



Ekonomické vyhodnocení nového produktu

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Lenka Luxová**

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Luxová**
Osobní číslo: E17000390
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika
Zadávající katedra: katedra financí a účetnictví
Vedoucí práce: PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D.
Konzultant práce: Ing. Jana Týřlová
ŠKODA AUTO, a.s., Koordinátor analýzy investic

Název práce: **Ekonomické vyhodnocení nového produktu**

Zásady pro vypracování:

1. Charakteristika produktu a produktové analýzy.
2. Metody ekonomického vyhodnocení nového produktu.
3. Představení vybrané společnosti.
4. Charakteristika nového produktu.
5. Ekonomické vyhodnocení nového produktu.
6. Závěrečná zhodnocení a doporučení.

Seznam odborné literatury:

- BRIGHAM, Eugene F., Michael EHRHARDT. 2011. *Financial Management: Theory and Practice*. Mason: South Western Cengage Learning. ISBN 978-1-4390-7809-9.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JINDŘICHOVSKÁ, Irena. 2013. *Finanční management*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-052-2.
- POPESKO, Boris, Šárka PAPADAKI. 2016. *Moderní metody řízení nákladů*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5773-5.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. 2009. *Investiční controlling*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2952-7.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit: 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

<i>Rozsah práce:</i>	min. 65 normostran
<i>Forma zpracování:</i>	tištěná / elektronická
<i>Datum zadání práce:</i>	1. října 2018
<i>Datum odevzdání práce:</i>	31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty



Ing. Martina Černíková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

11. 4. 2019

Bc. Lenka Luxová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat paní PhDr. Ing. Heleně Jáčové, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc, ochotu a cenné rady při zpracování této práce. Zároveň bych chtěla poděkovat Ing. Janě Týřlové z vybrané společnosti za podporu, rady, ochotnou spolupráci a především vedení této práce.

Anotace

Hlavním tématem této diplomové práce je ekonomické vyhodnocení nových produktů, ačkoliv se práce zabývá celým procesem vzniku výrobku jako takovým. Problematika ekonomického vyhodnocení nových produktů dosud není příliš odborně rozebírána a proto je účelem této práce celý proces představit. K tomu je v diplomové práci použit konkrétní případ ekonomického vyhodnocení skutečného produktu vybrané společnosti. Práce tak demonstruje reálně funkční metody ekonomického vyhodnocení efektivnosti nového produktu v praxi a jeho důsledky. V závěru práce je navržen nástroj k optimalizaci procesu toku dat v rámci procesu vyhodnocování, který vykazuje možnosti ke zlepšení.

Klíčová slova

Produkt, inovace, projekt, náklady, výnosy, zisk, cena, nákladové kalkulace, finanční ukazatele, ekonomické vyhodnocení, efektivnost.

Annotation

The main topic of the diploma thesis is the economic evaluation of new products, although the thesis deals with the whole process of product creation as such. Issues of economic evaluation of new products is not yet very expertly analyzed and therefore the purpose of this diploma thesis is to introduce the whole process. To do this, the thesis uses a specific case of economic evaluation of the actual product of the selected company. The thesis demonstrates real functional methods of economic evaluation of new product effectiveness in practice and its consequences. At the end of the thesis the author suggests a tool designed to optimize the process of data flow within the evaluation process, which shows possibilities for improvement.

Key Words

Product, innovation, project, costs, revenues, profit, price, cost calculation, financial indicators, economic evaluation, effectiveness.

Obsah

Seznam zkratk	10
Seznam tabulek	11
Seznam obrázků	12
Úvod	13
1 Produkt	15
1.1 Vymezení pojmu produkt	15
1.2 Produktové úrovně	15
1.3 Životní cyklus produktu	17
1.4 Proces vzniku nových produktů.....	18
1.5 Inovace a inovační strategie.....	21
1.5.1 Inovační strategie.....	22
1.6 Cena a cenové strategie.....	23
2 Analýza podniku a okolí	28
2.1 Fundamentální ekonomická analýza.....	28
2.1.1 SWOT analýza.....	29
2.1.2 PEST analýza.....	30
2.1.3 Analýza produktového portfolia.....	32
2.2 Technická ekonomická analýza	35
3 Produktové strategie při uvedení produktu na trh	36
3.1 Strategie nákladového prvenství	36
3.2 Strategie diferenciacce.....	36
3.3 Strategie tržního výklenku	36
4 Náklady, nákladové kalkulace	38
4.1 Pojetí nákladů, výnosů a zisku.....	38
4.1.1 Vztah mezi náklady, výnosy a výsledkem hospodaření	39
4.2 Klasifikace nákladů.....	40
4.3 Nákladové kalkulace produktu	42
4.3.1 Jednoduchá kalkulace	43
4.3.1.1 Klasický kalkulační vzorec	43
4.3.2 Kalkulace cílových nákladů (Target Costing)	45
4.3.2.1 Postup tvorby kalkulace cílových nákladů	46
4.3.2.2 Retrogradní kalkulační vzorec	50

5	Ekonomického vyhodnocení nových produktů	52
5.1	Finanční ukazatele v procesu vyhodnocování efektivnosti nových produktů	53
6	Charakteristika vybrané společnosti.....	60
6.1	Popis produktu	60
6.2	Analýza trhu.....	61
6.3	Pozice oddělení v podniku	62
6.3.1	Nástroje controllingu v rámci procesu vzniku výrobku	63
7	Proces vzniku výrobku ve společnosti	64
7.1	Target Costing ve vybrané společnosti	65
8	Finanční ukazatele v procesu vzniku výrobku	67
8.1	Přínos k výsledku.....	67
8.2	Přínos k rozhodnutí	69
8.3	Operativní výsledek	69
8.4	Další doplňující ukazatele.....	71
9	Ekonomické vyhodnocení nového produktu XY.....	72
9.1	Návrhy a doporučení.....	75
Závěr		77
Seznam použité literatury		79

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
EB	Přínos k výsledku
EE	Přínos k rozhodnutí
EOP	Ukončení produkce (End of Production)
EU	Evropská unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
€	měna Euro
KCN	Kalkulace cílových nákladů (Target Costing)
Kč	Koruny
KPE	Operativní výsledek
KR	Kapitálová rendita
MIL.	Miliony
NOPAT	Operativní výsledek po zdanění
ROI	Rentabilita (návratnost) investice
SOP	Zahájení produkce (Start of Production)
USA	Spojené státy americké

Seznam tabulek

Tab. 1: Výpočet ukazatele přínos k výsledku (EB)	68
Tab. 2: Výpočet ukazatele přínos k rozhodnutí (EE)	69
Tab. 3: Výpočet ukazatele operativní výsledek (KPE).....	70
Tab. 4: Ekonomické vyhodnocení produktu XY	74
Tab. 5: Nacenění produktu XY	74

Seznam obrázků

Obr. 1: Tři úrovně produktu aneb komplexní produkt	16
Obr. 2: Fáze životního cyklu produktu	17
Obr. 3: Fáze cíleného marketingu.....	19
Obr. 4: SWOT analýza	29
Obr. 5: Portfolio BCG matice.....	33
Obr. 6: Matice GE – strategie pro jednotlivé aktivity	35
Obr. 7: Jednoduchý kalkulační vzorec	44
Obr. 8: Schéma kalkulace cílových nákladů	50
Obr. 9: Retrográdní kalkulační vzorec	51
Obr. 10: Srovnání rozhodnutí o nezávislých projektech A a B	57
Obr. 11: Globální prodeje vozů 2016 – po segmentech	61
Obr. 12: Globální prodeje vozů 2017 – tržní podíl po segmentech.....	62
Obr. 13: Integrace oblastí společnosti v procesu vzniku výrobku.....	64
Obr. 14: Metoda Target Costing – vznik tržní výhody	65
Obr. 15: SWOT analýza pro novou systémovou podporu ekonomického vyhodnocování projektů.....	76

Úvod

Téma ekonomického vyhodnocení nového produktu se zabývá procesem jako celku. Práce popisuje proces od vzniku samotné myšlenky až po jeho realizaci a uvedení na trh. Zároveň se práce soustředí na to, jaké jsou možnosti vyhodnocování efektivnosti produktů ještě před jejich samotnou realizací. Tyto výpočty jsou pak vodítkem ke správnému rozhodnutí manažerů, zda nový produkt skutečně vyvinout, zavést do výroby a finálně uvést na trh. Příliš mnoho literatur nepopisuje tento proces vyhodnocování, ačkoliv se v praxi jedná o zcela zásadní rozhodnutí pro podnik. Ovšem celé téma jako takové má přímý vliv na rentabilitu podniku, velikosti tržeb, likvidity a také cash-flow společnosti a proto je důležité se jím zabývat. Pokud je realizován produkt, který podnik nedokáže vyrobit s adekvátními náklady, neměl by být realizován, protože by se podnik poté mohl dostat do finančních potíží. Špatně zvolený a následně realizovaný produkt může být pro některé společnosti i likvidační v případě, že jejich portfolio výrobků není příliš široké. Proto se práce zaměřuje na možnosti, kterých je možno využít v praxi pro vyhodnocování nových produktů a popisuje relevantní ukazatele. Pochopitelně, každá společnost individuálně si tyto ukazatele může personifikovat a upravovat. To je i případ vybrané společnosti Z, která používá standardní ekonomické ukazatele, ale i vlastně upravené ukazatele na míru požadavkům podniku. V práci je vyzdvihnuto i téma inovací, které jsou aktuálním trendem ve všech sférách společnosti.

Cílem práce je objasnit proces ekonomického vyhodnocení nových produktů a zároveň nalézt možný potenciál k zefektivnění procesu. Při ekonomickém vyhodnocování vybraného produktu XY byla využita sekundární data poskytnutá společností Z, které z důvodu utajení vychází z upravených hodnot. Praktická část dále aplikuje poznatky z literární rešerše odborné literatury. Všechny výpočty jsou dále provedeny na základě matematických a ekonomických metod.

Diplomová práce je členěna do několika dílčích tematických celků. V úvodu teoretické části práce je definován produkt, produktové úrovně. Téma produktu je dále rozšířeno o vymezení životního cyklu produktu, kterým jednotlivé produkty procházejí. V další části literární rešerše je popsán proces vzniku výrobku, od úplného počátku vzniku myšlenky až po jeho uvedení na trh. Součástí teoretické části je i pojem, jejich význam a jsou definovány

inovační strategie. Jako další významné téma, které je součástí teoretické části práce, je vznik cen u nových produktů, vymezení celého procesu vzniku cen a využití cenových strategií. Následující významnou teoretickou kapitolou je analýza podniku doplněná o konkrétní příklady využívaných analýz. Literární rešerše vychází především z díla Nývltové a Mariniče. Další kapitola popisuje produktové strategie, pomocí kterých může podnik vstoupit se svými novými produkty na trh. V následující kapitole jsou specifikovány náklady podniku, výnosy, zisk a zároveň jsou uvedeny relevantní nákladové kalkulace, kterými jsou jednoduchá nákladová kalkulace a metoda Target Costing. Teoretická část nákladových kalkulací se opírá především o východiska Popeska a Papadaki. V závěrečné kapitole teoretické části práce jsou popsány možnosti ekonomického vyhodnocení efektivnosti nových projektů a ukazatele, pomocí nichž je možné měřit tuto efektivitu. Teoretické poznatky k procesu vyhodnocování efektivnosti projektů jsou čerpány především z díla Martinovičové, Konečného a Vavřiny. Jednotlivé teoretické úseky jsou doplněné o příklady zasazené do prostředí automobilového průmyslu. Praktická část je v úvodu věnována představení společnosti a vybraného produktu pro následující analýzu a zároveň je analyzován vybraný trh, na kterém nový produkt již působí. Diplomová práce je dále zaměřena na popsání činností oddělení ve vybrané společnosti zabývající se vyhodnocováním nových produktů. Dále je vysvětlen proces vzniku produktu ve vybraném podniku Z a zapojení metody Target Costing do procesu. V předposlední kapitole jsou specifikovány jednotlivé finanční ukazatele pro vyhodnocování nových produktů ve společnosti Z a v závěrečné fázi je analyzován produkt XY pomocí těchto ukazatelů a zhodnocena jeho efektivnost a přínos pro podnik. V závěru práce je navrženo doporučení pro zefektivnění celého toku informací a dat v rámci procesu vzniku nového produktu a jeho relevantního vyhodnocení.

1 Produkt

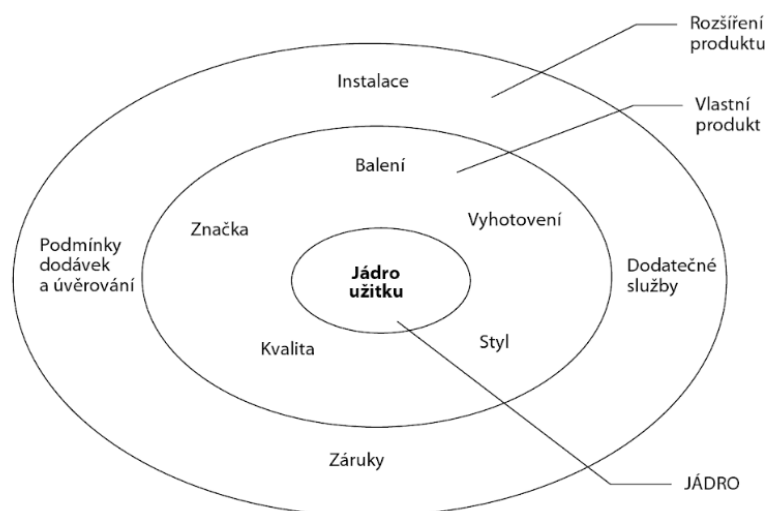
V kapitole zaměřené na produkt je vymezen pojem produkt, úrovně produktu, tedy z čeho se produkt skládá. Dále je vysvětlen životní cyklus produktu, tedy období, kterým produkt prochází během svého života. Kapitola se taktéž zabývá procesem vzniku nových produktů a popisuje celý proces. Nezbytnou součástí při vzniku nových produktů je téma inovací, které jsou následně popsány a zároveň jsou definovány inovační strategie. V poslední části této kapitoly je vysvětlen proces oceňování nových produktů, vznik ceny a používané cenové strategie.

1.1 Vymezení pojmu produkt

Na úvod této diplomové práce je třeba nejdříve definovat, co to vlastně produkt je. Jak uvádí Kotler a kol. (2007, s. 615), **produktem** je „cokoliv, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.“ Všeobecně lze říci, že produkt je možno chápat jako objekt, který zákazník, tedy spotřebitel, získává v tržním prostředí směnou za protihodnotu (peníze, jiný produkt). Tento produkt slouží k uspokojování potřeb zákazníků. V podnikatelské praxi je produkt vnímán z různých pohledů, a to např. finančního, kvalitativního, výrobního, marketingového, strategického. V rámci **ekonomického** pohledu na produkt se sledují finanční pohyby spojené s produktem, a to náklady a výnosy s ním spojené. V rámci **výroby a kvality** se sledují technologické aspekty. Stěžejním pohledem je **marketingový** postoj k produktu, který sleduje požadavky zákazníků a přenáší je do produktů. Tím vznikají produkty, které přinášejí ty správné hodnoty pro spotřebitele. **Strategický** pohled společnosti je nejširší, komplexní, který na základě informací ze všech ostatních úseků podniku rozhoduje a vzniku nových produktu, ponechání stávajících popř. pozastavení jejich výroby. Strategický pohled klade důraz na inovace, které jsou hybným motorem v dnešním tržním prostředí a slouží k získání konkurenční výhody (Jakubíková, 2013).

1.2 Produktové úrovně

Produkt, který je zákazníkům nabízen, se jako celek skládá ze třech součástí. V podniku je nezbytné provádět analýzu produktu, co je cílem nového produktu, co má zákazníkovi přinést a nalézt místo, kde produkt dokáže získat konkurenční výhodu.



Obr. 1: Tři úrovně produktu aneb komplexní produkt

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Marketing v cestovním ruchu, s. 195.

Jádru je základem produktu. Zobrazuje všeobecně hlavní užitek nebo hodnotu, kvůli které zákazník produkt vůbec kupuje. Tento přínos každého produktu je pro spotřebitele důvodem, proč ho zakoupit a pomocí něj uspokojit svou potřebu.

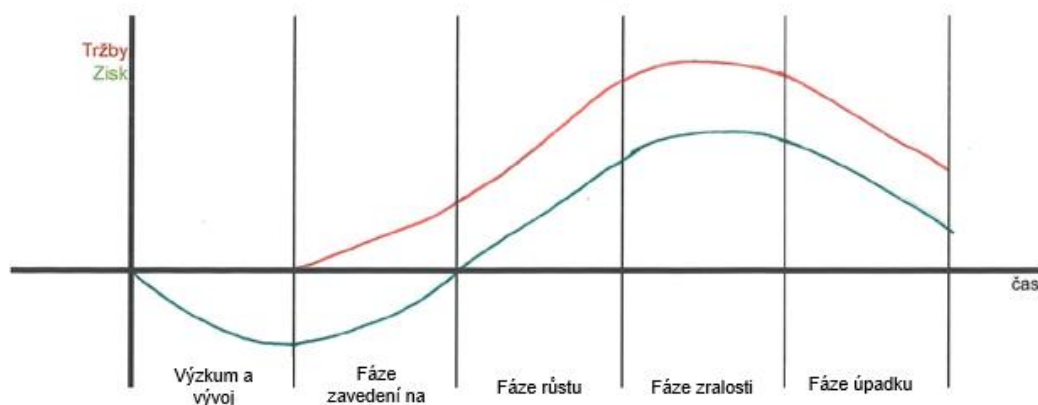
Vlastní produkt, také nazýván **skutečný nebo reálný produkt**, představuje souhrn charakteristických vlastností. Tyto produktové vlastnosti vyžadují zákazníci a tím se také stávají předmětem konkurenčního úsilí. Vlastní produkt je charakterizován provedením, značkou, kvalitou, stylem a designem, ale také obalem.

Rozšířený produkt přináší zákazníkům přidanou hodnotu, kterou zákazník koupí produktu získává. Obsahuje veškeré dodatečné služby spojené s produktem. Na této úrovni produktu probíhá často největší konkurenční boj. Rozšířený produkt mohou představovat všechny poprodejní služby nabízené podnikem, možnost leasingu, splátkový kalendář, poradenství a instruktáž k produktu, storno podmínky, aj. (Jakubíková, 2012, str. 193-196).

Úrovně produktu lze uvést na příkladu automobilového průmyslu, konkrétně výrobce automobilů. **Jádru** produktu, tedy vozu, představuje bezpečná a pohodlná přeprava. **Vlastním produktem** je samotný automobil. Jako **rozšířený produkt** lze uvést poprodejní servis, garanční opravy, záruční lhůty, leasing automobilu, odborná instruktáž k produktu a mnoho dalších.

1.3 Životní cyklus produktu

Životním cyklem prochází každý produkt podniku. Je charakterizován jako model, který sleduje tržby plynoucí z produktu a vynaložené náklady v čase. Časová osa je u každého produktu zcela individuální vzhledem k faktu, že životní cyklus každého produktu, tedy od jeho uvedení na trh až po jeho zánik, trvá u každého produktu jinak. Stejně tak je třeba zdůraznit, že všeobecný model neplatí pro všechny produkty na trhu. Jako příklad odlišného životního cyklu lze uvést produkt nenahraditelný a nezbytný, např. léky. Jaké další příklad je možné uvést produkty, které jsou komponentami finálního produktu a tržby těchto komponent jsou často velice závislé na úspěšnosti finálního produktu. Naopak např. pro osobní automobily lze tento model celkem spolehlivě aplikovat.



Obr. 2: Fáze životního cyklu produktu

Zdroj: Vlastní zpracování

Životní cyklus produktu prochází následujícími fázemi: výzkum a vývoj, fáze uvedení na trh, fáze růstu, fáze zralosti a fáze úpadku.

Při vzniku nových produktů, tedy v období před tím, než jsou uvedeny na trh, vznikají náklady na **výzkum a vývoj** produktu. Jedná se o značnou výši předvýrobních nákladů, které mají dopad na zisk, respektive ztrátu. Vzhledem k tomu, že v této fázi nevznikají tržby, nemůže vznikat ani zisk. Vzniklá ztráta je pak na úrovni vynaložených nákladů na produkt.

Uvedení produktu na trh začíná poskytnutím nového produktu na trh, kde je nabídnut ke koupi a je také distribuován. Tato fáze je většinou delší proces a je spojen s nízkým růstem tržeb. Oproti tomu náklady s uvedením produktu na trh, jimiž mohou být

náklady na distribuci, propagaci, jsou vysoké. Z toho vyplývá, že všeobecně v této fázi vznikají nízké zisky.

Období, při kterém se produkt nachází ve **fázi růstu**, je pro firmu pozitivní. Začínají stoupat tržby z produktu, zákazník již produkt identifikoval a uspokojuje své potřeby, popř. zcela úplně nové potřeby, tímto produktem. Stále je třeba vynakládat vyšší náklady na podporu produktu, ale zisky jednoznačně rostou.

Fáze zralosti je charakteristická zpomalením růstu tržeb. Většina potenciálních spotřebitelů již produkt akceptovala. Náklady v této fázi mohou být na stabilní úrovni, popř. lehce rostou v důsledku marketingového konkurenčního boje. Zisky v závislosti na nákladech se udržují buď stabilní, nebo klesají.

Úpadek produktu je způsoben situací, kdy tržby a zisky začnou klesat. Období úpadku všeobecně vždy v životním cyklu produktu přichází. Časový horizont této fáze může být v některých případech velice rychlý jako např. u kazet, ale naopak někdy může trvat i dlouhou dobu. Častou příčinou úpadku je technologický pokrok, silný tlak konkurence nebo změna preferencí spotřebitele. Tržby často mohou klesnout až k nule (Kotler, 2007).

1.4 Proces vzniku nových produktů

Proces vzniku nových výrobků obsahuje širokou škálu činností a je to velice obtížné a náklady proces pro firmu. Celý proces je zaměřen především na zákazníky a marketingové přístupy. V dalších fázích se jedná o vývojové aktivity již nových produktů a jejich následná výroba. Zároveň s vývojem a výrobou se organizace zabývají řízením aktivit spojených s produktem a v závěrečné fázi dochází k uvedení produktu na trh. A to vše pokud možno s maximální efektivitou, ziskovostí, minimální vázaností nákladů a úsilí s cílem maximálně uspokojit zákazníky.

V počátku by měl podnik tedy nejdříve provést segmentaci, targeting a v samotném závěru positioning. Positioning bude řešen již v závěrečné fázi nového produktu po uvedení na trh. Smyslem těchto aktivit je pochopení zákazníků, zaměření se na správné skupiny a také

utvořit to správné umístění produktu v myslech zákazníků. Celý tento proces se také nazývá jako cílený marketing.



Obr. 3: Fáze cíleného marketingu

Zdroj: Vlastní zpracování

Segmentace trhu je založena na poznatku, kdy je trh složen z mnoha různých spotřebitelů. Ti mají odlišné potřeby, přání a preference, hodnotový systém, nákupní systém a v neposlední řadě nákupní zvyklosti. Vzhledem k tomuto faktu je jedním z faktorů úspěchu právě správné rozdělení trhu a zaměření podniku na správné skupiny zákazníků. Segmentace trhu znamená rozdělení trhu z heterogenního celku na homogenní podmnožiny spotřebitelů, které je možno ovlivňovat marketingovými nástroji.

Tvorba segmentu s sebou nese určitá pravidla. Musí být dostatečně veliký. Toto pravidlo je zejména důležité vzhledem k efektivitě vložených prostředků do marketingového mixu. Dalším předpokladem segmentu je, aby byl dostatečně homogenní (stejnorodý) pro zajištění uspokojení všech zákazníků v segmentu, a zároveň aby byl dostupný. Tzn. podnik musí mít možnost konkrétní segment oslovit a nabídnout mu své služby a výrobky v rámci přijatelných nákladů pro firmu (Machková, 2015).

Targeting je proces zcela navazující na segmentaci trhu. Po rozdělení trhu na homogenní části je třeba v organizaci určit, na který z těchto segmentů se bude zaměřovat, který bude její „Target Market“, tedy **cílový trh**. Jedná se o skupinu lidí nebo organizací, pro které podnik vytváří nabídku, směřuje na ně svou marketingovou a komunikační strategii. Naprosto zásadní aspekt je poznání potřeb této skupiny. Protože teprve na základě poznání potřeb může společnost uspokojovat zákazníky. Firma může targetovat pomocí různých strategií. Mohou být rozlišovány 3 základní strategie – nerozlišený targeting, soustředění a multisegmentální targeting (Lamb, Hair, McDaniel, 2008).

Po prvních krocích v celém procesu vzniku nového produktu, tedy segmentace trhu a positioningu, je teprve podnik připraven produkt vyvinout a uvést vhodný produkt na trh. Protože již z předchozích aktivit podnik zjistil, jaké potřeby a preference zákazníci mají a může se jim přizpůsobovat během celého konceptu nového výrobku. V průběhu celého

procesu vzniku výrobku by se mělo podílet svou účastí na jednotlivých vývojových fázích marketingové oddělení. Marketingová podpora by měla zajistit následnou prodejnost a úspěšnost produktu na trhu.

Při **vývoji** nových produktů firmy vytváří aktivity v 8 stádiích: tvorba nového nápadu, vývoj konceptu, testování, tvorba marketingové strategie, finanční vyhodnocení a analýza, vývoj samotného produktu, jeho otestování a ve finální fázi uvedení produktu na trh, tzv. komercializace.

V následné fázi je třeba pro vývoj produktu stanovit správný způsob **řízení** vývojového procesu. Výsledkem správného řízení je úspěšný vývoj nového produktu. Mezi způsoby, jak je možné řídit vývoj výrobku, patří produktoví manažeři a manažeři pro nové produkty, vyčleněné oddělení nových produktů, komise pro nové produkty a dále produktové týmy.

Pochopitelně jedním z procesů je také **výroba** samotného produktu, který bude zákazníkům nabízet. Při výrobě výrobku se již vychází z požadavků trhu zohledněných už ve vývoji produktu.

Před uvedením výrobku na trh je dobré produkt otestovat formou **tržních testů**. Ty se uskutečňují na ohraničeném území a dbá se na srovnatelnost trhů ve zvoleném regionu s celkovým trhem.

Ve finálních krocích představuje podnik trhu svůj výrobek, jedná se o fázi **uvedení výrobku na trh**. Zákazník poznává tento produkt, získává o něm nové informace, zkouší ho a dle vlastních preferencí produkt přijme nebo odmítne. Celý tento proces se nazývá adopce spotřebitelem. Vzhledem k individuálnosti každého zákazníka by měla společnost zohledňovat a případné osobní vlivy, charakteristické rysy nových výrobků nebo inovace (Kotler, Keller, 2007).

S uvedením výrobku na trh úzce souvisí pojem positioning. **Positioning**, stejně tak jako targeting, se velice úzce váže na segmentaci trhu. Smyslem positioningu je vyzdvihnout některé vlastnosti výrobku tak, aby byl dostatečně odlišen od konkurence. Jedná se o výběr prvků, na základě kterých je produkt rozeznáván. Positioning jako nástroj může také sloužit i pro oslovení zcela nového segmentu. Základem je pomocí marketingových nástrojů

vytvořit produkt podniku konkurenceschopným v myslích zákazníků. Výběr vlastností produktu, které mají být vnímány zákazníky, by měly být vybírány nejen na základě logických postupů. Je třeba zapojit i inovativní nápady a kreativitu. Příkladem úspěšného positioningu je značka automobilů Bentley, která evokuje v zákaznicích luxus a kvalitu (Kotler, 2005).

1.5 Inovace a inovační strategie

V rámci procesu vzniku nových produktů a obměny těch stávajících je důležité zmínit pojem inovace. Inovace jsou v dnešní době hnacím motorem firem a zároveň zdrojem jejich růstu a úspěchu na trhu. Jedná se konkrétně o obnovu nebo rozšíření škály portfolia výrobků a služeb a s nimi spojených trhů. Mohou být také spojeny s tvorbou nových metod výroby, distribučních cest a dodávek, změnami řízení, organizací práce, kvalifikací pracovníků a pracovních podmínek.

Definice inovace tak, jak ji chápe Evropská komise (2006, s. 1), říká, že „*inovace je obnova rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.*“

Inovace lze členit dle věcného hlediska následovně:

- **Produktové inovace** představují produkty zcela nové nebo významně pozměněné, které byly uvedeny na trh. Takto významná změna se odráží především v technickém řešení, rozšíření nebo změně uživatelských možností, změně komponent a materiálů, funkčnosti, atd.
- **Procesní inovace** jsou zaměřeny na procesy, a to jak procesní řízení podniku nebo proces tvorby produktu.
- **Marketingové inovace** jsou spojené s marketingovou strategií firmy. Zaměřují se na změny marketingových prvků výrobku, jako např. design, nové komunikační kanály, obaly nebo otevření nových odbytových cest.
- **Organizační inovace** mají za cíl změny v řízení organizace, pracovníků uvnitř podniku, dělby práce, využívání outsourcingu atd. (Tomek, 2009).

Celý inovační proces a inovace jako taková je spojena s kreativitou. Kreativita je základní stavební kámen inovací, snaha posouvat se dopředu, vytvářet věci a myšlenky zcela nové, originální a jedinečné. Využití všech těchto aspektů v organizaci vede k progresivnímu vývoji konkurenceschopnosti podniku a směřuje k ekonomickému úspěchu. Organizace by rozhodně měly podporovat kreativní a inovativní myšlení svých zaměstnanců a tím i celé organizační kultury společnosti (Franková, 2011).

Důležitost inovací ve světě dokládá i Národní inovační strategie ČR, kterou schválila vláda České republiky v roce 2004. Cílem Národní inovační strategie vedla k vytvoření předpokladů a položení základů inovační politiky v ČR. Strategie sestavená vládou představuje trendy a aktuality současného světa. Vysvětluje pojmy globalizace, automatizace, neustálý růst, propojování trhů a mnoho dalších (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2006).

1.5.1 Inovační strategie

Každá firma na trhu má určitý tržní podíl, který se snaží podle zvolené strategie zvyšovat nebo udržovat a dosahovat vyšších nebo stabilních tržeb. Jedním z nástrojů, jak zvýšit popř. udržet tržní podíl, jsou inovace výrobků nebo vývoj nového produktu a uvedení na trh a to s využitím určitých strategií.

Na základě prostředků vynaložených na inovaci lze rozlišovat několik **typů inovačních strategií**.

- 1) Podnik zapojuje nejmodernější techniky a využívá poznatků vědy za účelem vlastního výzkumu a vývoje produktu. Tento typ strategie může být vysoce nákladný a často málo efektivní.
- 2) Firma v rámci této strategie těží z posledních výsledků vědecko-technického rozvoje. Další výhodou je důsledné zapojení marketingu. Marketingové činnosti vedou ke zjištění skutečných potřeb a přání zákazníků. Také doprovází výrobek především ve fázi uvedení na trh. Jedná se o velice úspěšnou strategii a přináší také nejlepší výsledky v praxi.
- 3) Podnik používá již osvědčená technická řešení a neinvestuje téměř žádné finanční prostředky na svůj vlastní výzkum a vývoj. Často se však nemusí jednat o příliš úspěšnou strategii.
- 4) Tato strategie využívá konkurence k vlastnímu úspěchu podniku. Firma sleduje ředitelské přístupy vůdce v oboru a kopíruje je. V realitě to má dopad na výrobky, které

se díky této strategii příliš neliší od těch konkurenčních. Podnik tedy nevkládá příliš velké prostředky do vlastního technického rozvoje. Cílový trh pro výrobky v rámci této strategie je osvědčený, fungující a firma na něm již delší období operuje. Pozitivní výsledky této strategie jsou mírné, ale jedná se o efektivní strategii s velice nízkým rizikem a zisková.

- 5) Poslední strategie je neúspěšná vzhledem k jejímu nedostatku, kterým je absence interní synergie. Vychází z izolovaného vývoje nových produktů a to bez vzájemné koordinace. Jedná se i o nákladný přístup (Blažková, 2007).

1.6 Cena a cenové strategie

V ekonomických teoriích je na **cenu** pohlíženo jako na specifickou formu směnné hodnoty. Jedná se o směnnou hodnotu vyjádřenou v peněžních jednotkách. V běžné praxi při nákupu zboží a služeb je cena právě sjednanou peněžní částkou za tento nákup. Cena však může mít více podob, jako např. tarif, nájemné, poplatky nebo honorář. Výsledkem působení nabídky a poptávky je právě cena. Pokud by měl být trh v rovnováze, nabízené množství by se rovnalo přesně tomu poptávanému, hovoříme o rovnovážné ceně.

Organizace při **rozhodování o výši ceny** své produkce musí zvážit mnoho aspektů a rozhodnout se o správné strategii. Celý tento proces, kterým by měl podnik projít při rozhodování o ceně, se skládá z 5 procesních fází, kterými jsou definice cílů podniku a jeho cenové politiky, určení poptávky, zjišťování nákladů, rozbor cen, výrobního programu a chování konkurence v poslední řadě výběr metody stanovení ceny.

V prvních krocích při **stanovení ceny nových výrobků** je třeba formulovat **záměr cenové politiky**. Záměry cenové politiky jsou odvozeny od cílů podniku v určitém období. Podnik může zvolit cíl **přežití**. Tato orientace připadá v úvahu, kdy má firma např. na trhu velké množství konkurentů nebo došlo k neočekávané náhlé změně preferencí zákazníků. Politika přežití

se může odrazit na ceně i v tom významu, že cena nemusí finálně obsahovat zisk. Ve většině případů se však podniky orientují na maximalizaci svých zisků. **Maximalizace zisku** vychází z odhadu poptávky a následné stanovení ceny. Dalším velice frekventovaným cílem podniků může být **maximalizace tržního podílu**. Tento cíl vychází z předpokladu, že

podniky s nejvyšším tržním podílem budou minimalizovat své náklady a zároveň dosahovat dlouhodobě nejvyšších zisků.

V následném kroku dochází k **určení poptávky**. Podnik má pomocí zjištění poptávky možnost zjistit, jak velké množství výrobků vyrobit. Zároveň je to velice důležitý nástroj k vymezení **horní hranice ceny**. Té ceny, kterou je zákazník vůbec ochoten za nabízený výrobek zaplatit za konkrétních podmínek (např. úroveň příjmů, dostupnost výrobku, intenzita reklamy). V realitě je však velice obtížné určit výši poptávky po produkci vzhledem k mnoha atributům, např. netransparentnost trhu. Často firmy odhadují cenu, při které už by byl výrobek neprodejný a tím zjišťují i horní únosnost cenové úrovně zákazníky.

Ve třetí fázi podnik zjišťuje velikost vynaložených nákladů. Fáze je označována jako fáze **zjišťování nákladů**. Jednoduše řečeno, souhrn nákladů na výrobek podniku říká, jaká by měla být **minimální hranice ceny**. Cena výrobku by neměla být nižší, než jsou samotné náklady na produkt, jinak se podnik dostává do ztráty. Cílem tohoto kroku je co nejpřesnější určení nákladů, s jakými je podnik schopen určitý produkt vyrobit. Při analýze nákladů organizace může posoudit, zda vůbec za tyto náklady bude výrobek konkurenceschopný na trhu a zda dokáže výrobek prodat a vygenerovat tržby. Teorie o nákladech říká, že z dlouhodobého hlediska je při kalkulaci ceny nezbytné rozlišovat náklady fixní a variabilní. A minimální hranice ceny vychází z průměrných nákladů, kterých podnik dosahuje při maximálním objemu výroby.

Další fáze se skládá z aktivit zaměřených na **rozběr cen, výrobního programu a chování konkurence**. V rámci cenového rozboru podnik analyzuje, v jakém se nachází postavení. Zda má v případě nedokonalé konkurenčního trhu např. monopolní sílu na trhu a cenu si může určovat do jisté míry dle vlastních pravidel nebo zda naopak je např. cena dána tržně jako je tomu u dokonalé konkurence a podnik nemá prostor pro manipulaci s cenou. V případě sledování chování konkurence je třeba zkoumat, zda konkurence nabízí na trh identickou produkci, případně podobné výrobky. K tomu vyhodnocovat ceny těchto konkurenčních výrobků a jejich úroveň. Sledování cen konkurenčních výrobků je zásadní. Podnik si nemůže dovolit nastavit cenu příliš vysoko v porovnání s konkurencí, měl by pak nízkou poptávku po produkci a musel by hradit dodatečné např. marketingové náklady na podporu produktu. V opačném případě, tedy nižších cen, než má konkurence, by podnik naopak musel čelit konkurenčnímu boji v podobě „cenové války“. Konkurence by byla

nucena snižovat také ceny vlastních výrobků. Při porovnávání cen s konkurenčními produkty je nutné také zohlednit technickou úroveň vlastní i konkurenční produkce, tak, aby porovnání cen bylo relevantní a vypovídající.

Předposlední fází v procesu rozhodování o výši ceny je **výběr metody stanovení ceny**. Tato oblast je rozsáhlá a je třeba zvolit správnou metodiku. Tvorba cen může být nákladově, poptávkově a konkurenčně orientovaná, případně může být stanovena dle zvláštních metod.

Přístup k tvorbě ceny, který je **nákladově orientovaný**, vychází pochopitelně z nákladů vynaložených na produkt. K těmto **nákladům** se ale připočítává **zisková přírážka**. Na základě těchto dvou položek je stanovena cena. Výše ziskové přírážky vychází ze základu pro kalkulaci zisku, těmi jsou právě náklady, při jejichž výpočtu může být odlišný přístup. Náklady mohou být stanoveny na úrovni úplných vlastních nákladů, které v sobě obsahují materiálové, mzdové a režijní náklady nebo se využívají pouze jen mzdové a materiálové náklady. V této metodě tvorby ceny je nezbytné správně určit bod zvratu, tedy takovou situaci, kdy produkt není ani ztrátový ani ziskový. Náklady na tento produkt se rovnají právě příjmům z produktu. Příkladem nákladově orientovaného přístupu při tvorbě ceny je míra požadovaného zúročení investovaného vlastního kapitálu. V ceně výrobku se již tato požadovaná míra promítá. Příkladem využití tohoto přístupu je společnost General Motors, která veřejně vyhlásila, že ceny svých produktů kalkuluje tak, aby úročení dosáhlo 15-20 %.

V případě **poptávkově orientované tvorby cen** jsou bází nikoliv náklady, ale buď zákazníkem vnímaná hodnota výrobku (je to hodnota očekávaná nebo také akceptovaná) anebo intenzita poptávky.

a) Tvorba ceny na základě zákazníkem vnímané hodnoty výrobku

Zákazník v tomto případě hraje zásadní roli. Základem úspěšné aplikace této metody je především znát názor zákazníků na hodnotu nabízeného produktu. Metody pro zjištění názoru zákazníků mohou být různé. Např. přímým dotazováním na přiměřenost ceny nebo lze využít bodového ohodnocení akceptovaného užítu zákazníkem.

b) Tvorba ceny na základě intenzity poptávky

Tato metoda bývá označována také jako **metoda cenové diskriminace** nebo i **cenové diferenciace**). Metoda je charakteristická pro určité výrobky, jejichž prodejní cena je různá

ve stejných obdobích. A cenu nelze odvodit bezprostředně z výše nákladů. K cenové diskriminaci dochází z důvodů prostorové, časové nebo výrobkové diferenciaci. V případě *prostorové diferenciaci* se jedná o cenové rozlišování např. v centrech měst nebo vyspělých oblastech a naopak v okrajových nebo zaostalých oblastech. Cenová hladina je vyšší právě v oblastech vyspělých a centralizovaných. Pokud se jedná o *časovou diferenciaci*, pak se cenová úroveň produktů liší v závislosti na ročním nebo denním období. Příkladem tohoto typu cenové diskriminace může být prodej lyží, jejichž cena bude dražší v zimě, kdy je poptávka po produktu vysoká, oproti letnímu období. *Výrobková diferenciaci* spočívá v nasazení relativně nízkých cen u základních produktů. Cena však relativně vysoce narůstá zároveň s výrobkovou modifikací. Příkladem může být právě automobilový průmysl, konkrétně prodej automobilů. Vozy jsou v základní nabídce za relativně přijatelné ceny, ale vůz je zcela bez jakéhokoliv lepšího vybavení. A každé další požadované vybavení do vozu navíc jeho cenu výrazně zvyšuje.

Konkurenčně orientovaná metoda stanovení ceny opět nesleduje výši nákladů na výrobky, stejně tak jako poptávková metoda. K ceně se přistupuje na základě sledování **konkurence** a jejich cenové strategie. Nemusí se však jednat přímo o kopírování konkurenčních cen. Podnik může stanovit své ceny na úrovni konkurenčních cen o určité procento pod nebo nad touto cenou. Nejběžněji se podniky orientují na průměr konkurenčních cen.

Zvláštní případy stanovení ceny bývají využívány u specifických případů. Podnik modifikuje svůj přístup ke kalkulaci ceny. Jedním z příkladů je stanovení ceny u **komplementárních výrobků nebo služeb**. Základní výrobky, jejichž cena je nízká, podmiňují použití právě komplementárních výrobků (doplňujících), jejichž cena je už vysoká. Dalším příkladem je ocenění **substitučních výrobků**. O substitučních výrobcích hovoříme v případě, kdy se jednotlivé výrobky dají vzájemně nahradit. Proto podniky musí sledovat výši ceny konkurenčních produktů, které jsou zároveň substituty k produktům vyráběným danou firmou. Zároveň je třeba se zaměřit na své vlastní produkty v podniku, zda si nekonkurují.

Po rozhodnutí o volbě metody stanovení ceny dochází ve finální fázi k **rozhodnutí o výši ceny**. V této fázi již podnik rozhoduje o skutečné výši ceny. Před finálním rozhodnutím by firma ale měla zvážit ještě způsob započtení pojistného a nákladů za dopravu do ceny, zohlednit velikost a formu rabatů (jedná se o slevy např. množstevní, věrnostní, sezonní).

Další faktory ke zvážení podnikem patří i možnost zakoupení nového produktu a zároveň vrácení nahrazovaného výrobku. Příkladem v automobilovém průmyslu je zakoupení nového vozu a současné odkoupení vozu starého. Také je zapotřebí zohlednit různé psychologické faktory zákazníků, předpovídat jejich reakci na cenu, ale i reakci na cenu ze strany distributorů, již zmiňované konkurence, obchodních dodavatelů a celého okolí. Úplně poslední krok představuje zhodnocení toho, jak navrhovaná cena koresponduje se zásadami cenové politiky, kterou si podnik na začátku stanovil a od které se celé stanovení ceny nového výrobku odvíjí (Synek, 2011).

2 Analýza podniku a okolí

Analýza podniku, jako celku a jeho okolí, je v běžné praxi naprosto nezbytná. Jejím smyslem je především odhalení toho, v čem firma vyniká, v čem zaostává a také to, zda má šanci uspět na trhu s novým produktem. K tomu se váže vyhodnocení produktového portfolia, tedy stávajících výrobků. Pro zjištění, zda je na trhu dostatečná kapacita na trhu pro nový produkt dále pak odkrývá analýza trhu. Všechny analytické činnosti, ať už vnějšího či vnitřního prostředí podniku slouží k rozhodnutí o tom, zda podnik má potenciál na vyvinutí nového produktu a trh jej akceptuje. Nedílnou součástí jsou finanční analýzy spojené s novými produkty. Toto téma bude rozpracováno v následující kapitole.

K analýze celkové finanční výkonnosti a možností podniku slouží fundamentální ekonomická analýza, též označována jako kvalitativní a dále pak technická ekonomická analýza, kvantitativní.

2.1 Fundamentální ekonomická analýza

Kvalitativní analýza (fundamentální) se soustředí především na zhodnocení a sledování vnitřního a vnějšího ekonomického prostředí organizace, a to vždy s ohledem na primární cíle podniku. Analýzy tohoto typu se soustředí zejména na identifikaci tržní pozice firmy a jejího tržního potenciálu v určitém makroekonomickém a mikroekonomickém prostředí.

Hlavní výstupy fundamentální analýzy patří analýza produktu, jeho tržního a růstového potenciálu a nepochybně analýza životního cyklu produktu. Dalším výstupem je definice trhu, jeho charakteristik a vlastností, vyhodnocení silných a slabých stránek firmy včetně možných hrozeb a příležitostí. V poslední řadě mezi výstupy patří i analýza konkurenceschopnosti organizace, její tržní výhody a tržní rizika.

Příkladem nástrojů fundamentální analýzy je SWOT analýza, PEST analýza. Mezi další nástroje patří analýza produktového portfolia, BCG matice nebo Hofferova matice. Dále pak model „3C“ a metoda kritických faktorů úspěšnosti a jako další nástroj fundamentální analýzy lze uvést „customer value analysis, tzv. analýzu hodnoty pro zákazníka (Nývtová, Marinič, 2010). Pro účely této práce budou popsány pouze některé analýzy.

2.1.1 SWOT analýza

Obsah SWOT analýzy vystihují již počáteční písmena zkratky SWOT, tj. Strengths = silné stránky, Weaknesses = slabé stránky, Opportunities = příležitosti vnějšího prostředí a Threats = hrozby plynoucí z vnějšího prostředí. Analýza SWOT je velice přehledným a účinným nástrojem, jak vyjádřit všechny tyto aspekty, kterým podnik čelí, a to jak ty pozitivní, tak i negativní. Jedná se také o nástroj využitelný pro formulaci **podnikové strategie** a zároveň ji lze využít při sumarizaci poznatků z jiných analýz. Pro určení podnikové strategie slouží dále rozpracované analýzy WO, SO, WT a ST.

	Interní faktory	Silné stránky S • kapitálová síla • silné zdroje • vysoký tržní podíl • moderní technologie • nízké mzdové náklady • kvalita výrobků	Slabé stránky W • slabá finanční pozice • vysoká zadluženost • zastaralá technologie • vysoká režie • slabý management • špatní dodavatelé
Externí faktory		Přístup SO	Přístup WO
Příležitost trhu O • růst trhu, růst poptávky • specializovaný trh s možností vstupu • fragmentované trhy • možnost diferenciací • možnost integrace • možnost exportu atd.		Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.	Snaha o využití příležitosti z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojence Různé formy integrace.
Nebezpečí trhu T • silná konkurence • vstup zahraniční konkurence • objemové trhy, malá možnost diferenciací • stará odvětví • nestabilita trhu		Přístup ST Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diverzifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.	Přístup WT Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu.

Obr. 4: SWOT analýza

Zdroj: VÁCHAL, Jan, PÁRTLOVÁ, Petra, Strategický management, s. 43.

Při tvorbě analýzy je důležité zapojit pokud možno co nejvíce zúčastněných subjektů, tzn. zákazníky, dodavatele, samozřejmě zaměstnance vč. manažerů apod. Výstupem analýzy je analýza mikroprostředí podniku i makroprostředí.

Pro účely této práce je však nutné vyzdvihnout, že pomocí SWOT analýzy podnik může identifikovat své příležitosti na trhu, tím může být právě uvedení nového produktu na stávající trh, který má pro něj kapacitu nebo podnik může vytvořit trh zcela nový. K tomu většinou vždy firma využívá právě silných stránek, které byly definovány ve SWOT analýze. Musí však dávat pozor na slabé stránky a hrozby z vnějšího prostředí. Podnik je musí nejen sledovat, ale pokud možno eliminovat nebo je zmírňovat. Jedná se o jeden z podpůrných

nástrojů při rozhodování o zavedení nového produktu do svého portfolia (Vochozka, Mulač, 2012).

2.1.2 PEST analýza

PEST analýza představuje techniku, která vysvětluje fungování externího prostředí podniku, ve kterém působí. Bohužel pro firmy, tyto **externí faktory**, které působí na podnik, nemůžou být ovládány ze strany organizace a zároveň je můžou zásadně ovlivňovat. Mezi tyto faktory patří politické, ekonomické, sociální a technologické. Jednotlivé faktory se analyzují a výsledkem je identifikace možných hrozeb a příležitostí, vyplývajících z těchto faktorů. Je důležité si však uvědomit, že pro každou zemi, ve které podnik působí, je třeba tvořit nové PEST analýzy. Ta je totiž pro každou zemi individuální a do analýzy vstupují jiné aspekty typické pro danou zemi.

Politické faktory jsou stěžejní záležitostmi, které mají přímý dopad na způsob, kterým firma v zemi funguje a působí. Mezi typické politické faktory patří stabilita vlády, daňová politika a cenové regulace, pracovní právo, obchodní a celní zákony, regulace ochrany životního prostředí a spotřebitelů a mnoho dalších. Politické prostředí podniku představuje především legislativní oblast a předpisy pro podnikání.

Mezi další faktory působící na organizaci patří **faktory ekonomické**. Pokud podnik chce expandovat na zahraniční trhy, zaměří se právě na ty, které mají rostoucí potenciál, kde roste kupní síla, roste HDP země. Na těchto trzích mají podniky šanci uspět. Důležitý pojem, který je však nutné zmínit, je **globalizace**. V dnešním světě se hranice bránící obchodu zmenšují, někde téměř mizí. Existují skoro až neomezené možnosti. To je způsobeno globální transformací, tedy globalizací. Svět se v dnešní době ubírá směrem ke znalostem, technologiím a neustálým změnám a inovacím. Příkladem je třeba právě Internet, přes který je možno objednávat produkt skrze státy bez větších problémů. Příkladem ekonomických faktorů může být ekonomický systém dané země, dopad globalizace (současné a budoucí trendy), komparativní výhody dané země, dovednostní úroveň pracovní síly, náklady na práci, inflace a úrokové sazby (národní i globální), měnová politika nebo hrubý domácí produkt a další.

Sociální faktory jsou dány sociálními aspekty lidí jako takových, rodin a přátel, jejich přístupů, zájmů a názorů. Jde o pochopení toho, kdo jsme jako lidé a způsob,

jakým jednáme, jakým se chováme a především, co máme za potřeby a co chceme nakupovat. Sociální faktory zohledňují i chování společnosti jako celku. Opět je důležité zmínit, že společnost se neustále mění, stejně tak se mění potřeby lidí. Podniky musí sledovat vyvíjející se společnost a změny potřeb a přizpůsobovat se jim pro zajištění úspěšnosti podniku a jeho dalšího trvání. Typickými sociálními faktory jsou demografické nebo populační charakteristiky (věk, příjmy, mobilita, vzdělání atd.), kultury (genderová situace, volba životního stylu), společenské přístupy a sociální tabu (práce, kariéra, volný čas), podmínky pro žití, třídní struktura, modely nezaměstnanosti a další.

Mezi poslední faktory tvořící PEST analýzu patří **technologické faktory**. Jak bylo zmíněno v rámci pojmu globalizace, technologie jsou jednou ze součástí hnacích motorů dnešního moderního světa. V dnešní době se technologie velice rychle mění a vyvíjejí. Přichází zcela nová nekonvenční řešení. Jedním z velice důležitých faktorů neustálého vývoje a výzkumu je především podpora vlád. Do výzkumu a vývoje jsou investovány velké finanční prostředky a vlády stanovují opatření k podpoře. Vývoj nových technologií zcela odbourává firmy z konkurenceschopných pozic, pokud se nepřizpůsobují novým technologiím uplatňovaných v oboru na trhu. Podniky se často snaží i zkoumat a vyvíjet nové technologie ve vlastní režii, což však může být i vysoce nákladné. Záležitost týkající se právě technologických faktorů je úzce spojena s pojmem inovace, které bylo vysvětleno v kapitole inovace a inovační strategie. Mezi technologické faktory lze řadit současný vývoj nových technologií a jejich dopad, technologický výzkum a vývojové aktivity (nové invence), technologický dopad na nabídku produktů, nákladovou strukturu nebo dopad nově se objevujících technologií.

Správná PEST analýza a její efektivní využití dokáže zajistit podniku konkurenceschopnost. Organizace bude schopna se připravit na změny, využít pozitivních příležitostí vyplývajících z této analýzy a zároveň eliminovat rizika a hrozby, případně zmírnit negativní dopady hrozeb na podnik (Dr. Ross Sr., 2008). PEST analýza podniku opět napovídá, zda existuje v externím prostředí potenciál, pro uvedení nového produktu na trh. Z PEST analýzy je podnik schopen identifikovat, zda pro nový produkt budou stačit stávající využívané technologie nebo zda již tyto technologie nezaručí úspěšnost produktu na trhu a je třeba nalézt technologie nové. Zároveň je schopna napovědět, jaký by měl nový produkt být, jaké jsou nové potřeby a touhy ve společnosti. Zda spotřebitelé mají dostatečné příjmy a koupěschopnost pro nové produkty, což umožňuje nastavit vhodnou cenovou strategii.

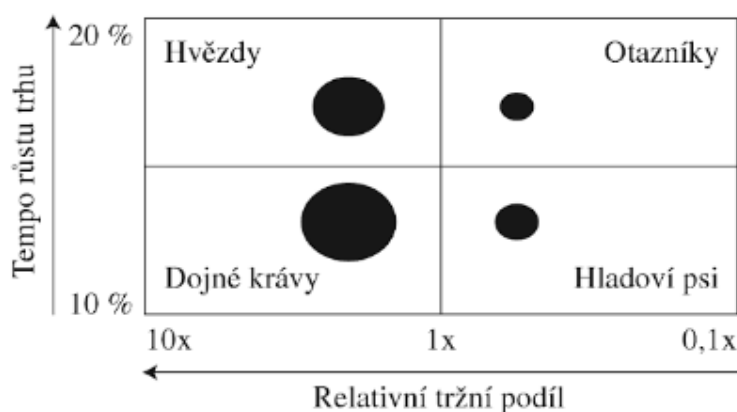
Analýza politického prostředí podniku naopak určí, jestli lze vůbec na daný trh určité země dodávat svou produkci a zda nový produkt akceptuje.

2.1.3 Analýza produktového portfolia

Proces analýzy produktového portfolia v sobě skrývá mnoho činností spojených především s produkty podniku. Jedná se o jednu z aktivit produktových manažerů s cílem sledovat, analyzovat a vyhodnocovat své produktové portfolio, jinak řečeno sortiment všech produkováných výrobků a služeb, a k tomu slouží hned celá řada analýz. Portfolio však může být tvořeno nejen produkty, ale i jednotlivými značkami, produktovými řadami nebo třeba zákaznickými skupinami. Analýza produktového portfolia vychází jako jiné analýzy především z poslání a cílů organizace a na základě toho pak přizpůsobuje své strategie. Pokud dochází k tvorbě nového portfolia, vždy je potřeba identifikovat a analyzovat portfolio stávající. To umožňuje vyhodnotit všechny podnikatelské činnosti, které přispívají k rozvoji společnosti. Cílem analýzy portfolia je zejména zjistit, které aktivity jsou považovány za neperspektivní a naopak aktivity, které jsou perspektivní a firmě se vyplatí do nich investovat své prostředky. Pro účely této práce jsou vybrány nejznámější a dlouhodobě využívané modely. Jedná se o matici BCG, matici GE.

Portfolio matice BCG

V matici BCG se analyzují 2 základní hodnotící parametry produktů. Na vertikální ose je zaznamenáno **tempo růstu trhu** za určité období, které se uvádí v procentuálních hodnotách. V podstatě tempo růstu trhu představuje přírůstek tržeb u jednotlivých produktů. S narůstajícími tržbami je předpoklad růstu trhu a naopak růst trhu zajišťuje vyšší tržby podniku. Životaschopnost tržních segmentů podnik může identifikovat právě na základě tempa růstu trhu. Na horizontální ose se vykazuje **relativní tržní podíl**. Ten je stanoven jako poměr tržeb, které generuje podnik k tržbám, které vykazuje největší konkurent v odvětví (případně i více nejsilnějším konkurentům).



Obr. 5: Portfolio BCG matice

Zdroj: ZAMAZALOVÁ, Marcela, Marketing, s. 18.

Otazníky jsou produkty, které se nacházejí na rychle rostoucím trhu. Jejich podíl na trhu je však relativně nízký a produkty mají nestabilní postavení. Produkty na takto rostoucím trhu na sebe vážou potřebu vyšších finančních výdajů. Otazníky jsou ale v takové pozici, kdy se jejich podíl na trhu může zvyšovat za pomoci relevantních strategických a marketingových nástrojů. Na druhé straně se tyto produkty nikdy nemusí prosadit a nikdy nezískají větší tržní podíl.

Hvězdy představují produkty s velkým relativním podílem na trhu, který vykazuje vysoké tempo růstu. Hvězdy jsou na trhu úspěšné a mají možnost dosáhnout tržního postavení, kdy se produkt nachází ve fázi zralosti. U hvězd podniky předpokládají, že se v budoucnosti posunou do pozice dojných krav, tzn. stanou se hlavním zdrojem příjmů společnosti. Proto firmy do hvězd investují značné finanční prostředky na jejich podporu na trhu.

Dojné (peněžní) krávy zaujímají pozici na trhu, pomocí které podnik generuje značné zisky. Dojné krávy patří mezi leadery na trhu, jedná se o produkty s vysokým relativním podílem. Tempo růstu trhu však není příliš vysoké. Typické pro dojné krávy je, že investované prostředky na udržení produktů na trhu jsou menší, než tržby, které podnikateli tyto produkty přinášejí. Výsledkem je značný objem zisků pro firmu a zároveň zajištění přijatelné likvidity. Organizace se snaží dojné krávy vždy udržet v jejich pozici vzhledem k tomu, že jsou hlavními generátory zisků.

Hladoví (bídni) psi nebo pouze psi se nacházejí v nejhorší pozici celé BCG matice. Produkty vykazují nízký relativní podíl na trhu a zároveň trh je typický nízkým tempem růstu. Firmy do těchto produktů často příliš neinvestují větší finanční prostředky, protože se

nejedná a perspektivní produkty a zároveň se nepředpokládá, že by měly přinášet vyšší zisky (Zamazalová, 2010).

Model GE

S modelem GE přišla konzultantská společnost McKinsey, která model vytvořila na základě poptávky od firmy General Electric. Model analyzuje produktové portfolio stejně tak jako BCG matice, avšak do modelu implementuje více faktorů. GE matice popisuje na horizontální ose **konkurenční prostředí** na cílovém trhu a na vertikální ose **atraktivnost trhu**. Oba tyto sledované aspekty model rozvádí do větších detailů a sleduje jejich jednotlivé faktory. Těmito faktory na straně atraktivnosti mohou být např. velikost trhu, bariéry bránící vstupu na trhu, růstový potenciál trhu a jeho ziskovost a mnoho dalších. Na straně konkurenčního prostředí se sleduje především podíl firmy na trhu a další faktory ovlivňující konkurenceschopnost, mezi které patří např. kvalita a image produktu, poprodejní servis, komunikační a distribuční cesty, nákladovost a další. Matice GE je rozdělena do 9 polí, které zohledňují kombinace jednotlivých faktorů. Dále se matice rozděluje do tří strategických pásem. Pole 1, 2, 3 v obrázku 6 označené oranžovou barvou představují z hlediska strategického rozhodování perspektivní aktivity s dobrým potenciálem. V této situaci je výhodné do produktů investovat. Pole 7, 8 a 9 označené šedou barvou je vhodné udržovat na stávající pozici, tedy na diagonále. Cílem je zachovat stávající stav. Pozice pro investování do produktů již není tak výhodná a je třeba zvážit všechna rizika s investováním spojená. Do popředí vystupují krátkodobé investice. Aktivity, které se nacházejí v žlutých polích 4, 5 a 6 již nemají vysoký potenciál. Pro podnik již nejsou příliš perspektivní. Není již vhodné do produktů investovat a podniky se rozhodují o útlumu činností, ukončením podnikání nebo dokonce likvidací (Machková, 2009).

Atraktivnost trhu	vysoká	2. Udržet stávající pozici - Investovat s cílem ještě více posílit stávající postavení - Koncentrovat úsilí pro udržení stávající pozice	3. Investovat do firemního růstu - Zaútočit na postavení vedoucí firmy na trhu - Investovat do silných stránek - Vylepšit slabé stránky	9. Investovat selektivně - Specializovat se na vlastní silné stránky - Snaha odstranit slabiny - Opustit aktivitu, pokud její růst není dlouhodobý
	průměrná	1. Investovat selektivně - Investovat do nejlepších segmentů - Posílit faktory, které odlišují firmu od konkurence - Zvýšit produktivitu	8. Soustředit se na rentabilní aktivity - Zachování současných aktivit - Soustředit se na rentabilní segmenty s nízkým rizikem	6. Omezit růst, snaha ještě vytěžit možné maximum Hledat možnosti růstu bez velkého rizika, snížit investice a racionalizovat operace
	nízká	7. Bránit stávající pozici - Snaha o okamžitou rentabilitu - Bránit stávající pozici v nejlepších segmentech	4. Soustředit se na rentabilní aktivity - Bránit stávající pozici v nejlepších segmentech - Zvyšovat úroveň produktů - Snížit investice	5. Opustit aktivity - Prodat v co nejvýhodnějším okamžiku - Snížit fixní náklady a investice
		silné	průměrné	slabé
		Konkurenční postavení		

Obr. 6: Matice GE – strategie pro jednotlivé aktivity

Zdroj: KOTLER, Philip, DUBOIS, Bernard, Marketing Management, s. 104.

2.2 Technická ekonomická analýza

Hlavním cílem těchto analýz jsou **ukazatele**. Hlavní charakteristika ukazatelů je, že jsou časově a prostorově statisticky měřitelné. Ekonomické analýzy kvantitativního typu využívají jako elementární **nástroj** matematicko-statistické metody nebo ostatní algoritmizované nástroje, které vedou ke zpracovávání ekonomických ukazatelů. Ekonomické ukazatele lze členit podle celé řady kritérií, např. dle časového faktoru na ukazatele okamžikové (stavové) nebo intervalové. Další využívané členění z hlediska vzniku ukazatele existují ukazatele primární (přímo zjištěné) anebo sekundární (odvozené). Technické analýzy vychází zejména z rozvahy, výkazů zisku a ztráty nebo přehledu o peněžních tocích. Jedná se o základní podnikové **výkazy finančního účetnictví** a jsou nedílnou součástí účetní závěrky podniku (Nývtová, Marinič, 2010).

3 Produktové strategie při uvedení produktu na trh

V případě, že nový produkt projde celým procesem vzniku nových výrobků, tedy od počátku vzniku myšlenky, vývoje, testování, výroby až po finální uvedení na trh, musí podnik zvažovat, pomocí které strategie představí produkt na trhu. Tedy jakou strategií získá tržní podíl pro svůj výrobek. Tržní podíl pochopitelně udává pozici firmy na trhu a následně také rentabilitu podniku. Z pohledu předpokládaného podílu na trhu lze rozdělit tři strategie.

3.1 Strategie nákladového prvenství

Strategie nákladového prvenství (Strategy of cost leadership) skrývá svůj princip již v názvu strategie. Podniky přicházející na trh s produktem uplatňující tuto strategii se snaží dosáhnout vždy **nižších nákladů, než konkurence**. Zároveň je cílem organizace udržet tuto pozici oproti konkurenci. Firmy během svého života neustále usilují o nákladové prvenství v konkurenčním boji. V praxi běžně dochází k vytlačování podniků z trhu, které nedokážou snižovat své náklady oproti konkurenci. To zároveň leaderům a držitelům nákladového prvenství udává jednoznačnou ochranu před konkurencí. K získání nákladového prvenství přispívá objemový efekt, tedy výroba ve větších objemech produkce. Zároveň minimalizaci nákladů také napomáhá dostupnost a využívání levných materiálů a surovin pro výrobu, méně náročný a nízkonákladový distribuční systém, snadný výrobní proces aj.

3.2 Strategie diferenciacce

Podniky využívají strategie diferenciacce, pokud chtějí především **odlišit svou produkci, příp. služby**, od konkurenční nabídky. Podniky vynakládají značné finanční prostředky na diferenciaci, investují své peníze do vyzdvihnutí jedinečných rysů svých výrobků nebo služeb. Do popředí vstupuje síla marketingu, který se snaží u zákazníků nový produkt odlišit. Tím firmy získávají opět konkurenční výhodu, zákazník je vázán na produkt, značku, firmu.

3.3 Strategie tržního výklenku

Tržním výklenkem se rozumí oblast trhu, která dosud nebyla řešena nebo obsazena konkurencí. Jedná se o velice málo penetrovaný, nebo spíše **neobsazený trh**. Firma v rámci této strategie na tuto oblast trhu směřuje své úsilí. Logika spočívá v tom, že místo cílování na velké obsazené trhy s velkým počtem zákazníků, které jsou již ovlivněny působícími

podniky, se firma soustředí na mezery na trhu. Jedná se o trhy s omezenou skupinou zákazníků, okruh produktů nebo geograficky omezený trh.

Zvolená strategie napomáhá také k předběžnému rozhodování o ceně produkce. Například strategie nákladového prvenství umožňuje společnosti nasadit nižší prodejní ceny výrobků nebo služeb. Strategie diferenciacce využívá odlišení svých produktů od konkurenčních s cílem nasazení střední nebo spíše vyšší úrovně prodejní ceny. Vysokou úroveň prodejních cen umožňuje podniku využití strategie tržního výklenku (Fotr, Souček, 2005).

4 Náklady, nákladové kalkulace

Tato kapitola se zabývá problematikou nákladů a nákladových kalkulací. Definuje pojmy, jako jsou náklady, výnosy a zisk. Zároveň specifikuje různá členění nákladů v odlišných pojetích. Následující část je věnována nákladovým kalkulacím. Pro účely práce byla definována pouze jednoduchá kalkulační metoda a metoda kalkulace cílových nákladů, která je také obsahem i praktické části.

4.1 Pojetí nákladů, výnosů a zisku

Pojetí nákladů bývá běžně rozlišováno podle dvou úhlů pohledu. K nákladům lze přistupovat z pohledu **finančního účetnictví**, jehož uživateli jsou externí subjekty. Na druhé straně lze při pojetí nákladů vycházet z **vnitropodnikového (manažerského) účetnictví**, které je využíváno především manažery v procesu řízení a interními uživateli podniku.

Synek (2007, s. 78) ve všeobecné definici nákladů vychází z ekonomické teorie nákladů a definuje **náklady podniku** jako „*peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů včetně veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů. Účetní pojetí nákladů tuto obecnou definici zhruba odráží: účetní náklady – to je spotřeba hodnot (snížení hodnot) v daném období zachycená ve finančním účetnictví.*“

Při definici nákladů je nutné rozlišovat pojmy **náklady a výdaje**. Peněžní výdaje jsou skutečným úbytkem peněžních fondů podniku, těmi může být účet v bance, hotovost v pokladně a další. Příkladem aplikovaným v automobilovém průmyslu může být nákup výrobního stroje. Ten je vázán na peněžní výdaj, ale v den nákupu stroje nevznikají náklady. Těmi jsou následovně až odpisy stroje, kterým se hodnota stroje postupně převádí do nákladů podniku (Synek, 2007).

Ve finančním účetnictví ale mohou být náklady spojeny i s **úbytkem peněz**. Jedná se o situaci, kdy je peněžní výdaj zároveň nákladem. Příkladem této situace je nákup kancelářského materiálu za hotové. V jiném případě mohou být náklady spojeny s **úbytkem nepeněžního aktiva**. V tomto případě je peněžní výdaj realizován dříve, než dochází k uskutečnění nákladů. Tato situace byla vysvětlena v předchozím odstavci na příkladu odpisů. V poslední řadě mohou být náklady spojeny se **vznikem závazku**. V tomto

okamžiku se náklad stává závazkem a peněžní výdaj je realizován později, kdy dochází k úhradě dluhu. Jako příklad lze uvést vystavení faktury dodavatelem za spotřebu elektrické energie. Peněžní výdaj je nejčastěji spojen až s okamžikem konce splatnosti faktury, kdy dochází k její úhradě (Rubáková, 2015).

Náklady souvisí se zásadou, kterou podniky musí dodržovat. Náklady vždy musí **věcně a časově souviset** s výnosy příslušného období. Náklady s výnosy musí souviset po věcné a časové stránce v období, ve kterém se vykazují (Synek, 2007).

Dle definice Rubákové (2015, s. 141) „**výnosy** jsou v penězích vyjádřeným ekvivalentem za uznané výkony účetní jednotky. Časově i věcně se výnosy nemusí krýt s příjmy, u nichž nemusí být přímá vazba s výkony.“ Stejně tak jako náklad může být i výnos spojen s několika situacemi, které mohou ve finančním účetnictví nastat. Výnos může být vázán na **peněžní příjem**, tedy na přírůstek peněz. Může se jednat o prodej výrobků zákazníkům v hotovosti. Nebo může být výnos spojen s přírůstkem jiného **aktiva nepeněžního charakteru**. Tím může být právě příklad s fakturou. Zde by byla naopak faktura vystavena podnikem odběrateli např. za prodej výrobku. V posledním případě se může jednat o vázanost výnosu na **snížení závazku**, případně jeho úplného **zániku** (Rubáková, 2015).

Výsledek hospodaření je výsledkem rozdílu výnosů a nákladů podniku. Jsou-li výnosy vyšší než náklady, hovoří se o **zisku**. Je-li tomu naopak, tedy náklady převažují nad výnosy, vykazuje podnik **ztrátu** (Rubáková, 2015).

4.1.1 Vztah mezi náklady, výnosy a výsledkem hospodaření

Z hlediska finančního účetnictví dle aktuální právní úpravy tvoří výnosy podniku **provozní výnosy**, které vznikají především tržbami z prodeje vlastních výkonů. Další složkou jsou **finanční výnosy**. Ty vznikají z finanční činnosti podniku, např. výnosy získané z finančních investic, vkladů nebo cenných papírů. Poslední kategorie výnosů tvoří **mimořádné výnosy**, které vznikají mimořádně. Příkladem může být prodej odepsaných strojů.

Na druhé straně finančního účetnictví rozlišuje náklady do pěti složek. Jedná se o **běžné provozní náklady**, těmi může být běžná spotřeba materiálu nebo energie. Další kategorii tvoří **odpisy dlouhodobého majetku** a **ostatní provozní náklady**, které spolu s kategorií běžných provozních nákladů tvoří celkové provozní náklady. Dále se evidují

finanční náklady, kterými jsou myšleny především úroky a jiné finanční vklady. V poslední řadě se vykazují **mimořádné náklady**, vycházející z mimořádné činnosti, jako jsou např. mimořádné odměny.

Platí, že provozní náklady jsou zpravidla vynaloženy na dosažení provozních výnosů. Rozdíl mezi těmito výnosy a náklady pak tvoří **provozní výsledek hospodaření**, ten může nabývat ztráty nebo zisku. Stejnou logikou je přistupováno k ostatním kategoriím výnosů a nákladů. Rozdíl finančních výnosů a nákladů tvoří **finanční výsledek hospodaření**. Pokud podnik vytváří mimořádnou činnost, pak rozdíl mimořádných výnosů a nákladů představuje **mimořádný výsledek hospodaření**. Při výpočtu celkového výsledku hospodaření firmy před zdaněním podnik odečítá celkové náklady od celkových výnosů za všechny tyto činnosti. V případě, že od tohoto výsledku hospodaření odečte firma daňovou povinnost, konkrétně daň z příjmu, získává podnik svůj **hospodářský výsledek po zdanění** (Synek, 2007).

4.2 Klasifikace nákladů

Vzhledem důležitosti nákladů jakožto syntetického ukazatele kvality činnosti společnosti, je třeba náklady na úrovni managementu sledovat, řídit a usměrňovat. Aby bylo možné náklady správně řídit, je třeba je **vhodně členit**. V praxi se rozdělují náklady na základě účetního hlediska nebo dle druhového členění, účelového členění, které dále třídí náklady podle místa vzniku a odpovědnosti nebo využívá kalkulační členění nákladů. Také je lze rozlišovat podle závislosti na změnách v rozsahu aktivit. Mimo jiné existuje několik dalších členění nákladů, které slouží vždy určitým účelům. Jako příklad dalších členění může být rozdělení nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik nebo členění z hlediska rozhodování.

Druhové členění nákladů sleduje náklady z hlediska jejich povahy. Soustřeďuje náklady do stejnorodých skupin, které jsou spojeny s činnostmi různých výrobních faktorů. Druhové členění nákladů je charakteristické tím, že odpovídá na otázku, **co bylo spotřebováno**. Mezi základní nákladové druhy patří spotřeba materiálu, surovin, energií a dalších provozních látek, odpisy dlouhodobého majetku, také mzdové náklady a ostatní osobní náklady. Do této kategorie spadají např. platby a mzdy, provize a příspěvky na sociální a zdravotní pojištění. Mezi zbylé významné nákladové druhy patří finanční náklady (placené úroky, různé

poplatky a třeba pojistné) a náklady na externí služby. Těmito službami jsou myšleny externí práce, náklady na údržbu a opravy nebo nájemné (Synek, 2007).

Účelové členění nákladů zohledňuje hledisko účelu vynaložených nákladů, oproti druhovému členění, které aspekt účelu nezohledňuje. Členění tedy zkoumá účel, k němuž byly náklady vynaloženy. Tím podnik může získat informace ohledně přiměřenosti spotřeby těchto nákladů a zároveň je kontrolovat. Účel, podle kterého jsou náklady členěny, je charakterizován jako činnost, která vyvolává vznik nákladů (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008). Účelové členění rozděluje náklady do skupin na:

- náklady technologické, náklady na obsluhu a řízení;
- náklady přímé a nepřímé;
- náklady jednicové a režijní.

Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení jsou vázané k činnostem podniku, ke stupni technologie nebo i operace v rámci výrobního procesu. *Technologickými náklady* jsou myšleny ty náklady, které jsou bezprostředně vyvolané technologií výrobního procesu. Jsou vynaložené při výrobě daného výkonu a týkají se dané kalkulační jednice. Příklad technologických nákladů je spotřeba výrobního materiálu. Náklady, které bylo nutné vynaložit na účely zajištění správného průběhu výrobní operace. Jedná se o *náklady spojené s vytvořením, zajištěním a také udržením* této operace. Představitelem těchto nákladů může být plat mistra ve výrobě (Landa, Polák, 2008).

Náklady přímé a nepřímé vznikají na základě **kalkulačního členění nákladů**. Toto členění náklady říká, na co byly vynaloženy náklady, konkrétně na jaké výrobky nebo služby. A to je právě zásadním hlediskem, a to z pohledu, že podniku umožňuje zjistit ziskovost (rentabilitu) konkrétních výrobků nebo služeb. Zároveň napomáhá podniku při řízení výrobní struktury, neboť každý výrobek přispívá jinou měrou k celkovému zisku podniku. V neposlední řadě je podkladem pro další podniková rozhodování, jako je např. rozhodování o tzv. outsourcingu, tedy zda činnost zajistit vlastními silami nebo k tomu využít externích služeb dodavatelsky. *Přímé náklady* jsou přímo přiřaditelné k určitému druhu výkonu. Do přímých nákladů lze řadit náklady jednicové a tu část režijních nákladů, která je přímo přiřaditelná k určitému výrobku. Naopak *nepřímé náklady* jsou charakteristické tím, že souvisí s několika druhy nákladů a zaštiťují výrobu jako celek. Nepřímé náklady zahrnují zbylé režijní náklady, které souvisejí s více druhy výrobků

(Synek, 2007). Obecně je však doporučováno kalkulační členění nákladů. Vzhledem k tomu, že se jedná o kalkulační členění, je zřejmé, že toto členění nákladů umožňuje relativně snadno pracovat s jednoduchými nákladovými kalkulacemi. Protože jednoduché nákladové kalkulace vychází z přímých a nepřímých nákladů (režii). Zároveň kalkulační členění nákladů usnadňuje práce při sestavování účetní závěrky, rozpočtů a výkazu peněžních toků (Brown, 2009).

Náklady jednicové a režijní zohledňují vázanost nákladů ke konkrétnímu výkonu nebo jednotce. *Náklady jednicové* jsou součástí nákladů technologických, které souvisí s technologickým procesem, ale zároveň jsou vázány přímo na konkrétní jednotku prováděného výkonu. Tím může být právě jeden výrobek. Náklady na obsluhu a řízení a také část technologických nákladů nesouvisejících s danou jednotkou výkonu, ale celkovým technologickým procesem, jsou zahrnuty pod pojmem *režijní náklady*. Jedná se o náklady, jejichž přiřazení pomocí jednoduchého způsobu určitému výkonu nebo činnosti není zcela možné (Popesko, Papadaki, 2016).

Náklady členěné podle závislosti na změnách v rozsahu aktivit jsou závislé na změnách **objemu výkonů**. V této klasifikaci se hovoří o nákladech variabilních a fixních. **Variabilní (proměnlivé) náklady** jsou charakteristické tím, že reagují na objem výkonů. Jejich výše je zcela závislá na těchto objemech, tedy pokud se zvyšují objemy výkonů, rostou i variabilní náklady a naopak. Náklady oproti změně objemu výkonů mohou růst, příp. klesat proporcionálně, podproporcionálně nebo nadproporcionálně. **Fixní (stálé) náklady** na druhé straně nereagují na změny, které nastávají v objemech výkonů. Z toho vyplývá, že zůstávají neměnné v jejich absolutní výši (Landa, Polák, 2008).

4.3 Nákladové kalkulace produktu

K nákladům na produkty firmy v praxi nejčastěji přistupují ze dvou úhlů pohledu. První způsob kalkulace nákladů řeší otázku: „**Kolik bude produkt stát?**“. Vychází z tradičního nákladového účetnictví a využívá nákladové kalkulace. Výchozím bodem je v tomto případě již vyvinutý produkt, který přechází do výroby. Z hlediska výpočtu slouží k tomuto účelu **typový jednoduchý kalkulační vzorec**, který má standardizovanou podobu a v tuzemských podmínkách je vysoce využíván. Zcela odlišným způsobem pohlížení na náklady je kalkulace cílových nákladů. Při této kalkulační metodě hraje zcela zásadní roli

tržní cena, která je v kalkulačním procesu výchozím bodem. Tato metoda odpovídá na otázku: „**Kolik smí produkt stát?**“. Při kalkulaci cílových nákladů se využívá **retrogradní kalkulační vzorec**, který je postaven zcela na opačné logice oproti jednoduchému kalkulačnímu vzorci. V praxi však existuje celá řada kalkulačních technik, pomocí nichž jsou stanoveny náklady na produkt. Pro účely této práce budou vysvětleny 2 výše zmíněné nejběžnější metody (Popesko, Papadaki, 2016).

4.3.1 Jednoduchá kalkulace

Jednoduchá nákladová kalkulace v tradičním pojetí poskytuje podniku informace o výši celkových nákladů na daný kalkulovaný objekt. Jednoduchá kalkulace ale podává informace ne pouze o souhrnných nákladech na určitou kalkulační jednici, ale zároveň zobrazuje strukturu a i složení těchto nákladů. Vždy záleží na strukturovanosti dané kalkulace, přičemž platí, že čím více bude kalkulace strukturována, tím více bude srozumitelná, přehledná a uživatelsky příjemná a využitelná v procesu manažerského rozhodování. Navíc je v současné době vyvíjen v podnicích i větší tlak na strukturovanost těchto kalkulací, protože tento detail vyžaduje vedení podniku, ale také může být vyžadováno v rámci vyjednávání s odběrateli. V případě, že se hovoří o strukturované kalkulaci, je možné určovat úroveň ceny při konkrétních situacích. Také je pomocí takto strukturované kalkulace možné identifikovat, jaká výše nákladů je uhrazena a také přesněji zobrazuje způsobilost výkonu přispět k tvorbě zisku. Je třeba však zdůraznit, že struktura nákladových položek, které jsou přiřazovány k produktu během nákladové kalkulace, je ve firmách odlišná. Každá společnost vykazuje jinou strukturu nákladů a na jejich evidenci, klasifikaci a způsoby alokace klade každá společnost jiné požadavky (Popesko, Papadaki, 2016).

4.3.1.1 Klasický kalkulační vzorec

Pomocí kalkulačního vzorce všeobecně firmy vypočítávají a zjišťují (kalkulují) své vlastní náklady na výrobky. Podnikoví manažeři využívají kalkulační vzorec především k řízení nákladů na různých úrovních. Jednoduchý nebo také klasický kalkulační vzorec slouží ke kalkulaci nákladů na danou kalkulační jednici. Dále je vždy doplněn o požadovaný zisk a v závěru je kalkulována finální prodejní cena produktu, tzv. úhrnná cena výkonu.

1.	Přímý materiál
2.	Přímé mzdy
3.	Ostatní přímé náklady
4.	Výrobní režie
Σ 1. – 4.	Vlastní náklady výroby
5.	Správní režie
Σ 1. – 5.	Úplné vlastní náklady výkonu
6.	Zisk (popřípadě ztráta)
Σ 1. – 6.	Prodejní cena

Obr. 7: Jednoduchý kalkulační vzorec

Zdroj: HRUŠKA, Vladimír, Účetní případy pro praxi 2018, s. 68.

Do typového kalkulačního vzorce vstupují některé nákladové druhy, které v úhrnu představují úplné vlastní náklady výkonu. V první řadě se hovoří o **přímém materiálu**. Jedná se o všechny suroviny, základní materiál výrobků, nakoupené polotovary. Další položky přímého materiálu tvoří i pomocné a provozovací látky a náhradní díly. Podstatu přímého materiálu tvoří především fakt, že jejich spotřebu podnik dokáže hospodárně určit přímo na kalkulační jednici. **Přímé mzdy** opět jako přímý materiál přímo souvisí s výrobou určitého výrobku, příp. poskytnutím služby a hodnota mezd se stanovuje na kalkulační jednici. V podnikové realitě se jedná o mzdy a popřípadě osobní náklady, a to nejčastěji výrobních a provozních dělníků, kteří jsou odměňováni za jejich skutečně odpracovanou dobu nebo na základě splnění práce. Zahrnuty však můžou být i mzdové náklady za jiné pracovníky, kteří jsou však reálně interesováni ve výrobním procesu a lze mzdy zjišťovat na kalkulační jednici, např. opraváři strojů. Mezi **ostatní přímé náklady** řadíme všechny ostatní náklady, které lze taktéž jako dva předchozí druhy nákladů přímo určit na kalkulační jednici. Jako příklady ostatních přímých nákladů lze uvést cestovné montérů nebo poplatky za určité rozbory nebo přezkušování výrobků. Po stanovení přímých nákladů dochází k výpočtu nákladů režijních (Hruška, 2018).

Hruška (2018, s. 69) definoval výrobní režii tak, že „do **výrobní režie** (nebo v některých případech se označuje jako provozní) režie patří všechny časově rozlišené náklady související s řízením a obsluhou procesu činnosti hospodářského střediska a ty, které nelze stanovit přímo na kalkulační jednici.“ Typickými příklady výrobní režie jsou energie spotřebovávané podnikem, palivo, náklady na opravy dlouhodobého hmotného majetku, zároveň i odpisy spojené s dlouhodobým hmotným i nehmotným majetkem nebo mzdové náklady na režijní dělníky. V praxi se při výpočtu výrobní režie využívají často právě přímé mzdy, případně jiných přímých nákladů jakožto rozvrhové základy ke zjištění režijní

přirážky. Součet výše zmíněných nákladů a výrobní režie představuje **vlastní náklady výkonu**. Další položkou v kalkulačním vzorci je **správní režie**. Správní režie obsahuje náklady prvotní a druhotné, které souvisejí se správou a řízením společnosti. Tyto náklady pochopitelně nelze stanovit na kalkulační jednici vzhledem k jejich charakteru. Jedná se o náklady spojené s řízením firmy a všeobecnou činností účetní jednotky. Jako příklady správní režie lze uvést náklady na cestovné (které není součástí výrobní režie), odpisy správních budov, mzdy řídicích pracovníků a další náklady spojené s řízením podniku. Součet všech výše zmíněných nákladů firmy představuje její **úplné vlastní náklady výkonu** (Hruška, 2018).

Mezi **nevýhody** typového standardního kalkulačního vzorce se uvádí hned několik aspektů. Jedním z nich je, že kalkulační vzorec syntetizuje jednotlivé nákladové položky, které mají odlišný vztah ke kalkulovaným výkonům, které by měly být přiřazovány dle různých principů alokace. Zároveň tato standardní metoda spojuje tyto nákladové položky bez ohledu na jejich významnost při řešení rozhodovacích úloh. Může se jednat např. o nezhlednění míry využití kapacity při kalkulačním procesu. V neposlední řadě je důležitým faktorem také to, že se jedná o statické vyobrazení vztahu nebo závislosti ke kalkulační jednici. Standardní kalkulace není schopna poskytovat informace o změnách nákladů, které jsou způsobené např. změnami sortimentu (Král, 2010).

4.3.2 Kalkulace cílových nákladů (Target Costing)

Kalkulace cílových nákladů (dále jen KCN) bývá také nazývána jako metoda Target Costing. Aktuálně patří metoda kalkulační cílových nákladů mezi nejrozšířenější metody v oblasti **strategického manažerského účetnictví**. Původ této kalkulační metody pochází ze 70. let z Japonska, firmy Toyota. Nyní je metoda velice často využívána v automobilovém a elektrotechnickém průmyslu. Metodu kalkulační cílových nákladů Kato (1995, s. 56-61) **definoval** jako „*činnosti, jejímž cílem je prověřit všechny možnosti snížení nákladů v rámci fáze výzkumu, vývoje a přípravy prototypu. Výsledkem této činnosti by měl být návrh výrobku, který splňuje všechny požadavky a očekávání zákazníků a jehož výrobní náklady a cena podniku zajistí požadovaný zisk.*“ Tento typ kalkulace je využíván především u **složitých výrobků**, tedy u těch výrobků, při jejichž výzkumu a vývoji je třeba vynaložit větší úsilí. Zároveň je metoda přínosná u výrobků, které se vyskytují v odvětví s **vyšší konkurencí**. Právě intenzivnější konkurenční boj tlačí podniky k využití maximálního potenciálu a hledání úspor v nákladech.

Kalkulace cílových nákladů nabízí některé výhody, ale zároveň i možné nevýhody. Jednoznačnou výhodou metody kalkulace cílových nákladů je **orientace na zákazníka**. Zákazník je v dnešní době hlavní orientační bod, na který se firmy primárně zaměřují a často zajistí úspěch na trhu. Pro stávající i nové produkty je výchozím poznatkem právě **tržní cena**. Úroveň této ceny se stanovuje na základě průzkumu trhu, čímž jsou zainteresováni právě zákazníci. Zcela zásadním charakteristickým rysem pro KCN je orientaci již na náklady vznikající **v předvýrobní fázi** produktů. Konkrétně se jedná o náklady na výzkum a vývoj výrobků a konstrukční činnosti vč. tvorby prototypů a zkoušek. Tyto náklady jsou nejen sledovány, ale zároveň i ovlivňovány s cílem dosáhnout co nejnižších budoucích nákladů na výrobu. KCN vyzdvihuje nutnost spolupráce mezi jednotlivými profesemi. Jejich vzájemná komunikace a spolupráce pak může vést právě ke zmiňovanému ovlivňování nákladů v předvýrobní fázi.

Kalkulace cílových nákladů má i některé nedostatky. KCN je metoda, která pracuje s predikovanými **budoucími hodnotami**, jedná se konkrétně o odhadované náklady. Zároveň se pracuje i s předpokládanými objemy produkce. Všechny tyto odhadované budoucí hodnoty mohou znamenat určitou nepřesnost v současnosti vzhledem k tomu, že je velice obtížné plánovat a odhadovat v raných fázích produktu. Tento typ omezení patří mezi nejvýznamnější u metody kalkulace cílových nákladů. Často může docházet k tomu, že se může prodlužovat období přípravy produktu. To je způsobeno hledáním optimální úrovně nákladů, konkrétně dosažením cílových nákladů (Popesko, Papadaki, 2016).

4.3.2.1 Postup tvorby kalkulace cílových nákladů

Kalkulace cílových nákladů probíhá ve 4 etapách. Jedná se o etapu stanovení cílových nákladů, stanovení rámcových cílů, rozdělení do úrovně dílů a etapu přizpůsobení nákladů. **Prvním krokem je stanovení cílových nákladů**. V počátku KCN se stanovují cílové náklady, na které navazují další etapy. V tomto bodě se definuje **cílová cena** produktu, tzv. Target Price. Výše cílové ceny souvisí s tím, zda podnik vyvinul zcela nový produkt nebo zda došlo pouze k menší inovaci již stávajícího produktu. V současné době drobné inovace produktu ovlivňují jeho cenu pouze minimálně. Naopak u nových produktů bude jejich cena vyšší při uvedení na trh, čímž se vytvoří manipulační prostor pro změny ceny. Zásadní roli v tomto případě hraje **strategie podniku**. Ta říká, jakým způsobem se podnik bude chovat ve smyslu zavádění nových produktů na trh. Organizace může zvolit strategii nízkých

nákladů nebo může jít cestou diferenciacie produktu od konkurence, čímž získá možnost nasadit ceny relativně vyšší. Jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících cílovou cenu je cena konkurenčních podobných výrobků. K cenovému porovnání se využívají srovnávací analýzy, kdy se hodnotí rozdíly v kvalitě, užité vlastnosti nebo vnímání značky. Následující krok představuje stanovení **cílového zisku**, nazývaného Target Profit. Tato úroveň zisku vychází z požadované úrovně zisku společností, které chce dosahovat. Požadovaná úroveň zisku však může být i stanovena nadřazeným orgánem, jako jsou vlastníci nebo mateřská společnost. Vlastníci vyžadují určitou míru ziskovosti vloženého kapitálu do podnikání a jiní třeba ziskovost aktiv. Smyslem tohoto kroku je transformovat požadovanou **rentabilitu vlastního kapitálu** (ROE – Return of Equity) nebo **rentabilitu aktiv** (ROA – Return of Assets) do podoby **rentability tržeb** (ROS – Rentability of Sales). V dalším kroku se provádí odečtení požadované ziskovosti tržeb od cílové ceny, čímž se dosahuje hodnoty právě **cílových nákladů**. Cílové náklady se někdy nazývají jako **maximálně přípustné náklady**.

V **druhém kroku** tvorby kalkulace cílových nákladů dochází ke **stanovení rámcových cílů**. Pod názvem etapy stanovení rámcových cílů se skrývá proces určení základních skupin výdajů, jejichž podmínkou je jejich úhrada z tržeb za výrobky. Úplné náklady, ze kterých je podnik schopen službu nebo výrobek realizovat, se nazývají **cílové náklady**. Cílové náklady v sobě obsahují úplný výčet všech nákladů, které je třeba vynaložit na daný výrobek, a to:

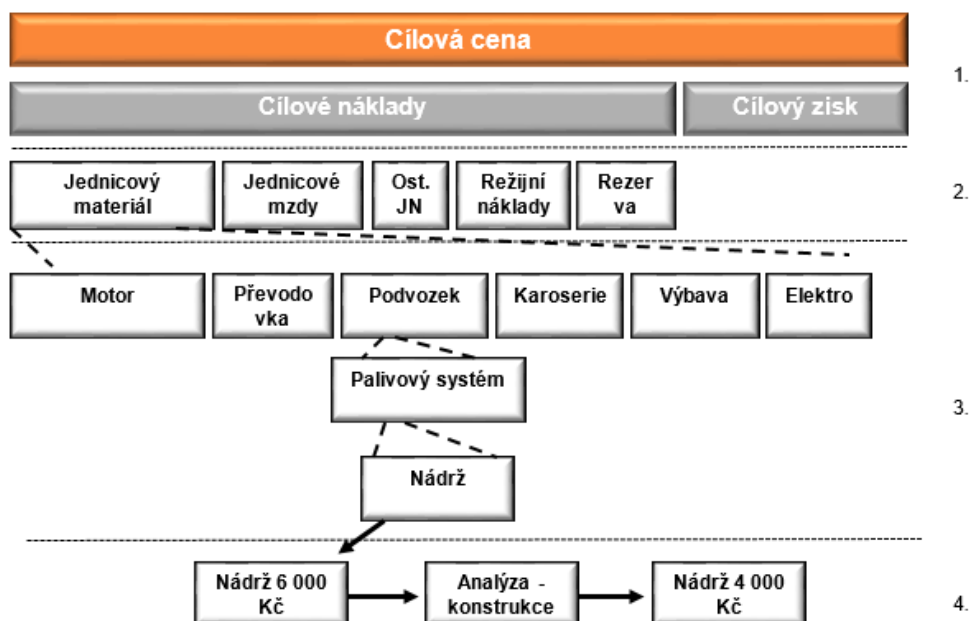
- jednicové materiálové náklady a náklady na polotovary;
- jednicové mzdové a ostatní jednicové náklady;
- režie;
- bezpečnostní rezerva;
- odbytové náklady spojené s marží prodejců;
- příspěvky na strategický marketing;
- příspěvky na strategický výzkum a vývoj.

V rámci druhé etapy KCN dochází tedy k rozdělení nákladů na výrobky do skupin. Zároveň definuje, v jaké míře by měl přispívat výrobek k úhradě určitých skupin nákladů. Tento postup začíná zdola od strategických nákladů až ke skupině jednicových nákladů. Tyto náklady se od celkové sumy cílových nákladů pak odečítají. Vzhledem k využití KCN v odvětvích, kde je kladen veliký důraz na výzkum a vývoj, jsou zahrnuty

v prvním kroku **náklady na strategický výzkum a vývoj**. Cílem této fáze je určit procentní sazbu, pomocí které by měl výrobek přispět k úhradě těchto nákladů. Stejně tak tomu je i u **strategických marketingových nákladů**. Tyto náklady se vyskytují především u větších korporací, které využívají marketingových strategií a nástrojů. Pokud má být podnik schopen financovat marketingové náklady, musí s nimi již počítat v nákladech na produkt a cena musí tyto náklady pokrýt. I v tomto případě se stanovuje procentní sazba z cílových nákladů. Další nákladovou položku, která se dále odečítá od cílových nákladů, představují **odbytové náklady**. Jedná se o náklady spojené s prodejem a distribucí výrobků. Vzhledem k tomu, že firmy využívající KCN distribuují své produkty do určité distribuční sítě, která je složena z nezávislých prodejců. Tito prodejci požadují marži, proto se odbytové náklady mohou označovat často jako marže prodejní sítě a musí být opět součástí ceny výrobku. Po odečtení strategických (náklady na výzkum a vývoj a marketing) a odbytových nákladů od cílových nákladů vzniká tzv. **čistý výnos** firmy. Čistý výnos, tedy balíček nákladů redukováný o výše zmíněné náklady lze použít čistě na samotnou výrobu. Vzhledem k zaměření práce na odvětví automobilového průmyslu je důležité zmínit, že strategické a odbytové náklady mohou dosahovat až téměř 40 % z celkových cílových nákladů. Tudíž v některých odvětvích čisté výnosy jsou suma výrazně nižší než cílové náklady celkem. Čistý výnos však není částka, která pokrývá čistě pouze jednicové náklady. Stále k pokrytí kromě těchto nákladů zůstávají i **režijní náklady**. Výše režijních nákladů v praxi nebývá příliš nízká, pohybuje se v průměru kolem 30 % na nákladech výroby. Zároveň je třeba pokrýt i položku **rizikové přírážky**. Riziková přírážka neznámá nic jiného, než určitou finanční rezervu pro výskyt nenadálých výkyvů. Její průměrný podíl na výrobních nákladech bývá kolem 5 %. Po odečtení režijních nákladů a rizikové přírážky od čistého výnosu, získáváme hodnotu **cílových jednicových nákladů**. Jedná se o jejich maximální přípustnou výši. Obsahem jednicových nákladů je přímý materiál, přímé mzdy a ostatní přímé náklady, jako jsou např. palety nebo obaly. V praxi často při využití KCN dochází k situaci, kdy cílové jednicové náklady bývají nižší, než jsou skutečně odhadované jednicové náklady. V tuto chvíli se KCN stává kromě nástroje pro stanovení výše nákladů také nástrojem, pomocí kterého lze cíleně ovlivňovat výši těchto nákladů. Na jednicové náklady se KCN zaměřuje především. Strategické náklady lze ovlivňovat málo, s jejich redukcí nelze dosahovat strategických cílů, těmi může být např. míra ziskovosti. Snižování režijních nákladů vyžaduje náročnější proces na optimalizaci, který je spojen s projektovým řízením této optimalizace a tento proces již není spojen s KCN. V úvahu tedy připadají jednicové náklady. V praxi se nejčastěji redukuje materiálové náklady, kde bývá největší potenciál.

Konkrétně v automobilovém průmyslu lze velice těžko snižovat jednicové mzdové náklady při dnešním využití automatizovaných výrobních linek, tam lze tempo a rychlost linky měnit velice těžko.

V **třetím kroku** procesu kalkulace se provádí **rozdělení do úrovně dílů**. Jak bylo zmíněno v předchozí etapě, jediná smysluplná položka k optimalizaci jsou materiálové náklady, pokud se jedná o podniky se složitější výrobou a s vysokým množstvím subdodavatelů. Příkladem takto složitých výrobků jsou např. automobily. Automobily se skládají z vysokého počtu materiálových položek, dále polotovarů a dalších komponentů. Před samotnou analýzou výše nákladů se jednotlivé materiálové položky větví do několika funkčních celků. Za jejich konstrukci a dodržení cílových nákladů zodpovídají jednotlivé **konstrukční týmy**. Konkrétně v automobilovém průmyslu se automobily dále rozpadají na několik celků, těmi jsou např. motor, podvozek, převodovka, výbava a další. Těmto celkům jsou přiřazeny jednotlivé konstrukční týmy. Za celek zodpovídá **hlavní konstrukční tým**. Ten je zodpovědný za konstrukci celého výrobku, v tomto případě celého automobilu, a také za dosažení cílových nákladů. Avšak tyto cílové náklady alokuje na jednotlivé konstrukční týmy, které jsou nuceny dodržet jejich část cílových nákladů. Funkční celky se následovně dále rozpadají na nižší celky až na úroveň součástek. Tímto procesem dochází k alokaci cílových požadovaných nákladů na jednotlivé elementární součástky a díly. A v tomto případě začíná proces vyhledávání a vyjednávání s dodavateli, kde bude prostor v následující etapě např. pro vyjednávání o cenách a dalších potenciálech k dosažení stanovených nákladů. Přínosem této etapy je především zainteresování různých oblastí a útvarů společnosti k dosažení stanovených cílů a zároveň k upevnění vztahů a posílení spolupráce. A všechny tyto zainteresované útvary by měli mít za cíl vytvořit takový výrobek, který dosahuje všech požadovaných funkcionalit a vlastností, které zákazníci vyžadují a zároveň při takových nákladech, které zajistí zisk v požadované úrovni.



Obr. 8: Schéma kalkulace cílových nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování dle Popeska, Papadaki (2016).

V poslední **čtvrté fázi** tvorby kalkulace cílových nákladů dochází k **přizpůsobení nákladů**. Z předešlé etapy mají jednotlivé funkční celky, případně i jednotlivé díly, stanoveny své cílové náklady. V této etapě dochází k jejich reálnému dosahování pomocí různých nástrojů. Cílem je vždy hledat takovou cestu, při které lze funkční celky, komponenty nebo díly vyrobit nebo koupit za cenu, která odpovídá cílovým nákladům. Ať už si podnik funkční celky nebo díly vyrábí sám nebo využívá dodavatelského způsobu, většinou se vždy v první fázi nedaří dosáhnout úrovně cílových nákladů. Tyto náklady bývají zpravidla vyšší. A tak konstrukční týmy musí hledat řešení v podobě **přizpůsobování** plánovaných nákladů těm cílovým (Popesko, Papadaki, 2016). Jedná se postupy, které vedou ke snižování nákladů, které lze členit do dvou kategorií:

- může se jednat o postupy, které se zaměřují na samotné výkony, náklady se optimalizují pomocí **zásahů do konstrukce a vlastností produktu**, popř. i použitými materiály;
- na druhé straně se hovoří o postupech, které se soustředí na **optimalizaci procesů a činností** v rámci organizace a jedná se o proces zlepšování procesů a činností vedoucí k dosažení úspor (Šoljaková, 2003).

4.3.2.2 Retrográdní kalkulační vzorec

KCN využívá tzv. retrográdní kalkulace. Jedná se spíše o **rozdílový** vztah kalkulace nákladů, průměrného zisku a také dosažené ceny, nejedná se tedy o součtový vztah. Kalkulace je

založena na postupné adaptaci nákladů finální ceně, která vznikla na bázi porovnání produktu s konkurencí.

Základní cena výkonu:
– Dočasné cenové zvýhodnění
– Slevy zákazníkům:
– sezónní
– množstevní
Cena po úpravách:
– Náklady
Zisk

Obr. 9: Retrográdní kalkulační vzorec

Zdroj: POPESKO, Boris, PAPADAKI, Šárka, Moderní metody řízení nákladů, s. 73.

5 Ekonomického vyhodnocení nových produktů

Základní smyslem této kapitoly je otázka, co by měly přinést efekty úspěšného inovačního projektu obsahujícího technické inovace a pomocí kterých ukazatelů lze vůbec měřit efektivnost nových projektů. Akce spojená s vyvinutím, výrobou a uvedením výrobku na trhu musí přispívat k reálnému růstu efektivnosti činnosti podniku. Nezbytnou záležitostí spojenou s touto efektivností je prosazování finančních i nefinančních kritérií během všech fází projektu. **Nefinanční ukazatele** umožňují dle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2014, s. 179-180) „*hodnotit hloubku změny, progresivnost parametrů produktu ve srovnání s konkurenční, užitečnost produktu pro různé uživatele a růst hodnoty produktu pro ně, bezpečnosti, zdravotní, hygienické, ekologické, estetické a psychologické aspekty výroby nového výrobku, komplexnost a realizovatelnost z hlediska materiálních a lidských zdrojů a schopností podniku, časové aspekty přípravy a realizace inovační akce, kvantitativní stránky vývoje poptávky a jejího uspokojování.*“ V případě, že jsou výše zmíněné nefinanční aspekty pozitivně vyhodnoceny, může být projekt efektivní. **Finanční ukazatelé** ekonomické efektivnosti jsou spjaty především s cílovými finančními indikátory strategie podniku a zároveň s výše popsanou kalkulací cílových nákladů nových výrobků, tzv. **Target Costing**, a to po celou dobu životního cyklu produktu. Při vzniku nových výrobků zastupují velice důležitou roli investice. Ty ve většině případů vstupují do vzniku nového výrobku. Proto stěžejní součástí finančních kritérií je i finanční vyhodnocení investic v závislosti na finanční plán podniku (Martinovičová, 2014). V tuto chvíli je vhodné zmínit pojem investice. Schoellová (2009, s. 13) **investice** v podnikovém pojetí chápe „*bud' v užším pojetí jako majetek, který není určen ke spotřebě, ale je určen k tvorbě dalšího majetku, a ten podnik pak prodává na trhu, nebo v širším pojetí jako v současnosti obětované prostředky na pořízení majetku, který bude dlouhodobě pomáhat podniku přinášet vyšší užitky a v důsledku umožní získat i vyšší finanční efekty.*“ Celá problematika hodnocení ekonomické efektivnosti projektu je také spojena s riziky, který by podnik měl vždy zohledňovat při svých analýzách.

Záměrem analýzy efektivnosti kompletní inovační akce je zejména vytvořit zdůvodněné rozhodnutí o projektu, a to ve všech fázích života produktu. **Úvodní fáze** rozboru opodstatňuje samotné zadání projektu. Ve **fázi výzkumu a technického vývoje** výrobku dochází k rozhodování o pokračování projektu či o jeho ukončení v této fázi. V této fázi je

třeba aplikovat kritéria efektivnosti v těch případech, kdy se vyskytne možnost variantního řešení. Vyhodnocení variantních řešení by vždy mělo vést k nalezení optimální varianty. V následné fázi dochází v rámci **základního rozboru** k rozhodnutí o tom, zda zahájit běžnou výrobu produktu nebo naopak nezahájit. Je třeba důsledně vyhodnotit všechny proměnné týkající se projektů nových výrobků, protože ovlivňují efektivnosti činnosti celého podniku na mnoho let. V závěrečném rozboru, tzv. **kontrolním rozboru**, je vytvořen rozbor skutečné efektivnosti realizace. Často k této analýze dochází jeden rok po zahájení výroby tohoto produktu. Kontrolní rozbor však není jediným nástrojem k vyhodnocení skutečných efektů realizace projektu. Podniky zároveň sledují plnění finančního plánu. Také vyhodnocují reálné výsledky činnosti podniku v jednotlivých letech realizace, a to vč. vlivu projektu (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

5.1 Finanční ukazatele v procesu vyhodnocování efektivnosti nových produktů

Projekt nového produktu vyžaduje finanční zdroje na jeho řešení a realizaci v podobě **kapitálových výdajů**. Jedná se o takové výdaje, které je nutné vynaložit u projektů spojených s potřebou investice do dlouhodobého majetku. V konkrétním případě se může jednat o výdaje na pořízení nové výrobní linky, která bude vyrábět zcela nový vůz. Zároveň se jedná o takové výdaje, které přinesou očekávané peněžní příjmy, a to vždy po dobu delší než jeden rok. Při vzniku nových výrobků se jedná o náklady spojené s výzkumem a vývojem výrobku, projektovou činností a přípravou výroby. Do kapitálových nákladů vstupuje i pořizovací cena nakupovaného dlouhodobého majetku, případně náklady na pořízení dlouhodobého majetku ve vlastní režii. Další položkou kapitálových výdajů jsou výdaje vznikající ve spojení s prodejem nebo likvidací nahrazovaného dlouhodobého majetku. Kapitálové výdaje je třeba očistit o příjmy, které plynou z prodeje nahrazovaného majetku (pokud dochází k prodeji, při likvidaci nahrazovaného dlouhodobého majetku kapitálové výdaje o příjmy není třeba očišťovat). Do kapitálových výdajů se zohledňují i daňové efekty v podobě daňových dopadů na podnik spojených s příjmy z prodeje nahrazovaného majetku. Důležitou položkou kapitálových výdajů jsou i výdaje na trvalý přírůstek **čistého pracovního kapitálu**. Ručková (2019, s. 60) definuje pracovní kapitál jako *„část oběžných aktiv krátkodobého majetku, který je financován dlouhodobými finančními zdroji a podnik s ním může volně disponovat při realizaci svých záměrů. Čistý pracovní kapitál však můžeme chápat jako část prostředků, které by podniku dovolily v omezeném*

rozsahu pokračovat v jeho činnosti, pokud by byl nucen splatit převážnou část nebo všechny své krátkodobé závazky – jde tedy o finanční polštář pro případné nouze. Čistý pracovní kapitál je rovněž měřítkem likvidity a má úzkou návaznost na ukazatel běžné likvidity, který nepřímou vyjadřuje velikost čistého pracovního kapitálu.“ V poslední řadě do kapitálových výdajů vstupují školící výdaje na zaměstnance, které konkrétně souvisí s danou inovační akcí (Růčková, 2019).

Dalším finančním kritériem jsou na druhé straně **budoucí očekávané peněžní příjmy**. Do těchto příjmů je zahrnuto opět několik položek. Tou hlavní jsou příjmy z prodeje nových produktů, které vznikly za pomoci pořízeného dlouhodobého majetku. Ve své podstatě se jedná o inkasované tržby v důsledku investování, které jsou poníženy o provozní výdaje. Peněžním příjmem je tedy provozní zisk po odečtení daně a před odečtením úroků z úvěru. Do příjmů jsou zahrnovány i odpisy vypočítané z hodnoty dlouhodobého majetku, jež byl pořízen v rámci investice vztažené k projektu nového výrobku. Od budoucích očekávaných příjmů se odečítají meziroční přírůstky již zmiňované čistého pracovního kapitálu. Další možnosti příjmů mohou být příjmy z prodeje investičního majetku spojeného se zavedením nového produktu, a to na konci životnosti inovačního projektu. Očekávané peněžní příjmy se opět očišťují o daňové efekty vázané na prodej investičního majetku na konci životnosti projektu, pokud je tento prodej majetku realizován (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

Dalším důležitým finančním kritériem při vyhodnocování nových produktů je **podniková diskontní míra**, jinak řečeno diskontní sazba. Podnik při finančních vyhodnocováních musí respektovat faktor času. Ten se staví proti metodám zjišťování celkové výše cash flow z investice spojené s novým produktem prostým součtem očekávaných peněžních příjmů v jednotlivých letech. A to z toho důvodu, že hodnota peněz se v čase mění a vzhledem k tomu, že investice jsou vždy spojené s dlouhodobostí procesu, není vhodné v propočtech efektivnosti investic vynechat faktor času. K jeho zohlednění slouží právě diskontní sazba. Ta je často představována **průměrnými náklady kapitálu firmy**, tzv. **WACC** (Weighted Average Costs of Capital). Logika tohoto ukazatele je založena na myšlence, že podnikový kapitál vložený do investičního majetku, jež vložili vlastníci nebo věřitelé, musí přinést minimálně takový výnos, který požadují poskytovatelé kapitálu. Jinak řečeno WACC (1) představuje minimální požadovanou míru návratnosti vloženého kapitálu jeho poskytovateli. WACC lze použít jako diskontní sazbu za podmínky, že inovační projekt bude zajištěn

finanční strukturou kapitálu jako celý podnik. A zároveň tento projekt odpovídá zhruba stejné míře rizika, jakou vykazuje dosavadní podnikání podniku. Ve většině případů platí, že čím je riziko investičního projektu vyšší, tím vyšší bude požadovaná výnosnost, tedy kalkulovaná diskontní sazba (Nývtová, Marinič, 2010).

$$WACC = r_d (1 - t) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C} \quad (1)$$

kde r_d představují náklady na kapitál, tj. úroky;

t je sazba daně z příjmu;

D (Debt) je cizí kapitál;

C je celkový dlouhodobý investovaný kapitál;

r_e představuje náklady na vlastní kapitál (vyjádřeno jako % očekávané výnosnosti vlastního kapitálu);

E (Equity) je vlastní kapitál (Vochozka, 2011).

Diskontované peněžní toky jsou zohledňovány v různých **metodách vyhodnocování ekonomické efektivity investic**. Tyto metody jsou nazývány jako dynamické a patří mezi ně především čistá současná hodnota (ČSH), vnitřní výnosové procento, index ziskovosti a diskontovaná doba návratnosti (Nývtová, Marinič, 2010).

Čistá současná hodnota (NPV – Net Present Value) patří mezi nejběžněji používané metody vyhodnocování investic. NPV (2) při výpočtu pracuje s peněžními toky, které se přepočítávají pomocí diskontní sazby vždy na současnou hodnotu. Diskontní sazba je určena tím, jaké jsou náklady kapitálu. Mezi jednoznačné výhody této metody je, že zohledňuje faktor času, jinak řečeno fakt, že se hodnota peněz v čase mění. Za nevýhodu se může považovat citlivost na použitou diskontní sazbu. To je dáno tím, že každá firma má jiné náklady svého kapitálu.

$$NPV = -C + \frac{CF_1}{(1+r)} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \frac{CF_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (2)$$

kde NPV představuje čistou současnou hodnotu daného projektu;

C náklady projektu (počáteční investice);

$CF_1 \dots CF_t$ cash flow vygenerované projektem;

r diskontní sazba (náklady kapitálu).

Projekt nového výrobku se stává výhodným až v tu chvíli, kdy je čistá současná hodnota pozitivní. Diskontované příjmy z projektu jsou vyšší než vynaložené náklady na investici.

Vnitřní míra výnosu (IRR – International Rate of Return) představuje jednu z dalších metod kapitálového rozpočtění. Vnitřní míra výnosu (3), také nazývána jako vnitřní výnosové procento navazuje na teorii čisté současné hodnoty. V tomto případě se ale zjišťuje taková diskontní sazba, při níž bude čistá současná hodnota projektu rovna nule, tedy $NPV = 0$.

$$NPV = -C + \frac{CF_1}{(1+IRR)} + \frac{CF_2}{(1+IRR)^2} + \frac{CF_3}{(1+IRR)^3} + \dots + \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (3)$$

Všechny proměnné byly popsány u vzorce pro čistou současnou hodnotu. IRR v tomto případě znázorňuje vnitřní míru výnosu, kterou se diskontují kladné i záporné peněžní toky. Vnitřní výnosové procento je důležité zejména při porovnání s náklady kapitálu. Zde platí pravidlo, že podnik by měl realizovat takové projekty, u nichž je vnitřní výnosové procento vyšší než náklady kapitálu. Jako nevýhoda této metody se jeví to, že vnitřní výnosové procento nemusí být realistické. To je způsobeno právě tím, že se cash flows plynoucí z daného projektu reinvestují za vnitřní výnosové procento (Jindřichovská, 2013).

Dalším významným měřítkem hodnocení investic je **index ziskovosti (PI – Profitability Index)**. Index PI (4) je vyjádřen jako poměr peněžních budoucích přínosů vyjádřených dle časového kritéria v současné hodnotě a počátečních kapitálových výdajů.

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{C} \quad (4)$$

Aby byl projekt vyhodnocen pozitivně, musí index ziskovosti nabývat hodnoty vyšší než jedna. To má návaznost na hodnotu čisté současné hodnoty, která v případě indexu ziskovosti vyšší než jedna bude kladná (protože současná hodnota budoucích příjmů převyšuje kapitálové výdaje). Jinak řečeno, NPV porovnává příjmy a výdaje absolutně, kdežto index PI relativně. U indexu ziskovosti platí, že čím větší je jeho hodnota, tím je projekt pro firmu výhodnější. Mezi výhody indexu profitability patří možnost porovnání jednotlivých projektů mezi sebou, kdy se tyto indexy obou projektů porovnávají a podnik má možnost vybrat ten výhodnější. Index PI často bývá doplňován k výpočtu čisté současné hodnoty.

V rámci ekonomického vyhodnocení investic je nutné ještě zmínit **dobu jejich návratnosti (PP – The Payback Period)**. Doba návratnosti představuje dobu splacení. Dle Scholleové (2009, s. 93) je doba návratnosti definována jako „*takové období (počet let), za které tok výnosů (cash flow) přinese hodnotu rovnající se počátečním kapitálovým výdajům na investici. Jinak se dá říci, že za dobu návratnosti (splacení) se považuje počet let, kterých je zapotřebí k tomu, aby se kumulované prognózované hotovostní toky vyrovnaly počátečním kapitálovým výdajům.*“ Podnik na základě informace o době návratnosti je schopen rozhodnout tom, zda projekt svými peněžními příjmy uhradí kapitálové výdaje na tento projekt do období, které si podnik určí. Výhodnější je pak při porovnání více projektů ten, který své kapitálové náklady uhradí dříve a ve stanoveném limitu. Nicméně doba návratnosti je zástupce statických metod hodnocení investic, což znamená, že nepracuje s časovou hodnotou peněz. Naopak **diskontovaná doba návratnosti** zohledňuje různé váhy peněžních toků. Nicméně běžná doba návratnosti, ani ta diskontovaná, nedokáží řešit problém nulové váhy peněžních toků, které nastávají po datu určené návratnosti. U doby návratnosti je doporučováno tuto metodu zvolit jako doplňující kritérium hodnocení a volit její použití spíše u projektů s krátkou životností a vysokým rizikem (Scholleová, 2009).

Komplexní znázornění ukazatelů měřících efektivnost investičních projektů je uvedeno na schématu č. 10. Pro názornou ukázkou jsou přiřazeny hodnoty projektu A a B u každého ukazatele. Zároveň jsou znázorněny podmínky jednotlivých ukazatelů, aby investiční projekt byl pro podnik výhodný. V posledních 2 sloupcích tabulky je zobrazeno, zda by projekt za daných nabývaných hodnot mohl být přijat či nikoliv.

Technique	Project A	Project B	Decision rule: Accept if	Decision	
				Project A	Project B
NPV	\$38,877.13	-\$2,643.26	NPV greater than 0	Accept	Reject
PI	1.39	0.97	PI greater than 1	Accept	Reject
IRR	24.89%	8.64%	IRR greater than 10%	Accept	Reject
MIRR	19.41%	9.27%	MIRR greater than 10%	Accept	Reject
PP	2.60 years	3.00 years	PP 2.5 years or less	Reject	Reject
DPP	3.05 years	Does not exist	DPP 3.0 years or less	Reject	Reject

Obr. 10: Srovnání rozhodnutí o nezávislých projektech A a B

Zdroj: BAKER, Kent H., POWELL, Gary, Understanding Financial Management: A Practical Guide, s. 253.

Dalším ukazatelem efektivnosti nových produktů jsou **provozní náklady na nové výrobky** při jejich využívání. Provozní náklady jsou uvažovány při průměrných skutečných podmínkách využívání (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

Neméně důležitým finančním kritériem při ekonomickém vyhodnocování nových produktů je ukazatel **EVA - ekonomická přidaná hodnota**. EVA (Economic Value Added) je základním ukazatelem tvorby hodnoty v podniku. V případě posuzování efektivnosti nových produktů ukazatel EVA zobrazuje přírůstek hodnoty inovačního projektu. Výpočet ekonomické přidané hodnoty vychází z **ekonomického zisku**. Ekonomický zisk zohledňuje všechny náklady, které byly na kapitál vynaloženy, a to nejen náklady na cizí kapitál, ale i náklady na kapitál vlastní. Výpočet ukazatele EVA (5) je stanoven jako rozdíl hodnoty NOPAT (čistého provozního zisku) a nákladů použitého kapitálu (Capital Charge).

$$EVA = NOPAT - Capital Charge \quad (5)$$

$$\text{kde } NOPAT = EBIT \times (1 - s_{dp}); \quad (6)$$

NOPAT představuje provozní ekonomický zisk, od kterého není odečtena úhrada nákladových úroků, ale je již po zdanění daní z příjmů;

EBIT provozní výsledek hospodaření;

s_{dp} sazba daně z příjmů;

$$Capital Charge = WACC \times K; \quad (7)$$

WACC znázorňuje průměrné vážené náklady kapitálu, tedy průměrnou diskontní sazbu;

K zobrazuje zpoplatněný investovaný kapitál v rámci dlouhého období, který je vázaný v daném roce (Fotr, 2012).

Potom co dojde k vypracování finančních kritériálních ukazatelů projektu nového produktu a stanoví se závěry plynoucí z tohoto vyhodnocení, dochází k přípravě **finančního plánu** podniku. Ten je další nezbytnou součástí celého procesu nových výrobků pro zajištění a udržení jeho efektivnosti. Finanční plán se sestavuje na jednotlivé nadcházející roky, a to s detailem výroby a prodeje nového produktu. Finanční plán by měl také obsahovat informace o plánovaných výsledcích projektu, které by měly být podloženy zdůvodňujícími komentáři, propočty a finanční analýzou).

Důležitou otázkou je pak to, jaké by měly být vlastně cíle v rámci popsaných finančních kritérií. Mezi možné cíle finančních kritérií může patřit stanovení:

- maximalizace tržeb z prodeje nových produktů v dílčích letech běžné výroby;
- maximalizace finančních prostředků, které jsou nutné pro zajištění realizace projektu v jednotlivých letech a to i v úhrnu celkem;
- maximálních přijatelných přímých nákladů na materiál a mzdy na jednotku nového produktu;
- zároveň i maximálních přijatelných variabilních nákladů na jednotku nového výrobku;
- minimální požadované ČSH projektu z provozního Cash flow;
- maximální přijatelné doby návratnosti investice potřebné pro vznik nového výrobku;
- minimální požadované hodnoty ukazatele EVA v dílčích letech výroby;
- minimálního požadovaného ročního provozního zisku plynoucího z nového výrobku po zdanění, také s detailem v jednotlivých letech běžné výroby produktu a další (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

6 Charakteristika vybrané společnosti

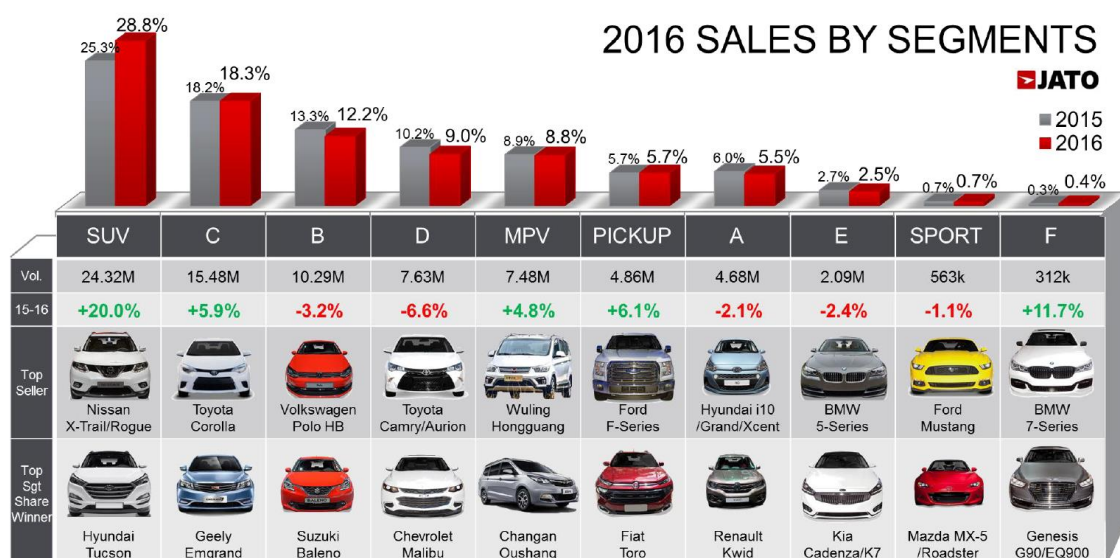
V praktické části diplomové práce jsou aplikovány teoretické znalosti z předchozích kapitol na praktickém příkladu automobilové společnosti, která má již dlouholetou tradici na českém trhu a zároveň se díky svému působení v zahraničí stala známou značkou i ve světě. Předmětem podnikatelské činnosti firmy je především vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky. Zároveň podnik Z nabízí servisní služby ke svým produktům. Automobilka je dokonce již přes více jak 20 let součástí evropského koncernu. Podnik Z je spravován a řízen Představenstvem společnosti, které má v současnosti 7 členů. Každý z těchto členů je zodpovědný za určitou oblast společnosti. Konkrétně se jedná o oblast výroby a logistiky, oblast financí a IT, oblast nákupu, oblast technického vývoje, oblast řízení lidských zdrojů, oblast prodeje a marketingu a v poslední řadě oblast centrálního řízení, za kterou je zodpovědný samotný Předseda představenstva, který je funkčně a organizačně nejvýše postavenou osobou ve společnosti. Společnost Z se účastní i několika lukrativních soutěží, jako je např. „Zaměstnavatel roku 2018 v České republice“, soutěž „Exportér roku“ a další (Výroční zpráva společnosti 2017).

6.1 Popis produktu

Mezi základní produktové portfolio společnosti Z patří 8 modelů vozů. Mezi vedlejší produkty patří náhradní díly, příslušenství a mnoho poprodejních služeb. Diplomová práce je zaměřena na jeden z modelů vozů automobilky. Jedná se o vůz, který byl teprve před několika lety uveden na trh v rámci ofenzivní strategie firmy. O ofenzivní strategii se jedná z toho důvodu, protože automobilka tímto modelem vstoupila nově na celosvětově rychle rostoucí segment – do třídy SUV. Dosud společnost Z nekonkurovala na trhu SUV. Cílem podniku Z bylo především oslovit nové skupiny zákazníků. Zároveň bylo vyvinuto úsilí na zvýšení tržního podílu a posílit pozici automobilky na světových trzích. Produkt XY znázorňuje současné postavení značky, její osobitý charakter, výrazný vzhled a také zcela nový design značky. Produkt XY vsází na bezpečnost, kvalitu, ale především zobrazuje budoucnost inovativních technologií a zahrnuje v sobě moderní prvky konektivity, mezi které lze zařadit on-line mobilní služby. V současné době se tento model vyrábí v šesti závodech na celém světě a jedná se o jeden z nejprodávanějších modelů automobilky.

6.2 Analýza trhu

Proč se vybraná společnost Z rozhodla vstoupit na trh SUV lze vysvětlit pomocí grafu, který vychází z porovnání prodejů všech automobilových značek světa. V dnešní době trh s vozy v kategorii SUV zažívá veliký boom. Společnost Z před vznikem nové myšlenky obsadit trh SUV svým produktem znala tyto statistiky, tedy že trh SUV vládne automobilovému trhu a jeho meziroční nárůsty v prodeji vozů kategorie SUV rostou každým rokem. Tento růstový trend zaznamenávají automobilky po celém světě a na modely SUV kladou vysoký důraz (JATO, 2017).



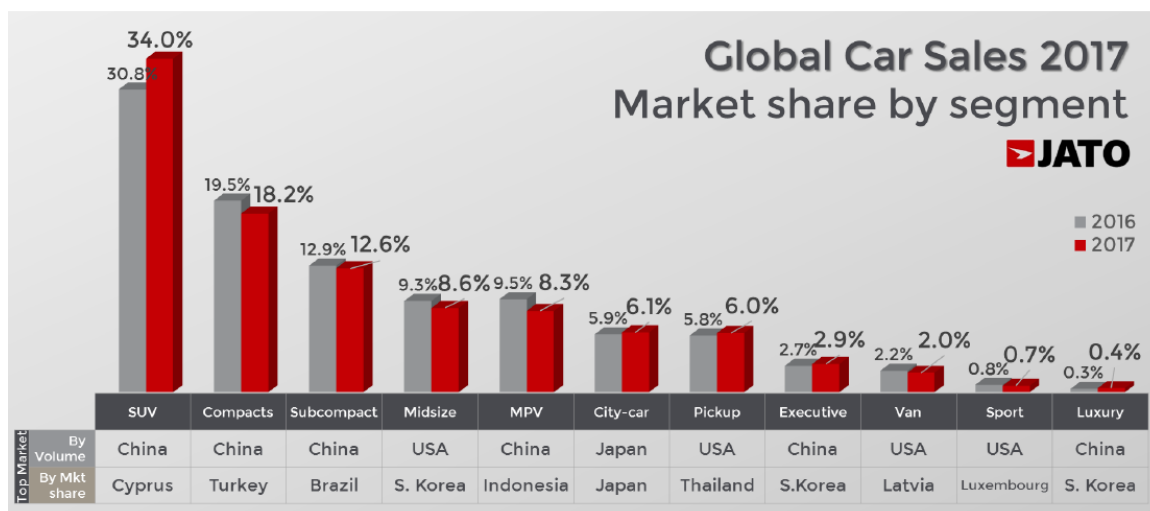
Obr. 11: Globální prodeje vozů 2016 – po segmentech

Zdroj: JATO. <https://www.jato.com/wp-content/uploads/2017/02/2016-Global-Sales-Release-Final-1.pdf>

Společnost Z navíc v současné době přišla na trh s dalším modelem SUV a této kategorii bude věnovat pozornost i do budoucna.

Co se týče celosvětového trhu, největší prodeje vozů vykazuje Čína. A právě do Číny expanduje mnoho značek z celého světa s očekáváním získání relevantního podílu na trhu. Avšak čínský trh není zcela stejný, jako je třeba evropský trh. Požadavky zákazníků jsou jiné, stejně tak jejich myšlení. Nicméně automobilky investují značné prostředky do maximálního povědomí o značce a získání vysokého tržního podílu. Konkrétně na trhu SUV je Čína zemí s největšími prodeji, kromě jiných kategorií, jako jsou např. vozy Compact, MPV a další. Navíc čínský trh má neustále rostoucí trend. V předních příčkách prodejů vozů

ve světě jsou dále USA, Japonsko, Německo a rychle rostoucí Indie z pohledu trendu prodeje vozů (JATO, 2018).



Obr. 12: Globální prodeje vozů 2017 – tržní podíl po segmentech

Zdroj: JATO. <https://www.jato.com/wp-content/uploads/2018/02/2017-Global-Sales-Release-Final.pdf>

6.3 Pozice oddělení v podniku

Ve společnosti Z existuje celá řada oddělení zabývajících se finančním řízením výrobků. Tato oddělení ve společnosti spadají pod útvar Controllingu a jsou podřízené tomuto útvaru. Avšak controlling zabývající se produkty se větví do dvou Controllingových celků.

Již stávající výrobky zastřešuje oddělení **Controllingu výrobku a modulů**. Mezi jeho popis činností patří řízení materiálových nákladů, stanovování Targetu vozu, SET-ů (např. cockpit, sedačky, interiér, karoserie a další), konstrukčních skupin a dílů. Zároveň finančně ohodnocuje sériové a před sériové změny. Mezi důležité zodpovědnosti oddělení patří Target Costing, kdy pomocí této metody stanovuje oddělení targety v souladu s finančními cíli projektu a orientuje se na plausibilitu těchto targetů. Oddělení je zodpovědné za tvorbu nákladových odhadů, analýz a také průběžné sledování materiálových nákladů v rámci výsledku vozu a hodnocení změn. Zabývá se také vyhodnocováním podílových nákladů, a to vždy v rámci modulové strategie. Controlling výrobku modulů má i spoluodpovědnost za převedení kalkulací pro před sérii do série a aktivně se účastní produktově relevantních grémií.

Na druhé straně ve firmě působí v kooperaci s již zmíněným controllingem další oddělení **Controllingu vývoje a výroby**, které jsou rozděleny na jednotlivá oddělení podle skupin modelů. Controlling vývoje a výroby zodpovídá za finanční řízení procesu vzniku produktu, což má přímou vazbu na dosažení strategických cílů firmy v budoucnosti. Controlling vývoje a výroby se zabývá řízením ziskovosti a stanovováním Targetu nových modelů vozů, agregátů a další dodržující firemní strategii a zároveň tyto cíle řídí s ohledem na finanční cíle firmy. Oddělení vyhodnocuje aktuální stavy projektu a analyzuje odchylky proti Targetu. Zabývá se především řízením materiálových nákladů výroby a jejich targetingu a také zařizuje řízení vývojových nákladů včetně nákladů podílových. Dále připravuje nacenění nových modelů pro účely uvedení výroby na trh. Jednou z dalších činností těchto controllingů je výpočet variantních řešení a posouzení jejich hospodárnosti a také **vyhodnocení nových modelů** dle trhů. Oddělení se také aktivně účastní produktově relevantních grémíí a prezentuje odpovídající výsledky projektů. V neposlední řadě připravují reporty projektového stavu různým úrovním řízení společnosti.

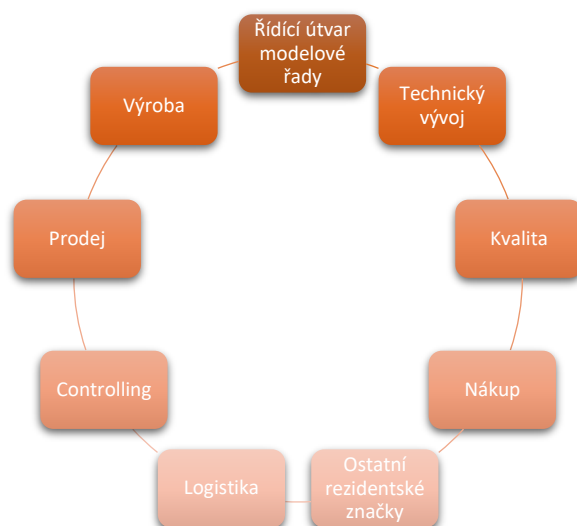
Diplomová práce byla sepsána za spolupráce jednoho z oddělení Controllingu vývoje a výroby, který se zabývá vozy kategorie Compact, mezi které patří právě vybraný produkt XY z kategorie SUV. Mezi činnosti oddělení mimo jiné spadá právě finanční vyhodnocení nových modelů.

6.3.1 Nástroje controllingu v rámci procesu vzniku výroby

Zcela zásadním aspektem při vzniku nových výrobků je analýza konkurence pomocí benchmarkingu a získání inspirace. Benchmarking je nástrojem strategického managementu a jedná se o proces, kdy daná společnost porovnává a měří své produkty, procesy a metody s vybranou konkurencí. Benchmarking je zcela běžnou záležitostí v tržním prostředí, to platí i pro automobilový průmysl, kde konkurence je vysoká. Dalším důležitým nástrojem controllingu jsou nákladové analýzy. Ty slouží k vytvoření samotné představy o ceně dílu na základě cen materiálu a informací o technologickém zpracování dílů (materiálový management). Důležité je také ocenění různých alternativ a scénářů, tedy oceňování variant řešení a posouzení jejich hospodárnosti. Nezbytným nástrojem jsou rozhodovací výpočty produktu, které slouží k finančnímu řízení hodnoty. Mezi další controllingové nástroje patří business plány, schéma priorit a také zmiňovaný Target Costing.

7 Proces vzniku výrobku ve společnosti

Proces vzniku výrobku je velice náročný a obtížný proces vyžadující integraci všech oblastí společnosti do procesu a zároveň plnou kooperaci těchto oblastí. Obrázek 13 zobrazuje všechny oblasti společnosti Z zainteresované do procesu vzniku výrobku.



Obr. 13: Integrace oblastí společnosti v procesu vzniku výrobku

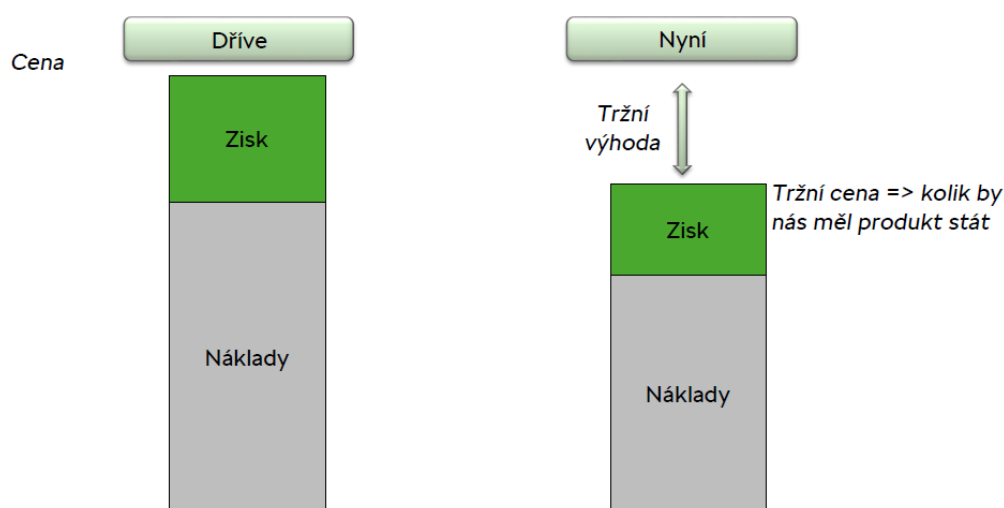
Zdroj: Vlastní zpracování

Proces vzniku výrobku ve společnosti Z je po celou dobu doprovázen koncepcí tzv. „PEP“, která popisuje veškeré premisy a rozhodnutí vztažené k projektu, povinnosti všech zainteresovaných do projektu a především časový harmonogram od první myšlenky nového produktu až po jeho realizaci a prodej. Procesně pokrývá všechny fáze, tedy od samotné myšlenky, fáze plánování a konceptů, fázi sériového vývoje až po fázi realizace.

PEP má mnoho kroků od úplného startu projektu až po jeho poslední fázi uvedení produktu na trh. Důležité milníky v celém tomto časovém období jsou diskutovány a schvalovány na různých grémiích. Mezi důležité milníky patří mise výrobku, premisy projektu, definice výrobku, projektová proveditelnost, rozhodnutí o koncepci, rozhodnutí o designu, design-freeze (ukončení designových změn), uvolnění (zahájení výroby nářadí), uvolnění pro náběh, předsériové uvolnění vozu, zkušební výrobní série, nultá série a konečně zahájení sériové výroby a ve finální fázi zavedení výrobku na trh.

7.1 Target Costing ve vybrané společnosti

Target Costing představuje ve vybrané společnosti Z management cílových nákladů a doprovází proces vzniku všech produktů v podniku. Tato metoda umožňuje vybrané firmě odvozovat náklady nových vozů z budoucích tržních cen. Vysoký důraz je kladen na včasnou fázi vzniku produktu. Společnost Z si zcela uvědomuje důležitost způsobu myšlení orientovaný na zákazníka, kterým Target Costing je. Což je pochopitelně velká výhoda této metody vzhledem k dnešnímu tlaku na zákaznický orientované procesy a výrobky/služby. Metoda Target Costing prochází u nového produktu celým jeho životním cyklem. Podnik Z tedy stanovuje své náklady nových produktů na základě otázky, **co smí výrobek stát**, nikoliv kolik bude výrobek stát. Target Cost Management se liší od dosavadních postupů výrobních kalkulací, a to tím, že se navrácí po časové ose procesu vzniku výrobku na začátek.



Obr. 14: Metoda Target Costing – vznik tržní výhody

Zdroj: Interní zdroj společnosti Z

Zásady Target Costingu

Společnost Z se při aplikaci metody Target Costing drží několika zásad. Jednou z nich je, že náklady budoucích výrobků jsou odvozovány z výnosů, které prognózuje marketing. Cílové náklady vznikají odečtením plánovaného zisku (operativního výsledku) od čistého výnosu se zohledněním rizikové přírážky. Další zásada říká, že celkové náklady výrobku jsou v poměru zákaznických hodnot přiřazeny jednotlivým komponentům. A náklady, které jsou rozdělené na komponenty, tvoří cílové zadání pro odborné útvary – technický vývoj, výroba, nákup a odbyt. Optimalizační potenciály na úrovni jednotlivých komponent jsou

identifikovány na základě analýzy odchylek cílových a také standardních (aktuálních) nákladů s pomocí benchmarkingu.

Cíle stanovené metodou Target Costing nejsou tvořeny nahodile. Jedná se o proces, který je podložen mnoha předpoklady, které musí být zohledněny při targetování. Proces Target Costing vychází z předem **stanovených premis** pro stanovení Targetu. Pro názornou ukázkou jsou vybrány některé **obecné premisy pro targetování** zohledňované v procesu Target Costing. Mezi ně patří finanční cíle definované vedením podniku. V případě vybrané společnosti Z se jedná o představenstvo. Dalším předpokladem je místo výroby, tedy ve kterém závodě bude produkt vyráběn. Důležitá je také strategická hloubka výroby. Procento hloubky výroby říká, jaký poměr výroby bude zajištěn lidskou prací a naopak jaký poměr výroby zajistí outsourcované služby a práce nelidským faktorem (např. roboty). Mezi další premisy patří výrobní časy podle produktivity, logistický koncept, výdaje, které vychází z podnikového plánování anebo ostatní jednicové náklady, které taktéž vychází z podnikového plánování. Mezi **obecné premisy pro prodej** patří např. stanovené objemy (které se stanovují zejména pro dobu výroby produktu, např. 7 let), mix zemí, návrh pozicování vůči koncernu a fokusace na porovnatelného konkurenta na trhu. Dále do premis pro prodej patří plán struktury marží nebo modelový mix. Mezi další kategorii předpokladů patří **premis pro materiálové náklady**, které jsou další zcela zásadní položkou v procesu Target Costing. Mezi tyto předpoklady mohou být požadavky na platformu a tzv. HUT vozu (karoserie) nebo přicházející požadavky na bezpečnost vozu od instituce EURO NCAP a další.

8 Finanční ukazatele v procesu vzniku výrobku

Podnik Z se při rozhodování o nových produktech opírá o vzniklé poznatky na základě určitých finančních ukazatelů. Vždy je nutné provést určitá vyhodnocení před tím, než se podnik rozhodne daný produkt vyrábět a investovat do něj své omezené finanční prostředky. Společnost Z využívá jako hlavní finanční ukazatele v procesu vzniku výrobku:

- **přínos k výsledku (EB Ergebnisbeitrag);**
- **přínos k rozhodnutí (EE Entscheidungsergebnis);**
- **operativní výsledek (KPE Kalk. Produktergebnis).**

Mezi doplňkové (podpůrné) finanční ukazatele v procesu vzniku výrobku patří:

- návratnost investice v letech (Payback);
- kapitálová rendita (Kapitalrendite – KR / ROI);
- EVA.

8.1 Přínos k výsledku

Jeden z prvních ukazatelů, který se kalkuluje při hodnocení nového produktu, je ukazatel přínos k výsledku, označovaný jako EB. Tento ukazatel je vždy počítán na jednotku produkce, a tedy všechny jeho vstupující hodnoty jsou taktéž přepočítávány na jednici. Výpočet přínosu k výsledku představuje **čistý výnos** po odečtení **jednicových nákladů** na jednotku. Nicméně je třeba se zaměřit na složení jednicových nákladů, které v sobě skrývá mnoho nákladových položek, které je nezbytné zohlednit při výrobě a prodeji automobilů. Nejprve je ale nutné popsat, jak vzniká čistý výnos na jednotku vozu. Čistý výnos vychází ze zákaznické ceny. Ta je stanovena oddělením odbytu zodpovědného za řízení cen na základě průzkumu trhu, kdy je srovnáván vybraný produkt s košem konkurence a dále zohledňuje cenové nařízení od koncernu. V tomto procesu je třeba dbát mnoha faktorům, jako např. srovnávání relevantních a srovnatelných produktů, očištění jejich výbavových řad na stejnou úroveň, aby firma mohla zjistit skutečnou zákaznickou cenu a další. Tento výpočet však neprovádí oddělení Controllingu vývoje a výrobku, ale již zmiňované oddělení Řízení cen z oblasti odbytu. Jak bylo zmíněno v kapitole výše, vždy se jedná o průběžný tok informací mezi všemi oblastmi napříč celým podnikem a ty se pak centrálně shromažďují na Controllingu vývoje a výrobku. Nicméně je třeba zdůraznit, že zákaznická cena je základem pro metodu Target Costing, jejíž uplatnění při hodnocení produktů bude ještě

specifikováno. Pro účely zjištění čistého výnosu se zákaznická cena jednoho produktu očišťuje o DPH, marži importéra (%), náklady importéra, marže dealera (prodejce), náklady dealera a další případné daně. Po tomto očištění o zmíněné náklady vzniká **hrubý příjem**. Při odečtení marketingových nákladů, jako je prodejní pomoc, podpora prodeje a další prodejní pomoci, vzniká již **čistý výnos**. Pro lepší znázornění vstupujících jednicových nákladů do výpočtu ukazatele přínosu k výsledku je použita přehledová tabulka 1.

Tab. 1: Výpočet ukazatele přínos k výsledku (EB)

Čistý výnos
- Výrobní materiálové náklady
- Výrobní (přímé) personální náklady Počet hodin na výrobu auta * hodinová sazba
- Ostatní jednicové náklady Ostatní jednicové náklady odbytu Transportní náklady Pojištění Ostatní jednicové náklady pořízení Doprava dílů a materiálu B-Ceny (cena dílu, když přijde do podniku) Externí poskytovatelé služeb C-Ceny (cena včetně cla)
- Náklady na záruční opravy
- ÄKO (rezerva na změny) Návrh změny Riziko změny
- Zbývající jednicové náklady Např. šrotační náklady
= PŘÍNOS K VÝSLEDKU (EB)

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že vybraná společnost Z pro výpočty používá měnu eura, bude tato měna využívána i při výpočtech. Výsledek ukazatele EB se počítá jako suma Eur na jednotku, ale také se výsledek přepočítává jako procentní podíl z čistého výnosu. **Cílové hodnoty** ukazatele jsou vždy individuální dle vybraného produktu. Pokud se kalkuluje projekt celého vozu, měl by ukazatel EB nabývat více než 25 % z čistého výnosu (individuální

u každého typu vozu). U hodnocení mimořádných výbav by výsledná hodnota měla být vyšší než 40 % (dle daného typu výbavy, který má cílové hodnoty stanoveny v rozpětí 25-40 %).

8.2 Přínos k rozhodnutí

Dalším následujícím ukazatelem je přínos k rozhodnutí, označován jako EE. Přínos k rozhodnutí vychází z ukazatele EB, který už není počítán na jednotku, ale již na celý **objem produkce** a výslednou hodnotou jsou miliony Eur. Vypočítaný ukazatel EB na jeden vůz se vynásobí počtem plánovaných vyrobených vozů za tzv. Laufzeit. Jedná se o období, po které se plánuje výroba vozu a kalkulovaný objem produkce je plán výroby po celé toto období. Ukazatel přínos k rozhodnutí je kalkulován jako EB přepočítaný na celý objem produkce, od kterého se odečítají **výdaje**, viz tabulka 2.

Tab. 2: Výpočet ukazatele přínos k rozhodnutí (EE)

EB – Přínos k výsledku (v mil. Eur)
- Vývojové náklady Vlastní vývojové náklady Podílové náklady (vázané na koncern)
- Investice Produktové investice (nákup, výroba, kvalita) Strukturální investice
- Náběhové náklady (nákup, výroba, kvalita)
- Výběhové náklady (nákup, výroba, kvalita)
- Interní alokace
- Výdaje za dobu výroby na modelové péče a facelift
= PŘÍNOS K ROZHODNUTÍ (EE)

Zdroj: Vlastní zpracování

Cílová hodnota ukazatele přínos k rozhodnutí by pochopitelně měla být kladná, tedy větší než nula.

8.3 Operativní výsledek

Další ukazatel, který vychází z kalkulovaného EB, je operativní výsledek, označovaný jako KPE. Operativní výsledek je pro podnik zcela zásadní ukazatel, podle kterého je primárně rozhodováno o samotném zahájení výroby a prodeje vozu. KPE je opět počítán na jednotku

produkce a od přínosu k výsledku odečítá fixní náklady (režijní), také rezervy a opravné položky. Postup výpočtu KPE je znázorněn v tabulce 3.

Tab. 3: Výpočet ukazatele operativní výsledek (KPE)

EB – Přínos k výsledku
- Fixní náklady Výrobní režijní náklady Odpisy z předcházející struktury (odpisy již stávajícího majetku) Režijní náklady nákupu Správní režijní náklady Odbytové režijní náklady Ostatní režijní náklady Zatížení z výdajů (odpisy z investic zohledněných v ukazateli EE) Fixní náklady dodávek z koncernu (režijní náklady koncernu s navýšením ziskové přírážky)
- Rezervy a opravné položky Rezerva bývá tvořena na neočekávané výdaje ve výši zhruba 1-2 % z čistého výnosu.
= OPERATIVNÍ VÝSLEDEK (KPE)

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná hodnota ukazatele KPE je v Eurech na jednotku a stejně jako ukazatel EB se počítá také jako % z čistého výnosu. **Cílová hodnota** operativního výsledku, kterou stanovilo vedení společnosti, by se měla pohybovat v intervalu od 5 do 15 % z čistého výnosu. Opět zde záleží na vybraném modelu, protože jednotlivé produkty mají jiné cílové hodnoty.

Výše zmíněné ukazatele jsou zcela nezbytné pro rozhodnutí o vzniku produktu. Pokud vypočítané hodnoty ukazatelů nesplňují podmínku cílové hodnoty, dochází k úpravám. Jedná se o celou řadu opatření, která se hledají pro splnění cílových hodnot. Pokud ani po nalezení opatření k úsporám a úpravách hodnot nedojde k naplnění cílových hodnot a odchylka je příliš vysoká, produkt se nezačne realizovat.

Jako podpůrné ukazatele v procesu vzniku produktu lze uvést návratnost investic, kapitálovou rentitu a ukazatele EVA.

8.4 Další doplňující ukazatele

Ukazatel **návratnosti investic** (8) označovaný jako Payback je důležitý ukazatel pro informaci, kdy se vynaložené prostředky na investice podniku vrátí v čase. Výpočet ukazatele Payback je ve společnosti Z modifikovaný oproti výpočtu uvedeného v literaturách.

$$\text{Payback (roky)} = \frac{\text{Investiční výdaje}}{\text{EB*objemy produkce}} * (\text{rok EOP} - \text{rok SOP}) \quad (8)$$

Rok SOP (Start of Production) vždy znamená rok zahájení produkce a zkratka EOP (End of Production) naopak znamená rok ukončení výroby modelu.

Kapitálová rendita, tzv. KR, je podílový ukazatel (9), který pracuje s operativním výsledkem po zdanění, který v ekonomické teorii bývá označený jako NOPAT (Net Operating Profit after Taxes) a s investovanými aktivy, tedy kapitálovými výdaji.

$$\text{KR} = \text{KPE po zdanění (v mil. Eur)} / \text{investovaná aktiva (kapitálové náklady)} \quad (9)$$

Výsledná hodnota kapitálové rentity vychází v procentním vyjádření. **Cílová hodnota** ukazatele kapitálová rendita by měla být vyšší než 9 % dle požadavků vedení společnosti.

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty, tzv. **EVA**, je opět jedním z doplňujících ukazatelů v procesu vzniku produktu. Výpočet ukazatele EVA je založen na provozním výsledku hospodaření po zdanění, od kterého jsou odečteny náklady kapitálu. Náklady kapitálu v sobě mají již zahrnut diskontní faktor. Výsledek tohoto ukazatele by měl být vždy vyšší než nula, aby byl zajištěn nárůst hodnoty kapitálu.

9 Ekonomické vyhodnocení nového produktu XY

Tato část práce se zabývá ekonomickým vyhodnocením vybraného produktu XY, který před několika lety prošel kompletním vyhodnocením s výsledkem zahájení výroby a uvedením na trh. Aktuálně se produkt sériově vyrábí a vznikají již vyhodnocení na facelift modelu. Všechny hodnoty použité při výpočtu vychází z upravených hodnot z důvodu utajení dat.

Proces vyhodnocování nového produktu začíná targetováním. Targety, kterých má být dosaženo vychází z metody Target Costing. Na základě požadovaných cílových nákladů, výnosů a objemů, kterých má být dosaženo, jsou stanoveny cílové hodnoty ukazatelů na úrovni controllingu. Tento krok je zcela zásadní v projektové fázi a je zároveň výchozím bodem pro další části procesu vyhodnocování. V tabulce 4 ve sloupci Target jsou vypočítané hodnoty, kterých by měl ideálně produkt XY dosahovat. Přínos k výsledku by měl být dle cíle 7 514 € za jednotku, operativní výsledek 3 660 € za jednotku a kapitálová rendita by měla nabývat hodnot vyšších než 21 %, viz tabulka 4.

Následovně probíhá delší proces, při kterém vznikají predikce skutečných výsledků, které by měly nastat. Opět se jedná o část vyhodnocení na projektové úrovni. V této fázi, kdy se tvoří odhady předpokládaných skutečností (skutečných nákladů, objemů, ukazatelů a další), dochází k zasedání grémia přímo v koncernu, kde probíhá schvalovací proces. V těchto fázích vznikají i rozhodnutí o tom, zda projekt bude realizován, či nikoliv. Mohou nastat různé varianty. Finanční ukazatele projektu se mohou přibližovat stanovenému targetu, případně ho převyšují. V tomto případě je projekt jednoznačně doporučen k realizaci. V druhém případě může docházet negativním k odchylkám odhadovaných hodnot od targetu. V této situaci dává controlling vyjádření v podobě doporučení na zvážení. Vždy rozhoduje vedení společnosti, zda daný projekt bude skutečně nasazen či nikoliv a jedná se často i o strategická rozhodnutí. Pokud se však jedná o projekt ztrátový či odchylky od targetu jsou natolik vysoké, controlling vydává stanovisko v podobě doporučení zamítnutí projektu. Vyhodnocení projektu controllingem touto metodou se nazývá metoda Semaforu. Stanovisko controllingu k projektu je pak označené zelenou, oranžovou nebo červenou barvou. Celá tato fáze vzniká na základě dat od jednotlivých oblastí a controlling provádí kompletní analýzu a vyhodnocení projektu. Jakmile dochází k tomu, že je projekt akceptován a je rozhodnuto o jeho realizaci, následujícím krokem je nacenění vozu.

V případě produktu XY dochází k negativním odchylkám odhadovaných skutečností oproti targetu. Stanovisko controllingu je označeno oranžovou barvou, tedy je třeba rozhodnout na strategické úrovni a je dáno upozornění, že projekt vykazuje negativní odchylky. V tomto konkrétním případě vedení společnosti rozhodlo produkt XY realizovat i přes negativní odchylky a nižší kapitálovou rentitu.

Následovně dochází k nejobsáhlejší fázi označované jako tzv. nacenění. Jedná se už o skutečné nacenění vozu v jednotlivých zemích, které vzniklo na základě proaktivního vyjednávání se zástupci daných zemí ve spolupráci se společností Z. Jedná se již o zákaznické ceny, ze kterých se následně vychází. Pochopitelně pro každou zemi nelze uplatnit stejnou zákaznickou cenu vozu, každý trh je zcela diferencovaný. Navíc do rozhodování o ceně vstupují efekty, jako je kurz měn, cla a další. Paletu zemí, jejichž ukazatele jsou detailně rozpracovány a individualizovány, tvoří zhruba 13 zemí. Zbývající země, kam automobilka dováží své vozy a prodává, jsou sloučeny do položky Zbytek EU a Zbytek světa. Zbytek EU tvoří zbylé země Evropské unie, které nejsou zahrnuty v rozpracované detailní paletě zemí. Zbytek světa naopak tvoří státy mimo EU a jsou charakteristické jinými rysy, než mají právě země EU, a to především v oblasti dovozních a prodejních podmínek. Všechna skutečná data vstupující do výpočtů opět přichází ze strany jednotlivých oblastí společnosti centrálně do oddělení Controllingu vývoje a výroby.

Jakmile je k produktu XY připravena fáze nacenění, je možné vytvářet odchylky ke stanoveným targetům a zároveň k předpokládaným skutečnostem. Na základě těchto odchylek je možno stanovit rozhodnutí, zda budou nezbytné nápravná opatření k redukci nákladů, případně k nárůstu ceny. Ačkoliv je zákaznická cena stanovena metodou Target Costing, může docházet k její následné úpravě. V opačném případě je třeba redukovat náklady, které vstupují do projektu. Znázornění ekonomického vyhodnocení produktu je uvedeno v tabulce 4. Zároveň je přiložen přehled nacenění v tabulce 5 s rozpadem do nejdůležitějších zemí a na zbytek EU a světa. Ve fázi nacenění je nutné, aby se vypočítaný přínos k výsledku rovnal součtu přínosů k výsledku za jednotlivé země (políčka označena zelenou barvou).

Tab. 4: Ekonomické vyhodnocení produktu XY

Produkt XY					
SOP: datum XXX	Target	Koncernové grémium	Nacenění	Nacenění lepší/(horší) Target	Nacenění lepší/(horší) koncernové grémium
Objemy produkce za celé výrobní období [tis. ks]	523,199	520,880	520,880	(2,319)	0
Čistý výnos [€/ks]	26 203	25 519	27 044	841	1 525
Jednicové náklady [€/ks]	11 213	11 543	12 239	(1026)	(696)
Přínos k výsledku v % z čistého výnosu [€/ks]	14 990 57,2%	13 976 54,8%	14 805 54,7%	(185) (2,5%)	829 (0,0%)
Režijní náklady (fixní) [€/ks]	2 007	2 117	2 128	(121)	(11)
Nespecifikovaná rezerva [€/ks]	306	225	225	81	0
Operativní výsledek v % z čistého výnosu [€/ks]	12 677 48,4%	11 634 45,6%	12 452 46,0%	(225) (2,3%)	818 0,5%
Kapitálová rendita [%]	>26,3%	20,1%	22,0%	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Z přehledové tabulky vypočtených ukazatelů je zřejmé, že projekt vybraného produktu XY nedosahuje targetu v žádné své fázi, ani ve fázi odhadu skutečných nákladů, ani již v případě nacenění. Avšak přínos k výsledku ve fázi již skutečného nacenění se oproti schváleným odhadovaným nákladům zlepšuje o 829 € za jednotku. Stejně tak operativní výsledek má pozitivní odchylku ve výši 818 € za jednotku.

Tab. 5: Nacenění produktu XY

Produkt XY					
	Objemy		EB		
	Za dobu výroby	Podíl v %	Průměr v €/ks	V mil. €	Podíl v %
Země 1	133 315	25,6%	15 462	2061	37,3%
Země 2	54 370	10,4%	13 101	712	12,9%
Země 3	43 518	8,4%	-1 417	-62	-1,1%
Země 4	17 115	3,3%	8 520	146	2,6%
Země 5	13 423	2,6%	4 402	59	1,1%
Země 6	14 825	2,8%	8 409	125	2,3%
Země 7	36 836	7,1%	16 397	604	10,9%
Země 8	21 049	4,0%	14 000	295	5,3%
Země 9	10 938	2,1%	12 073	132	2,4%
Země 10	22 881	4,4%	11 182	256	4,6%
Země 11	16 095	3,1%	16 222	261	4,7%
Země 12	6 289	1,2%	9 487	60	1,1%
Země 13	12 100	2,3%	4 065	49	0,9%
Významné trhy	402 753	77,3%	11 667	4699	85,0%
Zbytek EU	59 326	11,4%	8 114	481	8,7%
Zbytek světa	58 801	11,3%	5 964	351	6,3%
Zbýlé trhy	118 128	22,7%	7 045	832	15,0%
Celý svět	520 880	100,0%	10 617	5530	100,0%
Průměrná mimořádná výbava			4 163		
Přínos makretingu			25		
			14 805		

Zdroj: Vlastní zpracování

Jakmile je projekt zahájen, dochází k pravidelnému sledování všech vstupujících aspektů do výpočtu relevantních k vyhodnocení efektivnosti. Tato data jsou sledována na měsíční bázi. Sledují se již skutečné náklady a výnosy a zároveň dochází k předpovědi na další měsíce. Controlling vývoje a výroby vytváří odchylkové analýzy a dohlíží na celý život projektu, který přešel již do sériové výroby. Odchyly jsou na pravidelných grémiích diskutovány a hledají se opatření pro zajištění správného běhu produktu. Dalším plánovacím nástrojem je tzv. plánovací kolo, které se tvoří na strategické úrovni na deset let, na operativní úrovni na 5 let. V plánovacím kole se shrnují všechny předpovídané aspekty spojené s projektem. Plánování předpovědí na měsíční bázi i plánovací kola jsou vytvářena pro všechny realizované projekty.

9.1 Návrhy a doporučení

Při analýze procesu ekonomického vyhodnocování nových projektů byl zjištěn potenciál ke zlepšení. Tok informací v rámci tohoto procesu řídí controlling, který data zpracovává v programu Microsoft Excel. Nejedná se však o příliš efektivní formu zpracování dat. V dnešní době nových technologií a digitalizace lze najít způsob efektivnější. Oddělení Controllingu vývoje a výroby bych doporučovala nalezení systémového řešení zpracování dat. Jako příklad lze uvést takovou **systémovou platformu**, do které všechny oblasti budou nahrávat vstupní data pro účely ekonomického vyhodnocování. Každý zaměstnanec jednotlivé oblasti bude mít povinnost do určitého data vložit požadovaná data. V případě, že data nebudou v požadovaném termínu odevzdána, systém by mohl vygenerovat automatický email zodpovědným osobám za dodání dat, že data dosud nebyla vložena a uplynul termín pro odevzdání. Tím se oddělení Controllingu vývoje a výroby ušetří značný čas, který zaměstnanci vynakládají na urgování doručení dat. Urychlí se tím celý proces zpracování vyhodnocení, protože bez jednotlivých informací od všech oblastí není možné vyhodnocovat. A kromě jiného se sníží stresová zátěž zaměstnanců controllingu, neboť nebude nutné tvořit vyhodnocení na poslední chvíli před odsouhlasovacím procesem u vedení společnosti. Pro zaměstnance controllingu by tedy byla data dostupná centrálně na jednom místě v potřebný čas. Doporučovala bych zvolit zároveň sofistikovaný systém, který si dodaná data dokáže převzít a pracovat s nimi. V systému by bylo možné přednastavit relevantní vzorce pro ekonomické vyhodnocení, které by si systém dokázal spočítat sám. Výstupem by byly vypočtené hodnoty, odchylka od přednastaveného Targetu, odchylka od předpokládaných skutečností a další. Systém by také mohl být schopný reportovacích

funkcí. Tím je myšlen jednotný report všech ukazatelů pro každý projekt. Nebylo by již nutné pro každý report tvořit nový excelový soubor, jako je tomu dosud. Pro potřeby prezentace výsledků vyhodnocení u schvalovacích grémií by bylo možné pouze vygenerovat reporty ze systému a použít je v prezentaci. Je však nutné zdůraznit, že určité přednastavené cílové hodnoty by musely být předdefinovány. Zároveň by byla potřeba dalšího pracovního času na údržbu systému a opravy. Po finanční stránce by se jednalo o vyšší investiční náklady do softwaru v řádech milionů. K analýze návrhu nového systémového řešení je použita **SWOT analýza**. Ta popisuje silné a slabé stránky projektu zavedení systémové podpory do procesu ekonomického vyhodnocování produktů a zároveň zachycuje možné hrozby a příležitosti spojené s projektem.

Silné stránky	Slabé stránky
- Časová úspora zaměstnanců při zpracování dat a tvorbě excelových tabulek a reportů. - Více času pro zaměstnance na analýzu výsledků. - Přehlednější a jednotný systém k evidenci a vykazování dat. - Všechna data na jednom místě dostupná zodpovědným a interesovaným zaměstnancům. - Přehlednější a jednotný systém k evidenci a vykazování dat. - Zamezení ztrátě dat oproti MS Excelu.	- Vyšší vstupní investice do softwarového řešení. - Některá data bude vždy nutné vkládat ručně zodpovědným zaměstnancem. - Časově náročnější proces vývoje a přípravy systému v horizontu let. - Náklady na údržbu a opravy systému.
Příležitosti	Hrozby
Možnost využití podobné platformy z jiných systému ve společnosti Z, případně z koncernu.	- Společnost Z nepodpoří nový systémový projekt z důvodu vyšší vstupní finanční investice. - Neochota zaměstnanců naučit se pracovat s novým systémem.

Obr. 15: SWOT analýza pro novou systémovou podporu ekonomického vyhodnocování projektů

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

Na současném vysoce konkurenčním trhu, na kterém dominují inovace, je třeba dbát ekonomické efektivity nových produktů. Ačkoliv jsou inovace hnacím motorem dnešního tržního prostředí, je třeba myslet i na ekonomickou stránku věci a důkladně prověřit finanční přínosy pro podnik. Diplomová práce vymezila pojem produkt jako takový a představila celý koncept vzniku nových výrobků v organizaci a všechny náležité firemní součinnosti v procesu. Vzhledem k tomu, že se jedná o velice široký a obsáhlý proces, je třeba zapojit všechny oblasti podniku pro maximální efektivnost nových produktů. Vyzdvihnout byl i pojem inovace a inovační strategie. V teoretické části práce byl představen celý proces vzniku cen, který je zcela klíčový pro všechny finanční aspekty podniku. Cena produktů je ale zároveň i strategicky a marketingově relevantním tématem. Po tom, co vznikne samotná myšlenka nového produktu, je třeba nejdříve provést důkladnou analýzu. Tato analýza by měla být provedena v mikroprostředí i makroprostředí podniku. Toto téma je popsáno v další kapitole diplomové práce vzhledem k jeho zcela zásadní roli v celém procesu. Analýzy umožňují podniku podat informace např. o potenciální poptávce po novém produktu, zda již konkurence nerealizuje substitut nebo zda vůbec podnik má dostatečné kapacity pro zařazení nového produktu do svého stávajícího produktového portfolia. V případě, že se podnik rozhodne pro realizaci nového produktu, přichází ve finální fázi čas na volbu produktové strategie, pomocí které může podnik oslovit trh. Téma produktových strategií bylo taktéž popsáno v teoretické úrovni. Další kapitola již navazovala na finanční stránku celého procesu a byly vymezeny pojmy jako náklady, výnosy a zisk a zároveň byly představeny některé nákladové kalkulační modely, konkrétně jednoduchý kalkulační model a metoda Target Costing. Finální teoretický úsek byl věnován zejména ekonomickému vyhodnocování nových produktů. Byly popsány jednotlivé finanční ukazatele pro vyhodnocení efektivity, zároveň se diplomová práce zaměřila na cíle finančních kritérií.

Pro účely vysvětlení celého procesu v praxi byla zvolena automobilová společnost, na které byl demonstrován skutečný případ ekonomického vyhodnocení vybraného produktu. Společnost byla v praktické části představena, stejně tak produkt, který byl zvolen pro vyhodnocení. Diplomová práce obsahuje i analytickou část, která se zabývá motivem automobilové společnosti pro realizaci vybraného produktu a popisuje charakteristické znaky trhu, do kterého produkt vstoupil. Následující část praktické oblasti práce se věnovala

představení oddělení Controllingu vývoje a výrobku, který je ve společnosti zodpovědný za ekonomické vyhodnocování nových produktů. Práce zdůraznila důležitost metody Target Costing ve společnosti a její využití pro účely vyhodnocování efektivnosti. Finální kapitola praktické části již představila vybrané finanční kritéria a ukazatele využívané podnikem v praxi. Celá práce byla zasazena na konkrétní příklad, kdy byl vyhodnocován produkt XY a cílem práce bylo nalézt takové řešení, při kterém by mohl být nový produkt přijat či nikoliv. V závěru byla navržena možná opatření na zefektivnění procesu vyhodnocování efektivnosti nových produktů za pomoci využití SWOT analýzy.

Hlavním cílem diplomové práce bylo objasnit proces vzniku nových výrobku v celistvém obrázku a definovat ukazatele, pomocí nichž může být efektivního vyhodnocení v praxi dosaženo. Tohoto cíle bylo dosaženo na teoretické i praktické úrovni. K demonstrování celého procesu bylo provedeno ekonomické vyhodnocení konkrétního projektu nového produktu. Vzhledem k tomu, že vyhodnocování efektivnosti nových produktů je velice časově i procesně náročná činnost, nejsou vždy správně nastavena pravidla pro řízení procesu. Tok informací probíhá napříč celou společností, do procesu jsou tedy zainteresované všechny oblasti společnosti. Jako další cíl práce bylo nalezení potenciálu ke zlepšení v rámci procesu vyhodnocování. V návaznosti na tento cíl bylo doporučeno zefektivnění toku informací od jednotlivých oblastí k centrálnímu controllingu, který vyhodnocuje tato data. Zároveň bylo navrženo zrychlení dodávek dat pomocí efektivních digitálních metod v podobě systémové podpory a nastavení takové možnosti, kdy data každý uvidí v potřebný čas na daném místě a lze pomocí systému tvořit jednotné reportovací podklady.

Seznam použité literatury

BAKER, Kent H., POWELL, Gary. *Understanding Financial Management: A Practical Guide*. Phoenix: John Wiley & Sons, 2009. ISBN 978-1-405-15191-7.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

BROWN, Brian. *Successful Finance for Non-Accountants: Get Brilliant Results Fast. Identifying your costs*. UK: Crimson Publishing, 2009. ISBN 978-1854584861. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

DR. ROSS SR., Larry F. *So You Want to Be a Strategic Leader: Here Are the Essentials to Get You Started*. Xlibris Corporation. 2008. ISBN 978-1-4363-1810-5.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

FOTR, Jiří. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-0939-0.

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

FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠÍŠKA. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada, 2008. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-2471-3.

HRUŠKA, Vladimír. *Účetní případy pro praxi 2018*. Třetí vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-0866-4.

Interní materiály společnosti Z

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JATO. *Global car sales up by 5.6% in 2016 due to soaring demand in China, India and Europe* [online]. UK: London, 2017-02-09 [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: <https://www.jato.com/wp-content/uploads/2017/02/2016-Global-Sales-Release-Final-1.pdf>

JATO. *Global car sales up by 2.4% in 2017 due to soaring demand in Europe, Asia-Pacific and Latin America* [online]. UK: London, 2018-02-20 [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: <https://www.jato.com/wp-content/uploads/2018/02/2017-Global-Sales-Release-Final.pdf>

JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční management*. V Praze: C.H. Beck, 2013. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-052-2.

KATO, Y., BOER, G., CHOW, C.W. Target Costing: An Integrative Management Process. *Journal of Cost Management*. 1995, Vol. 9, No. 1. ISSN 0899-5141.

KOTLER, Philip, DUBOIS, Bernard. *Marketing management: 10. vyd.* Praha: Grada, 2000. ISBN 978-2857901235.

KOTLER, Philip. *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-0921-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.

LAMB, Charles W., Joseph F. HAIR a Carl D. MCDANIEL. *Essentials of marketing*. 6th ed. London: Cengage Learning [distributor], c2009. ISBN 978-0324656206.

LANDA, Martin a Michal POLÁK. *Ekonomické řízení podniku*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1996-9.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

Národní inovační strategie České republiky [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2006-01-23 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument11662.html>

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

RUBÁKOVÁ, Věra. *Účetnictví pro úplné začátečníky 2015*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5497-0.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice : investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-087-2.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-740-0098-0.

VÁCHAL, Jan a Petra PÁRTLOVÁ. *Strategický management*. 2. vyd., Ve VŠTE ČB 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. ISBN 978-80-903888-7-1.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-8200-3.

Výroční zpráva společnosti Z za rok 2017

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.