

Základy ekonomiky obchodu a vedení obchodního provozu

Obsah předmětu:

- 1. Obchod a obchodní činnosti (2h)**
 - Základní pojmy
 - Typologie podniků, cíle podniku
 - Vznik a význam obchodu
 - Funkce obchodu
 - Pojetí obchodu
 - Obchodní kategorie
- 2. Organizace obchodních firem (2h)**
 - Podstata organizování v obchodních firmách
 - Základní organizační struktury
 - Specifika organizace obchodní firmy
- 3. Maloobchod (4h)**
 - Obchodní sortiment
 - Druhy maloobchodních činností
 - Typologie maloobchodních jednotek
 - Vývojové tendence soudobého obchodu
- 4. Řízení obchodního provozu (4h)**
 - Dispoziční řešení obchodní jednotky
 - Řízení obchodního sortimentu
 - Řízení pohybu zboží v maloobchodní jednotce
 - Merchandising
 - Nákupní atmosféra
 - Operativní řízení obchodní jednotky
- 5. Finanční řízení obchodních firem (4h)**
 - Financování obchodního podniku
 - Finanční analýza
 - Finanční plánování

Ke studiu předmětu můžete využít níže uvedenou literaturu (tučně zvýrazněná je povinná) včetně sylabu uvedeného na dalších stranách.

Literatura:

- MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. a kol. Obchodní podnikání ve 21. Století. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4780-4**
- BÁRTA, V., PÁTÍK, L., POSTLER, M. Retail marketing. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-207-9
- CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. Retail management. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-167-6
- PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. Obchodní podnikání - Retail management. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-059-7
- MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. a kol. Mezinárodní obchodní operace. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3237-4
- ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2049-4

Ukončení předmětu:

Předmět je ukončen zkouškou. Zkouška je ve formě písemného testu, který má 20 otázek a čtyři varianty odpovědí, z nichž je vždy jedna správná. Za správnou odpověď student získá 1 bod, za nezodpovězenou otázku 0 bodů a za chybně zodpovězenou otázku také 0 bodů. Doby trvání testu je 20 minut. Pro úspěšné složení zkoušky je potřeba získat 12 bodů. Hodnocení je následující:

A = 20-19 bodů

B = 18-17 bodů

C = 16-15 bodů

D = 14-13 bodů

E = 12 bodů

F = 11 a méně bodů.

Obsah:

1	Obchod a obchodní činnosti	4
1.1	Základní pojmy	4
1.2	Typologie podniků	4
1.3	Cíle podniku	5
1.4	Vznik a význam obchodu	6
1.5	Pojetí obchodu	7
1.6	Obchodní kategorie	8
2	Organizace obchodních firem	10
2.1	Podstata organizování v obchodních firmách	10
2.2	Základní organizační struktury	11
2.3	Specifika organizace obchodní firmy	15
3	Maloobchod	16
3.1	Obchodní sortiment	16
3.2	Druhy maloobchodních činností	18
3.3	Typologie maloobchodních jednotek	20
3.4	Vývojové tendence soudobého obchodu	22
4	Řízení obchodního provozu	24
4.1	Dispoziční řešení obchodní jednotky	24
4.2	Řízení obchodního sortimentu	25
4.3	Řízení pohybu zboží v maloobchodní jednotce	26
4.4	Merchandising	27
4.5	Nákupní atmosféra	28
4.5.1	<i>Vnější prvky nákupní atmosféry</i>	28
4.5.2	<i>Vnitřní prvky nákupní atmosféry</i>	29
4.6	Operativní řízení obchodní jednotky	30
5	Finanční řízení obchodních firem	31
5.1	Financování obchodního podniku	31
5.2	Finanční analýza	32
5.2.1	<i>Analýza absolutních ukazatelů</i>	32
5.2.2	<i>Analýza poměrových ukazatelů</i>	33
5.2.3	<i>Srovnatelnost výsledků</i>	43
5.3	Finanční plánování	44

1 Obchod a obchodní činnosti

1.1 Základní pojmy

Podnik se obvykle charakterizuje jako plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují (produkuje) a zhodnocují (prodávají) věcné statky a služby. Podnik představuje specifickou kombinaci výrobních faktorů, jejichž prostřednictvím jeho vlastníci usilují o dosažení předem stanovených cílů (zpravidla o zisku).

Právní normy České republiky (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, event. zákon č. 77/1997 Sb., o státním podniku) definovali podnikání a podnik následovně:

- **Podnikáním** se rozumí soustavná činnost prováděná podnikatelem samostatně, pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.
- **Podnikem** se rozumí soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání.

Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu (par. 502 Obč. zák.).

„Živností je soustavná činnost provozovaná podnikatelem samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto (živnostenským) zákonem“.

Živnost je určitou ekonomickou, organizační a právní jednotkou, kterou vlastní jeden podnikatel nebo několik společníků (živnost tedy může provozovat jak fyzická, tak právnická osoba).

Výrobek je produkt, který vznikl přeměnou výrobních faktorů (výkonné a řídicí práce, dlouhodobého majetku a materiálu) a který je následně prodán. Z výrobku se okamžikem prodeje může stát zboží.

Zboží je produkt, který byl nakoupen a bez podstatnější úpravy je znovu prodán. Ze zboží se výrobek zpravidla nestává.

Doprava je pohyb dopravních prostředků po dopravní cestě, kdy dochází k přepravě zboží z místa odeslání do místa určení. Dopravu provádí dopravce, a to pomocí dopravních prostředků. Dopravou se rozumí vlastní přemísťování zboží v prostoru a čase.

Přeprava je výsledek dopravy, tzn. služba. Přepravou se rozumí zajištění dopravy ev. dalších doprovodných služeb (nakládky, vykládky, skladování apod.).

1.2 Typologie podniků

Obecné vymezení podniku zahrnuje pod tento pojem velký počet různých hospodářských jednotek, které lze třídit podle různých znaků a na jejichž základě pak lze vymezit typologické skupiny podniků.

Mezi nejdůležitější třídící znaky podniků patří:

1. Sektor a hospodářské odvětví

Tradičně se ekonomika člení do tří hlavních sektorů:

- ♣ sektor zemědělství (zahrnující vlastní zemědělství, rybolov a lesní hospodářství),
- ♣ sektor průmyslu (zahrnující těžební a zpracovatelský průmysl, výrobu a distribuci elektrické energie, plynu a vody, a v souladu s praxí Světové banky se sem řadí i stavebnictví),
- ♣ sektor služeb (zahrnující obchod, peněžnictví a pojišťovnictví, dopravu, spoje, školství, zdravotnictví, ubytování a ostatní služby).

Podrobnější členění poskytuje třídění podniků podle jejich příslušnosti k hospodářským odvětvím, kterými se rozumí části národního hospodářství, produkující určitou skupinu stejných nebo si podobných výrobků či služeb. V České republice se sledují hospodářská odvětví v členění podle Odvětvové klasifikace ekonomických činností (bývalé OKEČ, dnes CZ-NACE). V rámci tohoto členění jsou například služby rozčleněny do 9 odvětví (např.

obchod a opravy, pohostinství a ubytování, doprava, skladování a telekomunikace, peněžnictví a pojišťovnictví, veřejná správa, obrana, školství atd.).

2. Druh výkonů

Podle druhu výkonů lze podniky členit na podniky produkující hmotné statky a podniky poskytující služby.

3. Způsob zhotovování výkonů

Podle způsobu zhotovování výkonů lze podniky členit podle dvou kritérií:

- podle výrobních principů (výrobních typů),
- podle výrobních způsobů (organizačních typů výroby).

4. Převládající výrobní faktor

Podle převládajícího výrobního faktoru lze podniky členit na:

- pracovně náročné,
- investičně náročné,
- materiálově náročné.

5. Velikost podniku

Podle velikosti lze podniky členit na malé, střední a velké (přičemž existují i další velikostní kategorie např. mikropodniky). Jako kritéria členění se nejčastěji využívá počet zaměstnanců, obrát a bilanční suma (velikost majetku). Tato kritéria využívá také ČR a EU.

6. Závislost na stanovišti

Podle závislosti na stanovišti lze podniky členit na závislé na surovině (např. cementárna), na energii (např. vodní elektrárna), na pracovní síle (např. jednoduchá montovaná výroba) a na odbytu (např. pekárna).

7. Pohyblivost

Podle pohyblivosti lze rozlišit podniky zcela nebo zčásti vázané na stanoviště (stavební, zemědělské a průmyslové podniky) a cestující (ambulantní) podniky (pojízdné prodejny, stánky, kolotoče apod.).

8. Organizačně právní forma podnikání

Podle organizačně právní formy podnikání lze podniky členit na podniky fyzických osob, osobní společnosti, kapitálové společnosti, družstva, podniky vzniklé ze zákona atd.

1.3 Cíle podniku

Cíle podniku jsou požadované stavy, o které tento podnik usiluje. Vrcholovým cílem podniku v tržní ekonomice je dlouhodobá maximalizace zisku. V praxi ale není hlavní cíl jediným cílem, i když je to cíl dominantní. Vymezený hlavní cíl totiž nelze dosáhnout izolovaně, ale pouze s ohledem na vedlejší podmínky. Tyto **podmínky představují další cíle sledované na vrcholové úrovni podniku.** Tyto vedlejší podmínky pak zpravidla způsobují, že podnik nemůže dosáhnout maximálního, ale **optimálního zisku.**

Zisk je však účetní veličina, která nezaručuje, že má podnik peníze. Proto je možné (a vhodné) jako alternativní veličinu úspěšnosti podniku použít **peněžní tok (Cash Flow – CF).** Peněžní tok je dán rozdílem příjmů a výdajů, přičemž lze v souvislosti s cíli hovořit o **maximalizaci,** resp. **optimalizaci peněžního toku.**

Kromě cíle nebo CF může podnik sledovat a **maximalizovat hodnotu podniku.** Stanovit hodnotu podniku lze různými způsoby. Jednou z nejpoužívanějších skupin metod, jsou metody výnosové, které podnik chápou jako „stroj na peníze“. V rámci této skupiny metod je hodnota podniku odvozována od diskontování CF, tzn. že je součtem všech budoucích CF, které jsou diskontovány (převedeny) na jejich současnou hodnotu. Diskontování tedy vkládá do propočtu čas, resp. časovou hodnotu peněz. Hodnotu podniku tak lze určit např. takto:

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

kde: HP ... hodnota podniku (čistá současná hodnota podniku)
 E_t ... peněžní příjmy na konci období t
 A_t ... peněžní výdaje na konci období t
 i ... diskontní úroková míra (požadované zúročení CF)
 t ... období (t = 0, 1, 2, ..., n)
 n ... délka období, na kterou je hodnota kalkulována.

Veličina E_t - A_t zároveň představuje CF_t. Výše uvedený vzorec umožňuje získat představu o hodnotě pouze na omezený počet let. Pokud budeme předpokládat, že podnik bude fungovat neomezeně, je třeba vzorec modifikovat a hodnotu počítat v jedné nebo několika (zpravidla dvou či třech) fázích. Nejjednodušší jednofázový model vypadá takto:

$$\text{Hodnota podniku} = \frac{CF_1}{r - g_n}$$

Kde: CF...peněžní tok v prvním roce oceňování (v současnosti)
 r...diskontní míra (riziko spojené s peněžním tokem)
 g_n...tempo růstu peněžních toků do nekonečna

Takto stanovená hodnota podniku představuje tzv. věčnou rentu (perpetuitu).

1.4 Vznik a význam obchodu

Obchod vzniká v okamžiku první dělby práce, kdy se oddělili řemeslníci od zemědělců. Specializace nutila příslušné subjekty směňovat své výrobky, neboť s ohledem na svou specializaci nebyly schopny zajistit všechny své potřeby samostatně. Další rozvoj směny vedl ke vzniku specializovaného univerzálního zboží, jako prostředku této změny – peněz. Vznik peněz velmi napomohl rozvoji směny (obchodu), protože umožnil časově a prostorově oddělit nákup a prodej zboží. Směna měla nejprve místní charakter, ale začala se postupně soustřeďovat do specifických míst (tržišť). Postupně se zde začalo obchodovat i s výrobky, které nebylo možné v daném místě vyrobit, a které se dováželo z jiných míst ev. zemí specializovanými obchodníky - kupci. Do směny se tak postupně začlenil kupec jako zprostředkovatel obchodu. V současnosti sice jádro obchodní činnosti zůstalo stejné, nicméně se změnil konkrétní obsah této činnosti. Současná výroba je vysoce specializovanou velkovýrobou, která se soustřeďuje na široký okruh spotřebitelů často v mezinárodním měřítku. Také objem směny zprostředkované obchodem je mnohonásobně vyšší než v minulosti. Díky rozvoji dopravy a spojů se obchod výrazně zrychlil. Také zákazník je dnes daleko náročnější a má individuální přání.

1.6 Obchodní kategorie

Obchodní kategorií se rozumí základní **model obchodního vztahu mezi jednotlivými články obchodu**. Sledují se tedy způsoby pohybu zboží v rámci příslušného (obchodního) řetězce, tzn. přechod vlastnictví zboží na jednotlivé subjekty (články) a s tím spojené finanční mechanismy (platba subjektu za zboží dodavateli). Lze rozeznat **dvě základní obchodní kategorie**:

- **Prostředníci**
- **Zprostředkovatelé.**

Prostředníci jsou charakterističtí tím, že **platí za zboží svým dodavatelům** a toto **zboží přechází do jejich vlastnictví**. Díky tomu prostředníci **plně nesou podnikatelské riziko** v případě, že se následný obchod (prodej) neuskuteční. Jejich odměna se odvíjí (zpravidla) od přírážky ke kupní (pořizovací) ceně za zboží. Mezi prostředníky se standardně řadí:

- **Maloobchod**
- **Velkoobchod**
- **Zahraniční obchod.**

Maloobchod nakupuje zboží od výrobce či velkoobchodu a následně ho prodává (bez dalšího zpracování) konečnému spotřebiteli. Maloobchod přeměňuje výrobní sortiment na prodejní z hlediska místa, času, druhů zboží, jeho množství a kvality. Kromě toho maloobchod koriguje své dodavatele tak, aby jimi dodávané zboží bylo v souladu s legislativou, neboť za dodržení všech platných předpisů ručí zákazníkovi právě maloobchodník. Reklamace a stížnosti řeší v první fázi maloobchod se zákazníkem a teprve následně toto řešení přenáší na dodavatele (výrobce). Maloobchodník slouží jako mezičlánek také při toku informací od zákazníka k výrobcí (dodavateli) ohledně zboží (sortimentu).

Velkoobchod nakupuje zboží od výrobce ve značných objemech a následně ho prodává (bez dalšího zpracování) dalším podnikatelským subjektům (zpravidla maloobchodům). Velkoobchod představuje důležitý logistický mezičlánek při přepravě zboží, neboť disponuje příslušným zázemím pro skladování a dopravu zboží. Velkoobchod také zajišťuje obchod nespotebního zboží (zboží pro další podnikání) a to zpravidla ve formě specializovaných obchodních podniků nebo dceřiných společností či divizí výrobních podniků.

Zahraniční obchod exportuje zboží do zahraničí nebo ho naopak ze zahraničí importuje. Tato činnost se zpravidla uskutečňuje na bázi velkoobchodu. Tato činnost je však komplikovanější díky nutnosti překlenout (navíc) legislativní, společenské, kulturní, jazykové případně další odlišnosti.

Zprostředkovatelé zajišťují interakci nabídky a poptávky, tzn. že se jedná o službu pro obchodní činnost. Zpravidla **nepořizují zboží od svých dodavatelů**, tzn. že **zboží nevlastní a ani za něj neplatí**. **Podnikatelské riziko** tedy zpravidla (**plně**) **nenesou**. Jejich odměna se odvíjí od sjednané provize za úspěšně sjednaný obchod. Mezi zprostředkovatele se standardně řadí:

- **Obchodní zástupce**
- **Obchodní cestující**
- **Obchodní zprostředkovatel (makléř)**
- **Komisionář**
- **Zasilatel (speditér)**
- **Burzy**
- **Aukce**
- **Veletrhy.**

Obchodní zástupce je samostatný právní subjekt, který podniká jménem podniku (tedy pod cizím jménem), se kterým uzavřel smlouvu o obchodním zastoupení a na jeho účet. Může se jednat o fyzickou či právnickou osobu. Obchodní zástupce aktivně vyhledává potenciální zákazníky, prezentuje nabídku zastupovaného podniku a jednání směřuje k uzavření obchodní spolupráce, kterou však sám neuzavírá, pokud k tomu není zvlášť zmocněn. V rámci uzavřené spolupráce následně pečuje o zákazníka, tzn. jedná s ním, rozvíjí obchodní vztahy a řeší případné problémy. Za svou činnost dostává zpravidla provizi. Tato činnost je velmi rozšířená v oblasti zahraničního obchodu, díky větší propasti mezi nabídkou a poptávkou.

Obchodní cestující je zaměstnanec podniku, který za svou činnost dostává mzdu. Jedná jménem podniku, jehož je zaměstnancem a na jeho účet. Činnost obchodního cestujícího je obdobná jako činnost obchodního zástupce, ale jeho sepejetí s podnikem je vyšší. Obchodní cestující zprostředkovává uzavírání smluvních vztahů, ale zpravidla je (na základě plné moci) sám uzavírá.

Obchodní zprostředkovatel (makléř) je z právního hlediska podobnou činností jako obchodní zástupce, tzn. jedná se o samostatný právní subjekt, který jedná pod cizím jménem na cizí účet. Makléř je však méně spjat s konkrétním podnikem a na trhu vystupuje spíše jako nezávislý odborný subjekt, který spojuje nabídku s poptávkou. Makléři zpravidla zajišťují specializované činnosti, jako jsou obchod s cennými papíry, pojištění apod. Podstatou jejich činnosti je odborný servis.

Komisionář je samostatný právní subjekt, který realizuje obchod (nákup a prodej) pod vlastním jménem, ale na cizí účet. Subjekt, pro který komisionář realizuje obchod, se nazývá komitent. Vztah mezi komitentem a komisionářem je upraven komisionářskou smlouvou. Obchod probíhá mezi komisionářem a zákazníkem, tzn. zákazník dostává od komisionáře zboží (komitenta), za které platí, ale platbu dostává komitent a komisionář dostává z uskutečněné platby sjednanou provizi.

Zasilatel (speditér) je specializovanou kategorií komisionáře v oblasti přepravy, logistiky a souvisejících aktivit. Speditér je tedy samostatný právní subjekt, který jedná pod vlastním jménem a na cizí účet (příkazce). Speditér zpravidla také vystupuje jako dopravce (zajišťuje dopravu vlastními dopravními prostředky, vlastním jménem a na vlastní účet), tzn. poskytuje služby nad rámec zprostředkovatele přepravy.

Burzy jsou specifickým systémem pro obchodování se specifickým zbožím, které se uskutečňuje ve velkých objemech a v nepřítomnosti zboží. Burzy podléhají přísné regulaci a mají různé formy. Obchody na burze se zpravidla realizují prostřednictvím makléřů.

Aukce je specifickou obchodní kategorií – veřejnou dražbou, na které probíhá soutěž přítomných zájemců (zákazníků) o koupi tak, že se postupně mění cena nabízeného produktu (zboží). Cena zboží je obvykle podhodnocena a postupně se navyšuje (anglická aukce), ale může být také nadhodnocena a postupně se snižovat (holandská aukce). Aukce je typická jednostrannou soutěží nakupujících. Aukce mohou mít jak velkoobchodní (ryby), tak maloobchodní (starožitnosti) charakter. Aukce zpravidla zajišťují specializovaní obchodníci (podnikatelé), zpravidla na cizí jméno a na cizí účet. Za své služby pak inkasují provizi z realizovaného prodeje od prodejce.

Veletřhy představují koncentraci nabídky a poptávky v určitém sortimentním zaměření na vymezeném místě a ve vymezeném čase. Organizátoři veletrhů působí jako zprostředkovatelé, tzn. že si nechají platit poplatek od prodejců zboží za prostor, který jim poskytly k nabídce zboží, za propagaci a související služby. Z jednotlivých realizovaných obchodů na veletrhu však žádnou odměnu (provizi) nemají. Díky rozvoji internetu a internetového obchodu jsou však veletrhy jako forma obchodu postupně vytlačovány.

2 Organizace obchodních firem

2.1 Podstata organizování v obchodních firmách

S rostoucí velikostí podniku také roste organizační povinnost managementu, neboť je nutné koordinovat velké množství procesů v podniku. **Organizováním se rozumí úsilí managementu strukturovat komplexní proces tvorby a zhodnocení výkonů v organizaci tak, aby ztráty účinnosti realizace byly minimální.** Organizování je cílevědomá manažerská činnost, která se projevuje v uspořádání prvků systému i jejich vzájemných vazeb z hlediska:

- Věcného,
- Prostorového,
- Časového.

Organizování má dva základní úkoly jednak **proces vytváření řádu** všech podnikových činností, jednak **využívání všech pravidel**, které slouží vedení podniku a podřízeným orgánům k vyřizování často se opakujících úkolů (rutinních prací). **Organizování vychází z těchto základních prvků (činností):**

- **Specializace,**
- **Koordinace,**
- **Vytváření útvarů,**
- **Volba rozpětí řízení,**
- **Dělbá kompetencí.**

Specializací se rozumí zaměření na určitou činnost zaměstnance, zpravidla **na produktovém základě**, kdy se vytváří úseky podle jednotlivých skupin zboží, kdy se na každý úsek zaměřuje samostatný zaměstnanec. To umožňuje prohloubit odbornost zaměstnance v příslušném úseku a zvýšit potenciál uspokojení potřeb zákazníka. Specializací lze rozumět i **specializaci funkční**, která vychází ze základních obchodních činností, kterými jsou nákup, doprava, skladování a prodej. S velikostí podniku přitom roste velikost specializace (minimálně možnost specializace).

Koordinací se rozumí vzájemné sladění obchodních činností. Koordinace plyne ze specializace, tzn. že čím vyšší je specializace, tím vyšší je potřeba koordinace. Koordinovat je třeba např. fyzické toky zboží s toky informací o prodeji zboží. Koordinace se zpravidla zajišťuje systémem pravidel (včetně vymezení kompetencí) uvnitř podniku.

Vytváření útvarů je projevem specializace a koordinace, při které dochází k seskupování pracovních míst (pracovníků) do formálních skupin (útvarů). Seskupování se provádí podle sortimentu, procesů, místa prodeje nebo jejich vzájemnou kombinací.

Rozpětí řízení představuje počet přímo podřízených zaměstnanců, které vede (řídí) jeden vedoucí pracovník. Optimální rozpětí řízení je závislé na charakteru práce, tvořivosti, náročnosti, různorodosti ale také na schopnosti vedoucího a stylu vedení a pohybuje se od jednotek až po několik desítek zaměstnanců. Od rozpětí řízení se následně odvozuje plochá (s malým počtem vedoucích zaměstnanců a vysokým rozpětím řízení) nebo strmá (s vysokým počtem vedoucích zaměstnanců a nízkým rozpětím řízení) organizační struktura.

Dělbá kompetencí je založena na vymezení působnosti (přirazení kompetencí) jednotlivých útvarů, přičemž konkrétní pracovník konkrétního útvaru je pověřen konkrétní pravomocí a příslušnou odpovědností. Základem dělby kompetencí je delegování (přenos pravomocí a odpovědností), jejíž rozsah se odvíjí od organizačního uspořádání podniku a míry jeho centralizace. Dělbou kompetencí ovlivňuje také kvalifikace manažerů, styl řízení, národní zvyklosti, legislativa apod.

2.2 Základní organizační struktury

Formální organizační struktura je závislá na dvou prvcích:

- **Dělbá práce,**
- **Vymezení kompetencí.**

Dělbá práce je způsob, kterým se jednotlivé činnosti přiřazují jednotlivým útvarům. Toto přiřazování se přitom děje na základě **dvou obecných principů**:

- **funkční specializace,**
- **předmětné specializace.**

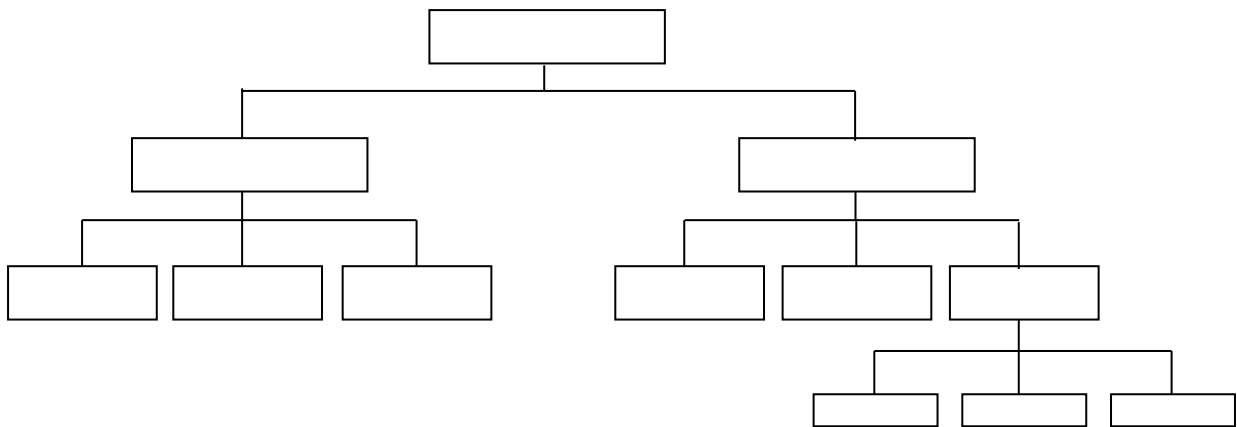
Podle **principu funkční specializace** se vytváří organizační struktura tak, že se do jejích jednotlivých útvarů seskupují činnosti dle míry podobnosti (pracovišti se přiřazují stejné procesy), bez ohledu na charakter či určení výsledku těchto činností (tj. výrobků nebo služeb). Hlavním cílem je tak nahromadění prováděných činností za účelem zvýšení produktivity práce. Podle **principu předmětné specializace** se vytváří co nejmenší relativně samostatné subsystémy, sloužící k prodeji zboží určitého charakteru nebo určení (pracovišti se přiřazují různé procesy). Hlavním cílem je zjednodušení řízení.

Vymezení kompetencí může mít různou podobu, danou rozdíly ve vymezení řídicích kompetencí jednotlivým vedoucím pracovníkům. Lze rozlišit **dva základní modely kompetencí**:

- **jednoliniový systém**
- **víceliniový systém.**

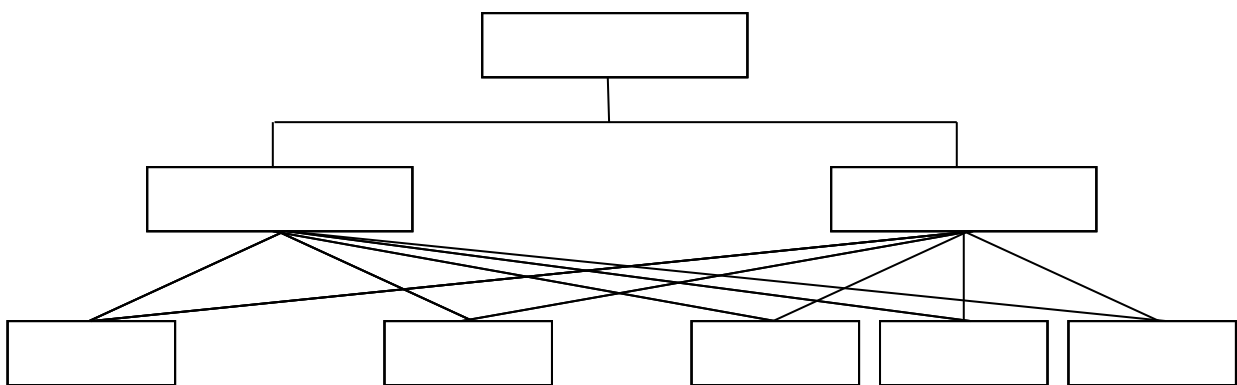
Jednoliniový systém vychází z principu **jednotnosti udílení příkazů**. Každé podřízený může dostávat příkazy pouze od jednoho nadřízeného pracovníka. Je to **nejpřísnější forma organizačního členění**. Všechna oddělení jsou zařazena do jednotné instanční cesty. Od vedení organizace až k nejnižší umístěnému zaměstnanci vede jednoznačná linie příkazovací pravomoci a odpovědnosti, která prochází jedním nebo několika mezistupni. Tento systém je vhodný pro menší podniky. Vytváří jasné, přehledné příkazové vztahy. Ve velké organizaci ale přináší zvýšené zatížení nadřízených pracovníků, které směrem nahoru dále roste. Vedení organizace (top-management) je přetíženo, příkazové cesty jsou dlouhé a těžkopádné. Protože vedení organizace nemůže samo přijímat všechna rozhodnutí až do všech podrobností, musí na podřízené útvary přenést část svých řídicích pravomocí.

Obrázek č. 2: Jednoliniiový systém



Víceřádkový systém je řídicím systémem, v němž jednotliví pracovníci mohou dostávat příkazy od několika nadřízených. **Cesta příkazů** zde není dána instanční cestou, ale **druhem vykonávaných úkolů**.

Obrázek č. 3: Víceřádkový systém



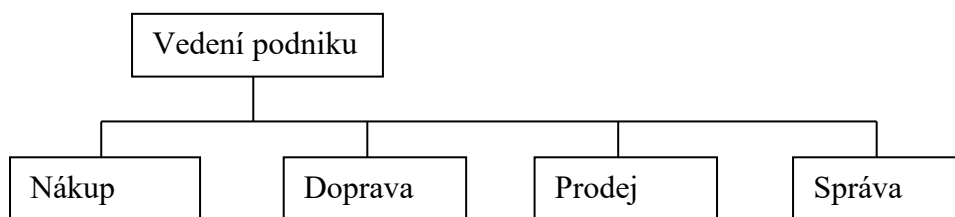
Vedoucí pracovník se může u víceřádkového systému odborně specializovat. Disponuje právem odborných příkazů pracovníkům, kteří jsou mu v rámci jeho specializace podřízeni a to i v případech, kdy jsou po disciplinární stránce podřízeni jinému vedoucímu. **Výhodou** tohoto systému jsou **kratší komunikační cesty**. Vzniká ale u něj **problém překrývání kompetencí**, tzn. potenciální zdroj konfliktů. Čelit jim vyžaduje značné koordinační schopnosti. Víceřádkový systém se osvědčil ve specifických činnostech podniku např. v marketingu, kde jsou pracovníci zpravidla schopni možné konflikty zvládnout.

Typy organizačních struktur se v zásadě liší podle **způsobu dělbý práce a vymezení kompetencí**. Lze rozlišit **tři základní typy organizačních struktur**:

- liniová organizační struktura,
- liniově-štabní organizační struktura,
- divizionální organizační struktura,
- maticová organizační struktura.

Liniová organizační struktura vzniká na základě **funkční specializace** a s využitím **jedinolíniového systému vymezení kompetencí**. **Tato struktura je tradiční (a nejstarší) organizační strukturou**, která je i v současnosti velmi častá. Zejména pro malé podniky je jediným vhodným řešením. Výhody této struktury jsou v podstatě tytéž jako výhody, které přináší funkční princip a jednolíniový systém.

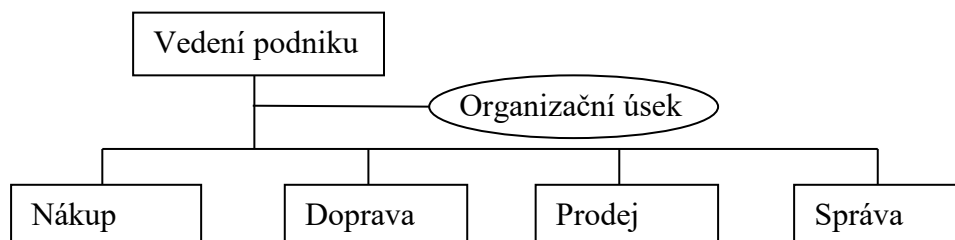
Obrázek č. 4: Liniiová organizační struktura



Liniiově-štábní organizační struktura vzniká také na základě **funkční specializace** a s využitím **jednoliniového systému vymezení kompetencí** a jedná se o **variantu liniiové organizační struktury**. Předchozí (liniová) organizační struktura je zde doplněna o štáby, což jsou pomocná vedoucí místa, která slouží k podpoře liniiových řídicích míst, tzn. že např. zpracovávají informace, připravují rozhodnutí, kontrolují a koordinují podřízená pracoviště apod. Tím je vedoucí pracovník odlehčen a může se specializovat na určité úkoly, zatímco její štáb vyřizuje úkoly jiné.

Výhodou oproti liniiové struktuře je, že **využívá speciálních znalostí štábu**. **Nevýhodou** jsou **problémy plynoucí z oddělení přípravy rozhodnutí štábem od vlastního rozhodnutí liniiovým vedoucím**. Pro vedoucí v liniiových útvarech to znamená, že návrhy štábu může akceptovat nebo odmítnout, nemůže je však kontrolovat (nebo pouze obtížně). Je rovněž možné, že štáb svým zpracováním informací vyvolá rozhodnutí, za které neodpovídá. Tato organizační struktura je využitelná u středních podniků.

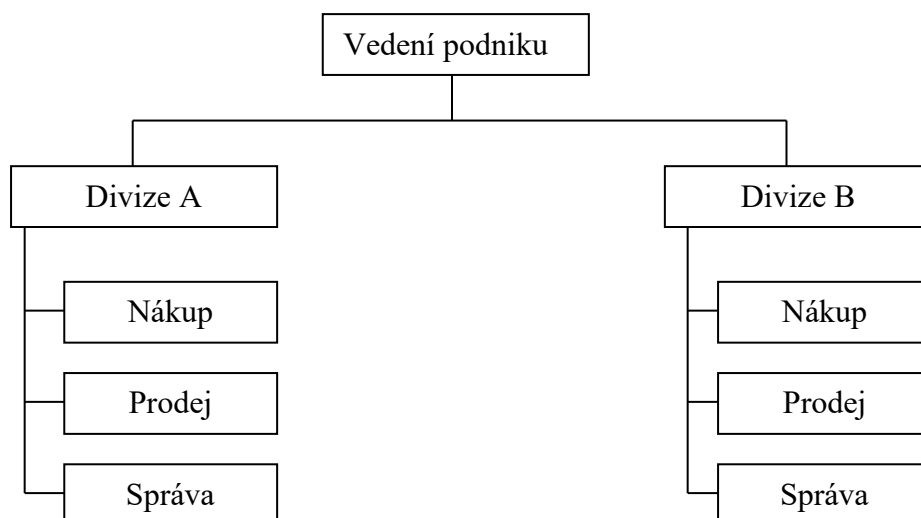
Obrázek č. 5: Liniiově-štábní organizační struktura



Divizionální organizační struktura vychází z **předmětné specializace** v kombinaci s **jednoliniovým systémem vymezení kompetencí**. Předmětem může být zboží, skupina zboží, vymežitelná skupina zákazníků nebo případně i region.

Při využití předmětné specializace (předmětného členění) **jsou na nižší (zpravidla druhé) podnikové hierarchické úrovni vytvářeny do značné míry autonomní úseky**, které mohou být doplněny centralizovanými činnostmi (jako plánování, účetnictví, organizace, automatické zpracování dat, apod.), podobně jako je znázorněno na obrázku č. 6. **Jednotlivé samostatné části (divize, příp. závody) jsou organizovány na funkčním principu**. Samy o sobě tedy představují „malé podniky“, v nichž probíhají základní činnosti podniku.

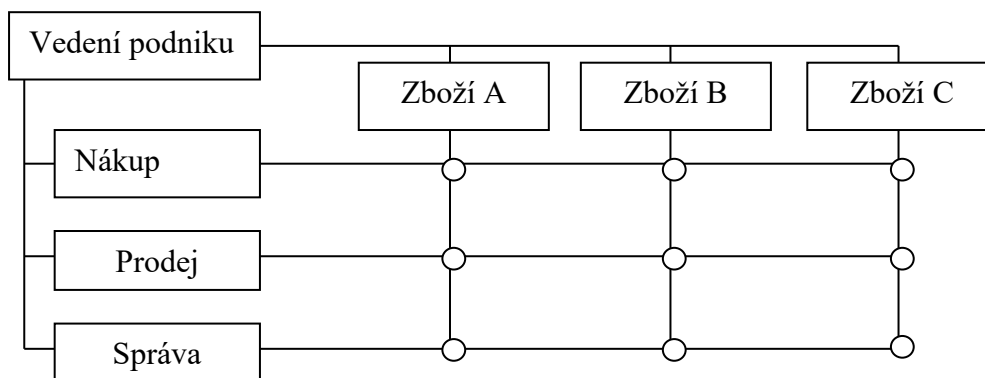
Obrázek č. 6: Divizionální organizační struktura



Maticová organizační struktura vzniká vzájemným propojením funkční a předmětné specializace spolu s víceliniovým systémem vymezení kompetencí. Základní model maticové struktury je znázorněn na obrázku č. 7.

Předmětně specializovaná pracoviště jsou v praxi určována především produkty organizace (Produkt-Management) nebo projekty (Projekt-Management). Manažeři produktů resp. projektů, kteří stojí v jejich čele, mají za úkol koordinovat všechna opatření nutná pro nákup, prodej a správu zboží a vedoucí funkčních oblastí odpovídají za provedení příslušných činností (nákup, prodej, správa).

Obrázek č. 28: Maticová organizace



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

U maticové organizace se předmětově a funkčně orientované řídicí linie překrývají. Předmětový i funkční manažer jsou na stejné hierarchické úrovni. **Víceliniové systémy tak vytváří možnosti konfliktů v průsečících liniích.** Tyto konflikty se v rámci maticové organizace vědomě trpí. Přepokládá se totiž, že ze sporu stejně oprávněných vedoucích vyplyne pro podnik lepší řešení. U konfliktů, které nejsou věcně řešeny, může v extrémním případě dojít k zablokování výkonového procesu. Proto se v podnicích často volí modifikovaná maticová organizace, kdy proti vedoucím místům funkčních útvarů jsou postaveny štábní útvary (pomocná vedoucí místa) reprezentující předmětné útvary (zboží).

2.3 Specifika organizace obchodní firmy

Mezi specifika ovlivňující obchodní firmy patří: atraktivita trhu, internacionalizace trhu, kooperační a globalizační tendence, rostoucí propojení s dodavateli, rostoucí zapojení informačních a komunikačních technologií.

Organizace obchodního provozu vychází z filozofie a principů centrály (u větších obchodních podniků), ale v každé (malo) obchodní jednotce probíhá spíše nezávisle, protože zohledňuje lokální podmínky, preference zákazníků, úroveň konkurence apod.

Klíčovým prvkem řízení provozu obchodního podniku je technologie obchodního provozu, což je proces organizování pohybu zboží v obchodní jednotce (tzv. jádro obchodní činnosti). **Prvky technologie obchodního provozu** lze členit na:

- **Statické,**
- **Dynamické.**

Mezi **statické prvky** patří **stavebně-technické řešení, umístění a velikost obchodní jednotky** včetně rozdělení ploch a umístění technických zařízení v prostoru. Tyto prvky jsou strategického charakteru, lze je měnit pouze obtížně a v čase jsou relativně stabilní.

Mezi **dynamické prvky** patří **pracovníci, sortiment, soubor nabízených služeb a úroveň moderních technologií**. Dynamické prvky musí pružně reagovat na vnější vlivy a změny okolí a jsou tudíž operativního charakteru.

Organizace obchodní jednotky vychází z procesů zprostředkování prodeje zboží a lze je rozdělit na:

- **Procesy primární,**
- **Procesy sekundární.**

Primární procesy zahrnují činnosti, jako jsou nákup a doprava zboží, skladování, vnitropodniková logistika a distribuce, tvorba obchodního sortimentu, prodej zboží, poskytování služeb a poprodejní servis. Tyto procesy se přímo podílí na tvorbě hodnoty pro podnik.

Sekundární procesy zahrnují činnosti, jako jsou marketing, personální řízení, vývoj, výzkum, účetnictví, informační a komunikační technologie apod. Tyto procesy se přímo na tvorbě hodnoty pro podnik nepodílí, ale vytváření této hodnoty pomáhají.

3 Maloobchod

3.1 Obchodní sortiment

Původ slova sortiment je latinský - „sortior“ znamená rozdělovat, rozřazovat a v řadě cizích jazyků znamená totéž jako výběr - vybírat. Obchodní sortiment lze definovat jako cílevědomě soustředěný a utříděný soubor výrobků (zboží) podle určitého obchodního záměru. Obchodní sortiment je všechno zboží, které vchází do sféry oběhu a je základní charakteristikou obchodní jednotky.

Obchodní sortiment není stálý, probíhají v něm **změny** dvojího druhu:

- **vývojové** - inovace výrobků (růst, zdokonalování a změny potřeb zákazníků),
- **sezónní** - časové výkyvy ve spotřebitelské poptávce.

Kromě toho ke změnám obchodního sortimentu přichází také ve velkoobchodních skladech (třídění, značkování, sestavování do souborů podle požadavků jednotlivých odběratelů) i v maloobchodních prodejnách, kdy se zboží doplňuje dalšími druhy.

Obchodní sortiment lze klasifikovat podle mezinárodně přijatého členění obchodního sortimentu na:

- **potraviny**
 - **suchý sortiment**
 - **rychle se kazící sortiment**
- **nepotraviny**
 - **měkké** (odívání, obuv, kosmetika apod.)
 - **tvrdé** (nábytek, potřeby pro domácnost apod.).

Žádná obchodní firma nepracuje s veškerým obchodním sortimentem, ale svoji nabídku specializuje. Specializace sortimentu znamená omezení rozsahu sortimentu na určité sortimentní skupiny, podskupiny nebo druhy zboží a jejich kombinaci a seskupování. **Míra specializace sortimentu** vychází z:

- **Typologie obchodní jednotky,**
- **Velikosti obchodní jednotky,**
- **Strategie obchodní jednotky.**

V souvislosti se **specializací sortimentu** jsou důležité **dvě základní charakteristiky:**

hloubka sortimentu - představuje různá zboží v rámci jedné skupiny či druhu (tzn. zboží uspokojující stejnou potřebu), která se liší se užitnými vlastnostmi, cenou apod.

šířka sortimentu – představuje počet skupin či druhů zboží (tzn. zboží, která uspokojují různé potřeby), přičemž každá skupina či druh může být zastoupena jedním nebo několika různými produkty.

V souvislosti s výše uvedenými charakteristikami lze dále rozlišit:

- **úzký sortiment** - je tvořen pouze několika vybranými sortimentními podskupinami nebo druhy, přičemž se předpokládá se dostatečná hloubka sortimentu,
- **jednoduchý sortiment** – je tvořen druhy zboží, které nemají zvláštní nároky na manipulaci, uskladnění a prodej zboží a nepodléhají sezónním výkyvům,
- **složitý sortiment** – je opakem sortimentu jednoduchého,
- **doplňkový sortiment** – představuje variabilní složku sortimentní náplně, tzn. že se v čase často mění,
- **základní sortiment** – představuje pevnou složku sortimentní náplně, tzn. že je v čase poměrně stálý,

- **přidružený sortiment** - začleňuje do sortimentu zboží, které je ke stávajícímu zboží komplementární, v tomto smyslu sortiment především rozšiřuje,
- **kombinovaný sortiment** - vzniká kombinací zboží příbuzného určení, většinou z důvodu nedostatečné poptávky, případně nedostatečně vysokého maloobchodního obratu pro samostatnou nabídku, v tomto smyslu sortiment rozšiřuje,
- **smíšený sortiment** - soubor potravinářského a nepotravinářského zboží, který je složen z mnoha druhů zboží uspokojujících odlišné potřeby, sortiment je především široký, zpravidla s omezenou hloubkou podle preferencí zákazníka,
- **komplexní sortiment** - nabízený soubor zboží je úplný a má schopnost uspokojit plně zcela určitou potřebu, tzn. maximální šířka i hloubka sortimentu,
- **konzistence sortimentu** – soudržnost zboží, čímž se rozumí spojení různých druhů zboží podle přání a potřeb zákazníka.

Se sortimentem obchodní jednotky nedílně souvisí vhodná **forma prodeje**. Tyto formy se nejčastěji **člení dle účasti zákazníka na jednotlivých fázích prodeje**:

- **Samoobslužný prodej,**
- **Pultový prodej,**
- **Kombinované formy (prodej s volným výběrem, prodej podle vzorků),**
- **Zásilkový prodej.**

Samoobslužný prodej předpokládá samostatnou aktivitu zákazníka, který má volný přístup k zásobě zboží v prodejně. Zákazník si může zboží prohlížet a seznamovat se s ním libovolně dlouho. Nákup je relativně rychlý, s problémy (ohledně rychlosti nákupu) se lze setkat zejména při placení. U samoobslužného prodeje se lze setkat s **dvěma formami**:

- **uzavřený typ samoobsluhy** - zákazník může opustit prodejní prostor pouze cestou vedoucí inkasní zónou (obvyklé pro super a hypermarkety),
- **otevřený typ samoobsluhy** - zákazník se pohybuje volně po ploše prodejny, může přejít i do jiných oddělení a platbu pak realizuje u pokladen umístěných po obvodu plochy (obvyklé pro obchodní domy).

Technologie prodeje se samoobsluhou je charakteristická:

- zajištěním materiálně technických parametrů (vyšší nároky na prodejní plochu, možnost variability dispozičního řešení půdorysu jednotky s možností využití nových stavebních technologií a s použitím vhodného stavebnicového výstavního zařízení),
- centralizací zásob zboží v prodejně a rozmístěním podle sortimentu,
- bránění zbytečnému křížení cest zákazníků a obsluhujícího personálu,
- ochranou zboží před odcizením (kód na obalu, který když neprojde pokladnou rozezná varovný signál, kontrola prostoru technickou televizí, personálem, hlídací službou v uniformách nebo v anonymní úpravě),
- centralizací inkasa.

Pultový prodej je nejstarší formou prodeje v maloobchodě. Nabídka se uskutečňuje na základě prodejního rozhovoru, což zvyšuje nároky na práci prodavače. Zákazník je oddělen pultem od zásoby zboží a to přináší zvýšené nároky na zajištění jeho přání. Výhodou je možnost konzultace výběru zboží s prodavačem, nevýhodou je pomalost nákupu. Nezbytným prvkem u této formy prodeje jsou výkladní skříně a jejich řešení. Zvýšený důraz je kladen na pracoviště prodavače (šíře uliček, vhodné a dostupné uložení nejfrekventovanějšího zboží, uložení alespoň jednodenní zásoby zboží). Doporučené rozdělení půdorysu je cca 55 % plochy využít pro pohyb

zákazníků a cca 45 % plochy pro pracoviště prodavače včetně plochy pultů a přístěnného výstavního zařízení.

Obchodní firmy mohou volit **různé prvky v řešení pultového prodeje**:

- prodavač nabízí veškerý sortiment, obsluhuje i inkasuje,
- prodejna je rozdělena na specializovaná oddělení,
- nákup je znamenán na kupón (paragon),
- inkaso je vyčleněno.

Kombinovanou formu prodeje, resp. přechod mezi samoobsluhou a pultovým prodejem, tvoří prodej podle vzorků a prodej s volným výběrem. **Prodej s volným výběrem** je založen na optickém výběru zboží, kdy zákazník získává od obsluhujícího personálu potřebné informace a má volný přístup k zásobě zboží (např. specializované obchody s elektronikou nebo hobbymarkety). Při **prodeji podle vzorků** si zákazník vystavené vzorky prohlédne v prodejní místnosti, přičemž opět může konzultovat s obsluhujícím personálem. Po výběru a koupi je zboží vydáno ze skladu velkoobchodu či prodejní jednotky (např. prodejny oblečení či obuvi). **Zásilkový prodej** byl typický distribucí katalogů či vzorků zákazníkům a potencionálním zákazníkům. Zákazníci zasílali objednávky poštou, zboží pak bylo zpravidla také poštou dodáno. Obchodní podniky vypracovávali a udržovali si své adresáře zákazníků, které obesílali svými nabídkami. Své výrobky propagovali prostřednictvím televizní a novinové reklamy. S rozvojem internetu však tyto podniky postupně přešli na web, resp. na on-line platformu, přičemž vznikly i zcela specializované **internetové obchody**. Podstata fungování internetových obchodů je stejná, tzn. zásilkový prodej, došlo ale k výraznému zrychlení a zlevnění obchodních transakcí, včetně vyšší míry interakce zákazníka se zbožím a jeho nabídkou, a v důsledku konkurence také ke snížení marží obchodních podniků. Počet druhů zboží, které lze koupit touto formou se neustále zvyšuje a tím roste také podíl této formy prodeje.

3.2 Druhy maloobchodních činností

Maloobchodní činnosti lze klasifikovat na **dvě hlavní skupiny**:

- **Maloobchod realizovaný v síti prodejen,**
- **Maloobchod realizovaný mimo prodejní síť.**

Maloobchod realizovaný v síti prodejen dominuje současnému obchodu (ve vyspělých státech tvoří cca 90% všech maloobchodních tržeb). V rámci této činnosti lze rozlišit **dvě základní skupiny činností**:

- **Potravinářský maloobchod,**
- **Nepotravinářský maloobchod.**

Základním sortimentem **potravinářského maloobchodu** jsou potraviny, které mohou být v menší míře doplněny nepotravinami (zejména zbožím denní potřeby). Z hlediska typologie obchodních jednotek sem patří kromě prodejen potravin, smíšené prodejny, superety, supermarkety a hypermarkety. Potravinářské zboží má velmi rychlou obrátku, tzn. že důraz se klade na maximální efektivnost obchodně-provozních činností. Průměrná marže je relativně nízká. Poptávka je pravidelná a rovnoměrná, citlivost na hospodářské cykly (výkyvy) je malá. V posledních letech se tento segment výrazně koncentruje. Obchodní jednotky mají zpravidla velké prodejní plochy, nejmodernější informační a komunikační systémy, sofistikovanou logistiku a marketing a vysokou míru automatizace činností. Při nákupu potravin spotřebitelé preferují především hypermarkety.

Nepotravinářský maloobchod zahrnuje širokou škálu obchodních jednotek s různorodým sortimentem. Díky tomu jsou různorodé také typy maloobchodních jednotek, které nepotraviny prodávají. Pro lepší systemizaci lze nepotravinářský maloobchod **rozčlenit na**:

- **Specializovaný,**
- **Univerzální.**

Univerzální maloobchod je typický vysokou koncentrací zboží s využitím univerzálních forem maloobchodu (zpravidla se jedná o specializované velkoobchody) pro zajištění nákupu „pod jednou střechou“ (např. Bauhaus, Mountfield, Hervis, Datart/Euronics apod.). V rámci provozu je vytvářen tlak na redukci režijních nákladů, nízký stav zásob a efektivně fungující logistiku.

Specializovaný maloobchod je typický menším rozsahem sortimentu (zpravidla je sortiment úzký a hluboký), nízkoobrátkovým zbožím s vyšší hodnotou (a marží). Pro specializovaný maloobchod jsou typické menší prodejny (zpravidla s obsluhou) ve formě specializovaných nebo úzce specializovaných prodejen.

Maloobchod realizovaný mimo síť prodejen zaujímá sice poměrně malý podíl, ale to to dynamičtější růst. Jeho dominantním principem je hledání konkurenčních výhod oproti maloobchodu realizovanému v síti prodejen. Tyto **konkurenční výhody** jsou zpravidla následující:

- **Cena** (snaha nalézt hospodárnější způsob obchodování, který snížení ceny umožní),
- **Přesun procesu nakupování k zákazníkovi** (snaha ušetřit zákazníkovi čas),
- **Psychická pohoda** (snaha ušetřit zákazníka psychicky a fyzicky náročného nákupního procesu ve velkých nákupních jednotkách typu obchodního centra).

Maloobchod realizovaný mimo síť prodejen může mít **charakter**:

- **Prodejní automaty,**
- **Osobní (přímý) prodej,**
- **Direct marketing.**

Prodejní automaty se využívají především k prodeji vybraných potravin (občerstvení) jako jsou studené a teplé nápoje, sladkosti, pečivo, bagety, ev. dalšího neobjemného sortimentu. Automaty se umísťují na místa s vysokou koncentrací lidí a zpravidla jich je více pohromadě. Výhodou je nepřetržitá činnost (bez nutnosti obsluhy), nevýhodou je složitost (po technické stránce), riziko poruchovosti a neosobnost.

Osobní (přímý) prodej je založen na adresném vztahu výrobce (prodejce) se zákazníkem. Zákazník dostává nadstandardní komfort ve formě osobního přístupu a dodávky zboží, který realizuje specializovaný prodejce na zákazníkem určeném místě (zpravidla doma). Přímý prodej může být organizován i pro více zákazníků současně. Tento typ prodeje se využívá pro specializovaný sortiment a pro zboží, které je nutno přizpůsobit z hlediska obsahu a řešení zákazníkovi. Nevýhodou této formy prodeje je vysoká nákladnost, která se promítá do ceny.

Direct marketing zaznamenává v posledních letech výrazný růst. Tato forma prodeje je typická eliminací pro zákazníka neproduktivních činností, které šetří čas i peníze. **Výhodou pro obchodníka** jsou **redukce nákladů** (zejména osobních, skladovacích, nákladů na prodejní prostory) a **rovnoměrnost obsluhy zákazníků**. Nevýhodou jsou **náklady spojené s hledáním zákazníků** (včetně marketingu), **organizační a technické nároky na rozjezd** a zejména **úspěšné zachycení na trhu**. Z hlediska zákazníka jsou výhodou **nižší cena a pohodlí nákupu**. Naopak nevýhodou jsou **nemožnost fyzického výběru a vyzkoušení zboží, riziko nedoručení zboží a obtížnost konzultace s prodejcem zboží**.

Mezi dvě nejtypičtější formy direct marketingu lze zařadit:

- **Zásilkový obchod,**
- **E-commerce.**

Zásilkový obchod je standardně typický prodejem prostřednictvím písemných nebo telefonických objednávek zákazníků na základě výběru z katalogů nebo letáků. Z hlediska sortimentu se jedná zpravidla plnosortimentní obchodní domy, mnohdy doplněnou o prodej ve standardní maloobchodní síti. Pro úspěšné fungování je nutná precizní evidence zákazníků, jejich segmentace a adresný marketing. **Výhodou** jsou **úspora nákladů** díky absenci prodejních jednotek, **nepřetržité působení propagačních materiálů na zákazníka, efektivní plánování a racionalizace distribuce a logistiky zboží.** **Nevýhodou** jsou **vysoká počáteční investice, malá pružnost nabídky, vysoké náklady na využití marketingových nástrojů, vysoké nároky na logistiku zboží.** Klasický zásilkový obchod je ve vyspělých zemích na ústupu a je nahrazován níže uvedenou e-commerce.

E-commerce je v současné době nejdynamičtěji se rozvíjející formou obchodu. Základní principy fungování jsou stejné jako v případě zásilkového prodeje, s tím rozdílem, že se uskutečňuje prostřednictvím počítače (tabletů či chytrého telefonu) (zpravidla) on-line na internetu. Kompletní nabídka zboží včetně všech informací je prezentována prostřednictvím webových stránek, kde si zákazník může zboží vybrat, objednat (včetně určení místa a způsobu dodání a platby) a případně i zaplatit. Oproti klasickému zásilkovému obchodu má e-commerce pružnější nabídku zboží, cenovou politiku a marketing. Nevýhodou je riziko transakce s neznámým (neověřeným) prodejcem, omezenost sortimentu (některý sortiment není pro tento typ obchodu příliš vhodný – např. obuv, oděvy, umělecké předměty, parfémů apod.).

3.3 Typologie maloobchodních jednotek

Typy maloobchodních jednotek závisí na statických a instrumentálních (dynamických) znacích.

Mezi **statické znaky** se zahrnují:

- Sortimentní profil,
- Forma prodeje,
- Umístění obchodní jednotky,
- Velikost obchodní jednotky,
- Dispoziční řešení.

Mezi **dynamické znaky** se zahrnují:

- Cenová politika,
- Kvalita nabízeného zboží,
- Soubor nabízených služeb.

Různé typy obchodních jednotek vykazují určité společné znaky. Mezi **hlavní typy maloobchodních jednotek** patří:

- **Specializované prodejny,**
- **Úzce specializované prodejny,**
- **Smišené prodejny,**
- **Samoobsluhy s potravinami (superety),**
- **Supermarkety,**
- **Hypermarkety,**
- **Diskontní prodejny,**
- **Specializované velkoobchodní prodejny,**
- **Plnosortimentní obchodní domy,**
- **Specializované obchodní domy,**
- **Nákupní centra.**

Specializované prodejny jsou rozšířeny zejména u nepotravinářského sortimentu. Zákazníkům nabízejí úzký sortiment zboží, prodávaný však ve velké hloubce. Postavení obchodů na trhu je dáno výrobkovou specializací, širším uplatňováním segmentace zákazníků a tržním zacílením. Protože se obchody specializují na určitou skupinu výrobků, personál se většinou vyznačuje vysokou profesionalitou. Dispoziční řešení a vybavení prodejny je jeho prodeji plně přizpůsobeno. Prodejny mají často lepší image než jejich hlavní konkurenti, kterými jsou specializované obchodní domy nebo velkoprodejny. Zaměřují se například na prodej oděvů, spotřební elektroniky, nábytek, květiny, sportovní potřeby, knihy či jiné sortimentní skupiny zboží.

Úzce specializované prodejny jsou vyšším stupněm specializovaných prodejen. Jejich sortiment je ještě užší a hlubší. Mají značný rozsah služeb a vysokou cenovou úroveň. Tyto prodejny mají vyšší režijní náklady díky kvalitě služeb, atraktivnímu umístění, vysokému stavu zásob a osobních nákladů. Tyto prodejny kladou vysoké nároky na odbornost personálu, dispoziční a architektonické řešení a obvykle jsou situovány do městských center nebo nákupních středisek.

Smišené prodejny mají široký ale mělký sortiment se zbožím běžné denní potřeby, tzn. jak potravin, tak nepotravin, popř. dalším doplňkovým sortimentem (noviny, časopisy, cigarety, apod.). Rozsah služeb je nízký, odborná úroveň obsluhy také. Vycházejí vstříc zákazníkům v místě a čase. Jsou umístěny v oblastech s nízkou frekvencí poptávky (venkov). Cenová úroveň je vyšší díky nízkému obratu.

Superety jsou samoobslužné prodejny potravin s prodejní plochou cca 200-400 m², které nabízejí také základní nepotravinářské zboží denní potřeby. Typická je jejich maximální blízkost zákazníkovi (např. sídliště, benzinové pumpy, nádraží).

Supermarkety jsou velké samoobslužné prodejny převážně s potravinářským sortimentem a potřebami pro domácnost (nepotraviny). Mají rozlehlou prodejní plochu od 400 m² do 2500 m², nejčastěji však kolem 1500 m². Počet druhů zboží se pohybuje mezi 5 – 10 tis. položek. Velmi často bývá v supermarketech zřízen obslužný úsek pečiva a lahůdek. Prodejní strategie je založena na nízkém obchodním rozpětí a vysokém obratu. Nabízejí tedy kompletní sortiment zboží denní potřeby ve vysoké kvalitě a čerstvosti, s bohatým výběrem a za přijatelné ceny.

Hypermarkety jsou oproti supermarketu výrazně větší samoobslužné prodejny s prodejní plochou 2500 - 20.000 m². Počet druhů zboží se pohybuje až kolem 50 tis. Položek. Jsou budovány na okrajích měst. Protože se předpokládají nákupy pomocí automobilu, jsou v jejich blízkosti i velké parkovací plochy. Hypermarkety prodávají za nižší ceny, než jsou ceny obvyklé. Nižší obchodní rozpětí je kompenzováno velmi vysokým obratem prodej zboží. Nabízený sortiment je značně široký, od potravin, přes květiny, potřeby pro domácnost, elektro, obuv, nábytek, oděvy až po počítače a řadu služeb poskytovaných v prostorách hypermarketů. Jestliže podíl potravin a nepotravin je u supermarketu cca 80/20%, v případě hypermarketu je tento podíl cca 50/50%. Dominantní podíl sortimentu je prezentován formou samoobslužného prodeje, který bývá doplněn o pultový prodej čerstvých potravin (lahůdek, ryb apod.). Výhoda hypermarketů, tj. jejich velikost, může být považována i za jejich nevýhodu. Někteří zákazníci, zejména starší osoby, preferují nákup v menších obchodech. Jednak pro osobní kontakt s prodáváči, jednak proto, že pohyb v obrovských prostorách může být pro ně fyzicky velmi namáhavý.

Diskontní prodejny jsou typické maximálním důrazem na cenu zboží. Vše (v rámci provozu) tedy přizpůsobují dosažení nízkých cen. Tyto prodejny jsou typické nabídkou omezeného rozsahu položek potravin a nepotravin s důrazem na nejrychleobrátkovější zboží, samoobslužnou formu prodeje, jednoduchostí stavby prodejny a jejího vybavení, lokalizací na levných pozemcích, nákupem od dodavatelů ve velkém a prodlouženou otevírací dobou. Tento typ prodejny má dvě formy:

- Hard-discount (úzký sortiment – cca 800 položek, extrémně nízké ceny)

- Soft-discount (širší sortiment – cca 2000 položek, nízké ceny).

Hard-discount, který v ČR reprezentoval např. Penny market, je v současné době na ústupu a je nahrazován soft-discountem, díky vyššímu komfortu nákupu (Lídl, Kaufland).

Specializované velkoobchody se zaměřují na nepotravinářský sortiment vybraných větších segmentů specializovaného zboží (nábytek, sportovní potřeby, elektro, potřeby pro kutily a zahrádkáře, drogerie apod.). Důraz je kladen na rychloobrátkové zboží, samoobslužnou formu, halové řešení stavby prodejny, menší počet obsluhujícího personálu a nižší úroveň služeb. Prodejeň usilují o minimalizaci provozních nákladů a uplatňují agresivní cenovou politiku.

Plnosortimentní obchodní domy mají velmi široký i hluboký sortiment. Počet položek zboží se může pohybovat až kolem 200 000. Obvykle jsou situovány v centrech měst, regionálních obchodních centrech či komerčních zónách. Velikost prodejní plochy se pohybuje od 5000 m² do 20000 m². Díky náročnosti provozu a sortimentní politice jsou ceny spíše střední až vyšší. Poskytují kvalitní odbornou obsluhu zákazníků, značné množství doprovodných služeb na vysoké úrovni (zejména občerstvení a pohostinství).

Specializované obchodní domy mají oproti plnosortimentním obchodním domům užší sortiment a zaměřují se tak na určitý segment (segmenty) trhu. V dané specializaci je však jejich sortiment velmi hluboký. Nejčastější specializací jsou oděvy, obuv a textil. Minimální velikost prodejní plochy je cca 1500 m². Zpravidla se umísťují do center měst či regionálních obchodních center (podobně jako plnosortimentní obchodní domy). Také v tomto případě je odborná obsluha kvalitní, včetně doprovodných služeb. Provozní náklady jsou opět vyšší, stejně tak cenová úroveň.

Nákupní centrum je soubor maloobchodních a jiných obchodních zařízení, který je plánován, postaven a vlastněn jako jeden celek, přičemž jednotlivé obchodní jednotky provozují nájemci. Prodejní (pronajímatelná) plocha začíná na cca 5000 m². Oproti obchodním domům poskytují další doplňkové služby, jako jsou volnočasové aktivity a možnosti zábavy. Nejčastěji se prodejny v obchodních centrech orientují na módu, obuv, kožené zboží, klenoty, dárky, elektro a výpočetní techniku a dále gastronomie, kina a sportovní zařízení.

3.4 Vývojové tendence soudobého obchodu

Vývojové tendence soudobého obchodu se dají shrnout do následujících pěti prvků:

- Globalizace,
- Přejchod od maloobchodu k retailingu,
- Integrace a kooperace,
- Privátní značky,
- E-commerce.

Globalizace představuje ekonomické překračování hranic národních států prostřednictvím propojování trhů, práva a politiky. Je důsledkem celosvětové dělby práce a specializace a vede k efektivnějšímu fungování trhů a k lepším hospodářským výsledkům. Hnacím motorem globalizace jsou lidské potřeby a snaha o růst blahobytu. Důsledkem rostoucí specializace je ztráta soběstačnosti (jednotlivců i států) a závislost na obchodu.

Přejchod od maloobchodu k retailingu znamená růst koncentrace maloobchodu, který vede k růstu obchodních jednotek (co do prodejní plochy i absolutního počtu) kapitálově silných skupin a poklesu počtu samostatných podnikatelských subjektů v obchodě. Obchodní podniky se tak staly na trhu dominantní (oproti podnikům výrobním), přičemž došlo ke změně strategie z tlaku (od výrobce přes obchod k zákazníkovi) na tah (od zákazníka přes obchod k výrobcovi). Retailing lze definovat jako maloobchod s mezinárodní působností, který vede profesionální management a který disponuje veškerým logistickým zázemím (doprava, sklady apod.), špičkovými informačními systémy a silným kapitálem (Ahold, Tesco, Kaufland, Lídl apod.).

Retailingové firmy mají značnou tržní sílu a výrazně silnější vyjednávací pozici oproti (zejména menším a lokálním) výrobním podnikům.

Integrace a kooperace souvisí s výše uvedenými tendencemi, tzn. globalizací a vznikem a rozvojem retailingových firem. Retailing lze v podstatě považovat za formu integrace v obchodě, neboť představuje vysoce integrovanou obchodní firmu (**obchodní řetězec**) jako komplexně fungující podnikatelský subjekt, který se nezaměřuje pouze na činnost maloobchodu. Pro obchodní řetězce jsou typické řízení odborným managementem, centrální nákup a skladování, společný marketing (včetně centrálního řízení cen) a vlastní značkové zboží (které ale podnik sám nevyrábí).

Kooperace se může projevovat také spoluprací jednotlivých samostatných podnikatelských subjektů (**vertikální kooperace**), která vzniká mezi jednotlivými články hodnotového řetězce (od výrobce k zákazníkovi). Podstatou je stejné sortimentní zaměření a nižší stupeň centralizace a integrace. Typickou podobou jsou nákupní družstva a svazy, dobrovolné řetězce, franchising, nákupní centrály a strategické aliance.

Kooperace se může projevovat také spoluprací na stejné úrovni řetězce pohybu zboží (**horizontální kooperace**). Motivem je zvýšení atraktivity příslušné lokality a dosažení lepších ekonomických výsledků. Typickou podobou horizontální kooperace jsou kooperace v maloobchodě (např. společný obchodní dům), regionální nákupní střediska (nákupní centra), kooperace ve velkoobchodě (např. v rámci sdílené infrastruktury).

Privátní značky usnadňují zákazníkovi výběr a orientaci na přeplněném trhu. Značka tvoří bariéru proti konkurenci. Jedná se o specifické značky produktů, které jsou vyráběny a nabízeny maloobchody a dalšími články distribučních kanálů. Tyto značky jsou v průměru levnější než ostatní zboží nabízené maloobchodem díky nižším nákladům spojených s výrobou, distribucí a prodejem tohoto značkového zboží. Sortiment privátních značek je různorodý, zahrnuje potraviny i nepotraviny a je typický pro retailingové firmy.

E-commerce představuje obchodní činnost (proces nákupu a prodeje), která je realizována s využitím elektronické komunikace, zejména internetu. Zahrnuje elektronický marketing i nákup. Výhodou jsou nízké režijní i provozní náklady, pružná komunikace s partnery, neexistence bariér vstupu na trh, flexibilita (sortiment, cena). Z pohledu zákazníka jsou výhodou nižší cena zboží, rychlý přístup k informacím o sortimentu a ceně, časová a geografická dostupnost, pohodlí nákupu z domova, široký sortiment.

4 Řízení obchodního provozu

Řízení obchodního provozu probíhá na úrovni managementu obchodní jednotky a lze ho definovat jako soubor řídicích technik, metod a nástrojů, kterými management podniku zajišťuje činnost obchodní jednotky. Klíčovým prvkem řízení provozu je volba a následná implementace vhodné technologie obchodního provozu, což je proces zajištění pohybu zboží v obchodní jednotce. **Prvky obchodního provozu** se člení podle rychlosti jejich úprav v reakci na změnu vnějších vlivů:

- **Statické prvky:**
 - Dispoziční řešení obchodní jednotky,
 - Stavebně-technické řešení obchodní jednotky,
 - Dlouhodobé prvky nákupní atmosféry.
- **Dynamické prvky:**
 - Obchodní sortiment,
 - Obchodně-provozní operace,
 - Krátkodobé prvky nákupní atmosféry,
 - Prezentace zboží,
 - Operativní řízení obchodní jednotky.

4.1 Dispoziční řešení obchodní jednotky

Nazývá se také **space management**. Cílem dispozičního řešení obchodní jednotky je vytvoření takového dispozičního řešení, které umožní optimální pohyb zboží jednotkou a zároveň vytvoří nejlepší nákupní podmínky pro zákazníky. Mezi **nejdůležitější východiska** dispozičního řešení obchodní jednotky patří:

- **Typ obchodní jednotky,**
- **Velikost obchodní jednotky,**
- **Sortimentní zaměření obchodní jednotky,**
- **Typizované řešení firemního řetězce,**
- **Podmínky příslušné lokality.**

Tvorbu dispozičního řešení obchodní jednotky lze rozdělit do dvou navazujících kroků:

1. Dispoziční řešení jednotky jako celku (celého areálu)
2. Dispoziční řešení jednotlivých prvků.

Dispoziční řešení areálu obchodní jednotky je jejím globálním rámcem a dochází při něm k rozdělení jednotky na plochy pro její jednotlivé části. Jedná se o:

- **Plochy hlavní** – vlastní prodejní místnosti,
- **Plochy pomocné**
 - sklady,
 - příslušenství (kanceláře, šatny, WC),
 - komunikace (příjezdové cesty, parkoviště).

Dispoziční řešení prodejny vychází z dispozičního řešení areálu. V praxi se vytvořila standardizovaná schémata, která jsou vhodná pro různé modely obchodních jednotek. V tomto smyslu tak lze rozlišit **čtyři základní typy** dispozičních řešení prodejny:

- **Pravidelné,**
- **S volným pohybem,**
- **Standardní obslužné,**
- **S polouzavřenými prodejními úseky.**

Pravidelné dispoziční řešení je charakteristické pro menší uzavřené samoobsluhy. Typickým rysem je oddělení vchodu a východu z prodejny. Uspořádání vede zákazníka určitým směrem, půdorysná plocha maloobchodní jednotky je maximálně využita a pořizované pořizovací předměty nemusí obsahovat zkosené nebo půdorysně zaoblené prvky, a proto jejich pořizovací cena se nepohybuje ve vyšších cenových hladinách. Pohyb zákazníků je jednosměrný, zákazník musí v podstatě projít celou vytyčenou trasu bez možnosti zkratky k pokladně.

Dispoziční řešení s volným pohybem zákazníků je v podstatě opakem výše uvedeného. Zákazníci nejsou uspořádáním zařízení nikam vedeni a mohou se orientovat volně podle své vůle. Vchod a východ z prodejny je společný. Pokladna je umístěna poblíž vchodu a zákazník ji využije pouze, když zakoupí zboží. Využití plochy je v tomto případě nižší. Používá se u nepotravinářského, zejména oděvního zboží.

Standardní obslužné dispoziční řešení se využívá u pultového prodeje. Pulty jsou umístěny u stěn jednotky a její střed slouží k pohybu zákazníků. V tomto případě je zboží zcela odděleno od zákazníka. Výhodou je minimalizace krádeží zboží, nevýhodou malé využití ploch a pomalost nákupu. Toto uspořádání se využívá ve specializovaných obchodních jednotkách nebo při prodeji luxusního zboží.

Dispoziční řešení s polouzavřenými prodejními úseky je charakteristické rozdělením prodejní plochy do několika více či méně uzavřených prodejních úseků, které na sobě fungují nezávisle. Každý úsek má svůj sortiment, cílovou skupinu zákazníků, design, formu prodeje apod. Toto uspořádání je typické pro obchodní domy.

Půdorysná plocha prodejní místnosti, která je vyhrazena pro konkrétní funkci, se nazývá zóna. V maloobchodní jednotce se lze setkat s následujícími zónami:

- **zóna pro vstup zákazníků,**
- **zóna mimo prostor uzavřený frontami pokladen,**
- **pokladní zóna,**
- **zóna pro řazení zákazníků k pokladnám,**
- **zóna pro prezentaci zboží (tvoří nejvyšší procento půdorysné plochy prodejny),**
- **zóna obslužných úseků.**

Tento popisovaný sled zón odpovídá uzavřenému typu samoobslužného prodeje. Obvykle zóna pro vstup zákazníka do prodejny bývá používána i jako výstupní. Zákazník projde zónou komunikační mimo prostor uzavřený frontou pokladen. Zde jsou odebírány a vráceny nákupní košíky nebo vozíky. Tento prostor směrem do prodejny může opustit zabezpečeným vchodem do zóny pro prezentaci zboží a obslužných úseků. Zákazník potom vybírá zboží ze samoobslužné části, nebo nákup ještě doplní o zboží z obslužných částí.

4.2 Řízení obchodního sortimentu

Obchodní sortiment byl definován a rozčleněn v kap. 3.1. Sortimentní profil je základní charakteristikou obchodní jednotky, který zároveň vymezuje její místo na trhu. V **rámci řízení obchodního sortimentu** je nutné:

- **Zvolit sortiment obchodní jednotky,**
- **Zvolit formu prodeje,**
- **Roztřídit sortiment,**
- **Optimalizovat sortiment a provádět jeho změny.**

Volba sortimentu obchodní jednotky je základním a nejdůležitějším rozhodnutím strategického charakteru. Je tedy důležité rozhodnout, na jaký sortiment se bude obchodní jednotka specializovat, neboť není možné, aby nabízela vše. Je tedy nutné zvážit, zda se bude jednat o sortiment potravin, nepotravin či jejich kombinaci. Dále je třeba rozhodnout, jaká bude

šířka a hloubka sortimentu a neposlední řadě je třeba rozhodnout, jaký sortiment bude základní a jaký doplňkový (pokud obchodní jednotka bude doplňkový sortiment nabízet).

Volba formy prodeje souvisí s **prodejem jako obchodní operací**, která se skládá ze čtyř fází:

- **nabídka zboží** - informování zákazníka o sortimentu, zjištění přání zákazníka a nabídnutí vhodného výrobku, přičemž nabídka může být optická (t.j. výstavka zboží nebo jeho prezentace pomocí katalogů apod.) anebo prostřednictvím prodejního rozhovoru (význam umění osobního prodeje),
- **výběr zboží** - kupující se sám nebo za účasti prodáváče rozhoduje o koupi zboží,
- **placení zboží** - různou formou (hotově, kartou),
- **výdej zboží** - přímo v prodejně, v příručním skladu, v bytě zákazníka.

Podle stupně aktivní účasti zákazníka na jednotlivých fázích prodeje zboží se setkáváme se **třemi hlavními formami prodeje** (blíže viz kap. 3.1):

1. Samoobslužný prodej,
2. Pultový prodej,
3. Kombinované formy.

Za závěrečnou činnost v maloobchodě je možné považovat nabízení poprodejních služeb (odvoz zboží, instalace apod.) a vybavování případných reklamací. Dobrý obchodník neustále udržuje styk se svými zákazníky, vede jejich evidenci, rozeznává stále a věrné zákazníky a věnuje svým zákazníkům potřebnou péči.

Třídění sortimentu je důležité pro lepší orientaci a přehlednost celého sortimentu obchodní jednotky. **Hierarchie** třídění je následující:

Souborná třída → třída → obor → skupina → podskupina → druh → komerční druh

V rámci souborné třídy se např. jedná o nepotravinu, v rámci třídy o průmyslové zboží, v rámci oboru o železářství, v rámci skupiny o armatury, v rámci podskupiny o zdravotnické armatury, v rámci druhu o sprchovou baterii a v rámci komerčního druhu o sprchovou baterii 1609 ½ x 100. Sortiment obchodní jednotky se rozdělí až na jednotlivé komerční druhy, které jsou charakteristické množstvím, obalem, složením, materiálem, barvou, tvarem a čárovým kódem (např. 1,5l Magnesia neperlivá je jiný komerční druh než 1,5l Magnesia perlivá). V rámci operativního řízení obchodní činnosti se pracuje spíše s komerčním druhem, v rámci strategického řízení pak spíše se skupinou či oborem.

Optimalizace sortimentu je nikdy nekončící činnost, která má za cíl nastavit takovou skladbu sortimentu, která (v daném okamžiku) přinese obchodní jednotce největší efekt (zisk). Vhodnou metodou optimalizace je výpočet **přímé výrobové rentability**, která zohledňuje ziskovost každého zboží (hrubou marží), počet prodejů zboží za určité období (rychlost obratu daného výrobku) a nároky na prodejní prostor (plocha, kterou zboží zabírá). Ideálem je zboží s vysokou marží, který se rychle prodává a nezabírá příliš prostoru v jednotce.

Příklad!

V rámci optimalizace sortimentu je nutné provádět **změny v sortimentu**, ať už z důvodu sezónních výkyvů (změn) v prodeji nebo trvalých vývojových změn.

4.3 Řízení pohybu zboží v maloobchodní jednotce

Pohyb zboží probíhá v maloobchodní jednotce podle určité logistické posloupnosti:

- **Příjem,**
- **Uložení a skladování,**
- **Příprava prodeje,**
- **Doplnění do prodejní místnosti,**

- Vystavení,
- Prodej.

Příjem zboží je činnost, při které přechází zboží do držení a vlastnictví obchodní jednotky. Způsob zajištění a organizace příjmu zboží **záleží na řadě faktorů**:

- Velikost a druh jednotky,
- Dodavatelů,
- Charakter přepravy a způsob balení,
- Charakter sortimentu,
- Hmotné zajištění příjmu zboží,
- Personální zajištění příjmu zboží.

Uložení a skladování zboží (do skladu nebo na prodejní plochu) následuje po přejímce zboží a jeho zařazení podle příslušnosti k určité technologické skupině. Pro každou skupinu by měla být určena cesta od přejímací rampy až po umístění v prodejně, přičemž je důležité zajistit prostorovou návaznost mezi jednotlivými zónami.

Přípravou prodeje se rozumí provedení nezbytných úprav zboží do podoby, v jaké bude prezentováno v prodejně. Rozsah příprav je u různého zboží různorodý. Mezi nejdůležitější operace přípravy prodeje patří odstraňování přepravních obalů, porcování a vážení zboží, označování zboží cenou, informacemi apod.

Při **doplňování zboží do prodejní místnosti** je vhodné dodržovat několik **zásad**:

- Zboží musí mít vyhrazené místo,
- Doplnují se celé obalové jednotky,
- Při vystavení je třeba maximálně využít plochu a prostor,
- Zboží se doplňuje jednorázově (ideálně mimo prodejní dobu),
- Kapacita výstavního zařízení by měla umožnit vystavit celou zásobu v prodejně mezi dvěma dodávkami,
- Využívat přepravní prostředky vhodné zároveň k vystavení (např. palety),
- Ukládat zboží přehledně.

4.4 Merchandising

Pojem merchandising se používá v různých podnikatelských oborech různě. V případě řízení provozu maloobchodních jednotek lze tento pojem chápat jako cílevědomé uspořádání sortimentu v prodejní místnosti, jehož cílem je přesvědčit zákazníky a nakoupit co nejvíce. Jinými slovy je jeho úkolem přimět zákazníky, aby si uvědomili i potřeby, které ve skutečnosti nemají, resp. o kterých nevěděli, že je mají.

Merchandising vychází z **psychologie chování zákazníků při nákupu**, resp. z jeho typického (obvyklého) chování. **Nejdůležitější typické chování** je následující:

- Zákazníci preferují větší (širší) komunikace,
- Zákazníci se drží na pravém okraji komunikace,
- Zákazníci preferují pohyb proti směru hodinových ručiček,
- Zákazníci při nákupu jdou nejdříve rychle, potom zpomalí a v závěru opět zrychlí,
- Zákazníci se vyhýbají vracení,
- Zákazníci neradi chodí do rohů místností,
- Zákazníci chodí do poschodí tím méně, čím více jsou vzdáleni od vchodu.

Na základě typického chování zákazníků lze následně formulovat **merchandisingové zásady pro tvorbu dispozičního řešení obchodní jednotky**:

- Dispoziční řešení má vést zákazníky levotočivě

- Obslužné úseky se umísťujú podél stěny proti pokladnám a kolmo na středové regály,
- Rozmístěním atraktivního zboží se vytyčí ideální trasa,
- Zboží pro impulzivní nákup se umísťuje vpravo, zboží základní potřeby vlevo,
- Sortimentní skupiny mají navazovat dle nákupních zvyklostí zákazníků,
- Zboží v samoobslužné části se umísťuje před sortimentně navazující obsluhovaný úsek,
- U uliček užších než 2,7m se udržuje sortimentní návaznost po obou stranách uličky,
- Každé zboží musí být viditelně označeno cenou,
- Zboží musí být uloženo tak, aby se dalo snadno identifikovat,
- Zboží musí být dostupné a snadno uchopitelné,
- Jednotlivé druhy zboží se vystavují ve svislé návaznosti, aby zákazník mohl porovnat celou nabídku,
- Větší zboží (či balení) se ukládá dolu, menší zboží nahoru,
- Zboží, na které je třeba upoutat pozornost se vystavuje ve výši zorného pole (cca 110 – 160 cm).

4.5 Nákupní atmosféra

Nákupní atmosféru lze definovat jako soubor vlivů působících na smysly zákazníka v průběhu celého nákupního procesu. Tyto vlivy zákazník vnímá částečně vědomě a částečně podvědomě. Snahou prodejních jednotek je vytvoření preferencí zákazníka pro konkrétní jednotku, což znamená:

- vytvořit podmínky pro ulehčení nákupu,
- zkrátit čas prostojů,
- ovlivnit emocionální chování zákazníků.

Jádro nákupní atmosféry tvoří prezentace zboží. Čím více je prezentace zboží v souladu se životním stylem zákazníků, tím raději se zákazníci v obchodě zdržují a nakupují. **Prvky nákupní atmosféry** lze rozdělit podle místa jejich působení na:

- **Vnější,**
- **Vnitřní.**

4.5.1 Vnější prvky nákupní atmosféry

Vnější prvky nákupní atmosféry působí na zákazníka ještě před jeho vlastním nákupem. Působí na dálku, což znamená, že zákazníka ovlivňují, aniž by vešel do prodejního prostoru. Jejich hlavním cílem je zákazníka přilákat k návštěvě. **Mezi tyto prvky se řadí:**

- **celkový vzhled prodejní jednotky,**
- **vchod,**
- **parkovací plochy a nápisy,**
- **výlohy.**

Vzhled prodejní jednotky je to první co zákazníka upoutá, konkrétně se jedná o její architekturu, fasádu a barevnost. Čím zajímavěji bude stavba vypadat, tím se zákazník stane zvědavějším. Nevýhodou tohoto stimulu je určitý statický charakter, neboť stavbu (zejména architekturu) prodejní jednotky lze změnit pouze omezeně a veškeré zásahy jsou velice nákladné.

V případě **vchodu** do prodejní jednotky je snahou vytvořit takový vchod, aby zákazník nezapomněl, že už do prodejní jednotky vstoupil a že se ocitá v prodejním prostoru. Vstupy musí odpovídat kapacitně frekvenci zákazníků a dodržovat stylovou čistotu celého architektonického řešení. Otevřená průčelí jsou používána u velkých obchodních domů a

supermarketů pro vyšší frekvenci zákazníků. Úzké vstupní prostory umožňují lepší využití výkladních skříní než naopak prostory široké.

Parkovací plochy a nápisy dokreslují vzhled prodejního prostoru. U parkovacích ploch je důležitá jejich kapacita, přístupnost, bezpečnost a bezplatnost. Nápisy v okolí prodejní jednotky, na parkovací ploše, výloze či budově mají informační funkci a zároveň svým jednotným vizuálním stylem umocňují podvědomě spojitost s konkrétním obchodem. Kvalitně provedený nápis podává informace o názvu firmy (logo), informace o prodejní době, sortimentu a chystaných akcích za předpokladu, že je zvolen výrazný čitelný typ písma a jeho přiměřená velikost.

Výlohy - výkladní skříně jsou vizitkou každého obchodu. Jejich úkolem je upozornit na obchodní jednotku, zvát k návštěvě a představit (alespoň) část nabídky. Ve většině případů se veškerá fantazie soustředí pouze na dekorativní pokyny, což není vhodné, neboť dekorace a design jako jediná kritéria nestačí. Komplexní vzhled výlohy je jedním z nejdůležitějších nástrojů, kterým prodejní jednotka ovlivňuje psychologii okolí a působí na zákazníka. Výloha má tyto **funkce**:

- **Předvést nabídku, informovat o sortimentu** (zbožím lze výlohu přeplnit, ale výhodnější je se snažit kolemjdoucím předvést určitou prezentaci s filosofií firmy),
- **Vzbuzovat zvědavost a přitažlivost** (výlohy by měly zaujmout a přilákat chodce k návštěvě prodejní jednotky, proto by měly být koncipovány reprezentativně a jasně, aby byl zákazník ještě venku přesně informován, co může očekávat uvnitř).

Atraktivitu výkladních skříní lze zvýšit následujícími opatřeními:

- zboží je vhodné vystavovat i s doplňujícím sortimentem (např. potravinářské zboží vystavené podle receptu),
- návazností mezi dekorací a vystavovaným zbožím (např. značkové džínsové oblečení doplnit skutečným jezdeckým sedlem),
- doplnění výlohy o pohyb (např. nepromokavá sportovní bota se střídavě ponořuje a vynořuje z vody),
- námětem výloh (např. roční události, oslavy apod.).

4.5.2 Vnitřní prvky nákupní atmosféry

Vnitřní prvky nákupní atmosféry působí uvnitř prodejní jednotky. Tyto prvky zahrnují:

- **osvětlení,**
- **barevné řešení,**
- **materiál použitý k zařizení,**
- **hudbu a vůni,**
- **dispoziční řešení prodejní místnosti.**

Základním úkolem **osvětlení** v prodejním prostoru je ukázat zboží tak, aby u zákazníků vzbudilo pozornost a usnadnilo jim kontakt se zbožím. Osvětlení zároveň pomáhá dostat zákazníka do správné nákupní nálady. Vhodný výběr osvětlovacího systému, designu světel a světelného vzhledu výloh i venkovních fasád vede k vytvoření dobrého image prodejních jednotek. Prodejní prostory slouží nejen pro nákupy zákazníků, ale zároveň jsou pracovištěm obsluhujícího personálu, který zde tráví velkou část pracovní doby. Osvětlení proto musí být příjemné a musí splňovat předpisy bezpečnosti práce, neboť dostatečné osvětlení přispívá k dobrému zdravotnímu stavu zaměstnanců a nezpůsobuje předčasnou únavu. Mezi důležitá **kritéria osvětlení** patří:

- **Intenzita světla** - vyjadřuje jak silně je plocha osvětlena, přičemž v prodejním prostoru se doporučuje intenzita od 300 luxů, ke zdůraznění určité nabídky je

vhodné použít silnější intenzitu, pro pokladní zónu je doporučena intenzita min. 500 luxů.

- **Jasnost světla** - příliš jasné a ostré světlo ohrožuje oči a působí na únavu.
- **Směr světla a stínivost** - důležité pro prezentaci zboží, ke zdůraznění určité oblasti prodejního prostoru.
- **Zabarvení světla** - představuje barvu světelného zdroje (teplý odstín, neutrální odstín, studený odstín).
- **Hospodárnost** - je v popředí zájmu díky neustálému růstu cen energií a nutí používat takové světelné zdroje, které šetří energii.

Barevné řešení a dekorace opět využívá známé poznatky z psychologie působení barev. Každá barva působí jinak, může na sebe upozornit nebo odradit, přičemž například teplé barvy zvyšují aktivitu, působí vesele, optimisticky (červená, žlutá, hnědá) a studené barvy uklidňují, působí pozitivně na pozornost (zelená, modrá, fialová).

Materiál použitý k zařízení musí ladit s okolím a dotvářet image prodejní jednotky. Volba materiálu podléhá módním trendům a ekologickému cítění. U zařízení a materiálu není důležitý jen vzhled, ale také životnost, která se u obchodního podniku pohybuje v průměru mezi 6 - 10 lety. U módních butiků se uvádí životnost kratší (4 - 7 let).

Hudba a vůně musí být také v dokonalém souladu s okolím. U prodeje potravin je vhodné použít vůni čerstvého pečiva nebo čerstvě mleté kávy, u cestovních kanceláří vůni moře. Čichový vjem má ladit s nabízeným sortimentem. Hudba určitým způsobem podmalovává atmosféru v prodejně. Důležitý je její rytmus a tempo. Je vhodné volit pomalejší tempo, které uklidňuje, čímž u zákazníka způsobí zvolnění chůze a tím i delší pobyt strávený v prodejně. Hudba nesmí v žádném případě působit rušivě a nesmí být dominantní. Jinak je její efekt opačný, zhoršuje komunikaci zákazníka s personálem a někdy způsobí i opadnutí zájmu zákazníků o zboží.

4.6 Operativní řízení obchodní jednotky

Operativní řízení obchodní jednotky vychází ze strategického a taktického řízení. Cílem je precizovat a modifikovat dlouhodobě nastavené přístupy, zásady a postupy s ohledem na konkrétní podmínky a okolnosti. Typickým rysem je rychlost prováděných změn a značná frekvence těchto změn. **Nejdůležitější problémy**, které operativní řízení řeší, jsou:

- **Stanovení otevírací doby pro jednotlivé dny,**
- **Určování počtu obsluhujících v průběhu otevírací doby** (pokladny, pulty),
- **Plánování provozních činností** (příjem a doplňování zboží, úklid apod.).

5 Finanční řízení obchodních firem

Při finančním řízení obchodních firem je potřebné přihlídnout k některým zvláštnostem a tendencím, kterými se obchod vyznačuje ve vyspělých tržních ekonomikách a které se více či méně projevují i v České republice:

- **Nízká kapitálová intenzita** - díky širokému využití pronájmu a leasingu, nicméně se postupně zvyšuje prostřednictvím budování parkovišť a moderních skladů.
- **Vysoký podíl oběžného majetku v aktivech** - který je ovlivněn sezónností obrátu a s tím spojeným kolísáním stavu oběžného majetku a jeho struktury, velkým podílem obchodních úvěrů, a zejména v zahraničním obchodě rostoucím významem faktoringu a také směnek.

Výchozím bodem ekonomiky každé firmy je dosažení stanovených cílů, které vychází především z oblasti finanční - tj. zisk, likvidita, obrát apod. Dosahování stanovených cílů je podmíněné neustálým sledováním finančního zdraví, které lze posoudit na základě schopnosti produkovat efekty pro své vlastníky a schopnosti udržet a rozvíjet vlastní existenci a to jak ve vztahu k měnícím se podmínkám a požadavkům vnějšího prostředí, tak i ve vztahu k rozhodujícím zájmovým skupinám, podílejících se na chodu podniku.

Obvykle se při zjišťování ekonomického chodu firmy vychází ze základních výkazů, tj. bilance (rozvaha), výkazu zisků a ztrát (výsledovka) a výkazu cash-flow. Podrobný rozbor umožňuje usměrňovat efektivní využití finančních prostředků, kontrolu výdajů, nákup zboží, stanovení cen a pomáhají při dalších operacích.

5.1 Financování obchodního podniku

Financováním se obecně rozumí získávání a následné používání finančních zdrojů pro zajištění provozu a rozšiřování majetku podniku. Financování může být **běžné**, které souvisí s prostředky na provoz podniku (zboží, energie, mzdy, přepravné, nájmy, daně apod.) a které se vztahuje k oběžnému majetku a údržbě majetku dlouhodobého. Financování **mimořádné** vyžaduje zpravidla vysoké jednorázové finanční částky, které přináší velké změny v podniku (zakládání, rozšiřování, spojování, sanace nebo likvidace podniku).

Zdroje financování lze členit podle různých hledisek. Podle vlastnictví na **vlastní a cizí**. Podle doby splatnosti na **krátkodobé a dlouhodobé**. Podle způsobu získání (z hlediska podniku) na **externí a interní**.

Financovat je nutno dlouhodobý i oběžný majetek. **Financováním oběžného majetku** se rozumí opatřování finančních zdrojů pro nákup potřebné výše oběžného majetku, pro jeho obnovu i rozšiřování. Díky tomu, že je oběžný majetek krátkodobý, je také financování tohoto majetku (zpravidla) krátkodobé. **Zdroje** krátkodobého **financování** jsou především:

- **Obchodní úvěry** (závazky vůči dodavatelům),
- **Krátkodobé bankovní úvěry**,
- **Ostatní krátkodobé nebankovní závazky** (závazky vůči zaměstnancům, státu, půjčky jiných podniků nebo osob),
- **Factoring**.

Financováním dlouhodobého majetku se rozumí opatřování finančních zdrojů pro nákup, obnovu nebo rozšiřování investic (dlouhodobého majetku). Díky dlouhodobosti majetku je také jeho financování dlouhodobé, resp. se k jeho financování využívají dlouhodobé zdroje (zdroje, které má podnik k dispozici dlouhodobě). **Cílem** dlouhodobého finančního rozhodování je:

- **Zabezpečit dostatečný kapitál na potřebné investice**,
- **Dosáhnout minimálních nákladů na pořízení kapitálu**,
- **Optimalizovat kapitálovou strukturu** (poměr vlastních a cizích zdrojů),

- **Udržet finanční stabilitu podniku** (zadluženost i likviditu).

Zdroje financování investic (dlouhodobého majetku) jsou:

- **Odpisy,**
- **Zisk,**
- **Mimořádné výnosy z prodeje vlastního dlouhodobého majetku nebo materiálu,**
- **Navýšení základního kapitálu** (vkladu společníků, veřejným úpisem akcií apod.),
- **Emise obligací,**
- **Dlouhodobé bankovní úvěry,**
- **Leasing.**

5.2 Finanční analýza

Finanční analýza vytváří podklady pro finanční rozhodování a plánování. Pokud má být správně interpretována nestačí pouze mechanicky využít její nástroje a vypočítat vybrané ukazatele, ale je nutné tyto výsledky vtáhnout ke konkrétním podmínkám fungování konkrétního podniku na konkrétním trhu v příslušném čase. Finanční analýza využívá řadu nástrojů, přičemž zde budou představeny analýzy absolutních a poměrových ukazatelů, které patří mezi základní metody. Aby mohly být dosažené výsledky správně interpretovány, bude v závěru kapitoly zmíněna také srovnatelnost výsledků, resp. úskalí, se kterými se při srovnávání výsledků lze v praxi setkat.

5.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Provedení analýzy výše uvedených účetních výkazů (především rozvahy a výkazu zisků a ztrát) lze rozdělit do následujících tří kroků:

- **Zjištění absolutní výše položek příslušných výkazů**
V tomto prvním kroku je nutné zjistit výši jednotlivých položek ve finančním vyjádření (zpravidla v korunách). Přitom je vhodné zohlednit a odstranit některé problémy. Prvním problémem je možná odlišnost účetních a tržních hodnot (především na straně aktiv v rozvaze). Dalším problémem jsou chybějící položky, tzn. veličiny, které účetní výkazy nezachycují (např. majetek pořízený na leasing není zpravidla součástí aktiv v rozvaze). Třetím problémem je různá bonita a dobytnost pohledávek podniku, kvalita a prodejnost zásob zboží a výrobků apod.
- **Zjištění podílů položek (vertikální analýza) příslušných výkazů**
Tento druhý krok umožňuje zjistit a porovnat strukturu rozvahy podniku v čase nebo s jinými (srovnatelnými) podniky tak, že se jednotlivé položky rozvahy postupně vztáhnou k bilanční sumě. V případě výkazu zisků ztrát je nejprve nutné zjistit celkový objem výnosů (nákladů) a teprve potom jednotlivé položky výkazu vztáhnout k celkovým výnosům (nákladům) nebo výnosy k celkovým výnosům a náklady k celkovým nákladům. V případě vertikální analýzy výkazu zisků a ztrát je tak možno zvolit kterýkoli z uvedených postupů. V případě srovnávání s jinými podniky je však nutné zajistit, aby tato analýza byla provedena stejně.
- **Zjištění časového vývoje položek (horizontální analýza) příslušných výkazů**
Tento třetí krok umožňuje sledovat změny položek ve zvoleném časovém období. Vývoj (změnu) jednotlivých položek lze sledovat jak v absolutním vyjádření (např. v korunách), tak ve vyjádření procentním. Dále lze vybírat mezi meziročním srovnáním, kdy se roční hodnoty příslušných veličin počítají vždy jako rozdíl sousedních dvou let, nebo tzv. bazickém indexu, kdy se hodnoty příslušných veličin počítají vždy jako rozdíl v příslušném zkoumaném roce a společném (výchozím) období. V případě meziročního srovnání je tedy možno pozorovat průběžné změny veličin, v případě bazického indexu naopak změny kumulované.

5.2.2 Analýza poměrových ukazatelů

Pro finanční analýzu představují poměrové ukazatele jeden z nejdůležitějších nástrojů. Na rozdíl od analýzy absolutních ukazatelů, která se soustřeďuje na vývoj vertikální a horizontální struktury jednotlivých položek účetních výkazů, které reprezentují určité činnosti nebo stavy, včetně krátkodobých predikcí jejich vývoje, umožňují poměrové ukazatele dávat tyto samostatné položky do vzájemných souvislostí.

Poměrových ukazatelů lze teoreticky sestavit řádově milióny (s ohledem na vzájemné kombinace všech položek účetních výkazů, ze kterých se zpravidla tyto ukazatele konstruují). Pro smysluplnou analýzu je však vhodné vybrat pouze určité (menší) množství ukazatelů, které budou schopny průřezově analyzovat ekonomiku celého podniku nebo jeho části. Proto je vhodné pracovat s cca 2-3 poměrovými ukazateli z každé skupiny, což celkem tvoří (s ohledem na níže uvedené členění) 14-21 ukazatelů. Analýza pak probíhá tak, že je s využitím ukazatelů vybrané oblasti analyzována právě tato oblast a celkové hodnocení (v případě hodnocení celkové ekonomické situace) je komplexní syntézou dílčích výsledků (hodnocení). V literatuře je možno se setkat s různým členěním, přičemž autor preferuje **členění** následující:

1. **Ukazatele rentability (ziskovosti)**
2. **Ukazatele aktivity (efektivnosti)**
3. **Ukazatele finanční závislosti (zadluženosti)**
4. **Ukazatele likvidity (platební schopnosti)**
5. **Ukazatele kapitálového trhu**
6. **Ukazatele cash-flow**

Ještě před vlastní analýzou vybraných poměrových ukazatelů je vhodné zmínit doporučené hodnoty, které se poměrně často uvádí v odborné literatuře u některých velmi často používaných poměrových ukazatelů. Tyto hodnoty zpravidla vychází ze zahraničních (západoevropských) zkušeností a výzkumů, takže jsou tyto hodnoty v podmínkách ČR obtížně použitelné z důvodu nízké srovnatelnosti dat i podniků (např. s ohledem na rozdílné ekonomické prostředí, účetní standardy, metody oceňování apod.). Proto jsou tyto hodnoty vhodné maximálně k základní orientaci a rozhodně je nelze považovat za standard v ČR. Naopak jako vhodnější se jeví srovnání s odvětvovým průměrem (blíže viz zde: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>) nebo hodnotami ukazatelů srovnatelných podniků.

Ukazatele rentability jsou díky svému zaměření na zisk nejpoužívanějšími ukazateli nejen v rámci finanční analýzy, ale i v rámci jakéhokoliv posuzování finanční výkonnosti (např. v kontextu spokojenosti zákazníka nebo kvality řízení podniku). Tyto ukazatele poměřují obecně zisk s výší podnikových zdrojů či výkonů. Obvykle se tyto ukazatele označují jako míra zisku, která se počítá jako poměr určité verze zisku k příslušnému druhu vloženého kapitálu (nejčastěji vlastního nebo celkového) či výkonům. V teorii i praxi se tak lze setkat s nejrůznějšími modifikacemi ukazatelů rentability (a to i pod stejnými názvy), přičemž nelze jednoznačně určit správnou konstrukci. Naopak, každá konstrukce má poněkud odlišnou vypovídací schopnost, resp. vypovídá o jiném jevu nebo situaci. Dále v textu budou zmíněné konstrukce ukazatelů rentability tak, jak se s nimi lze nejčastěji setkat:

- a) ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)

$$\text{ROE} = \frac{\text{hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

b) ukazatel rentability aktiv (ROA) ze zisku před zdaněním a úroky (EBIT)

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

c) ukazatel rentability dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE) ze zisku před zdaněním a úroky (EBITDA)

$$\text{ROCE} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}}$$

Z výše uvedených ukazatelů je zřejmé, že ev. rozdíly mezi ukazateli jsou způsobeny rozdílnou konstrukcí zisku. Jednotlivé zisky se přitom skládají následujícím způsobem:

- Hospodářský výsledek za účetní období (po zdanění) (E)
- Hospodářský výsledek za účetní období (před zdaněním) (EBT) = Hospodářský výsledek za účetní období (po zdanění - E) + splatná daň z příjmu (T)
- Hospodářský výsledek za účetní období (před zdaněním a nákladovými úroky) (EBIT) = EBT + nákladové úroky (I)
- Hospodářský výsledek za účetní období (před zdaněním, nákladovými úroky a odpisy) (EBITDA) = EBIT + odpisy dlouhodobého majetku (D, A)

Čistý zisk je zajímavý pro vlastníky podniku, neboť jim říká, kolik podnik vydělal po všech možných odpočtech čistého. Zisk před zdaněním (EBT) odstraňuje vliv zdanění, ať už u různých podnikatelů nebo mezi různými státy, takže se hodí pro srovnání podniků, které jsou různě zdaněny. EBIT kromě vlivu daní odstraňuje ještě vliv finanční páky, resp. kapitálové struktury, tzn. umožňuje srovnání podniků a jejich výsledků bez ohledu na to, z jakých zdrojů pořídili kapitál a bez ohledu na cenu těchto zdrojů (zejména cizích). Ukazatel EBITDA navíc odstraňuje vliv odpisů, jejich míry a nastavení, což je vhodné opět pro srovnání podniků napříč různými státy s různou politikou odepisování majetku. Je zřejmé, že mezi ukazatelem čistého zisku a EBITDA může být (a ve většině případů také bude) dosti podstatný rozdíl, který se potom promítne do příslušného poměrového ukazatele.

Ukazatel ROE patří mezi nejsledovanější poměrové ukazatele rentability hned po ukazateli ROA. Rentabilita vlastního kapitálu je přitom klíčovým ukazatelem hodnocení výkonnosti podniku z hlediska jeho vlastníků, neboť dosažený zisk poměruje s kapitálem vloženým do podniku právě jeho vlastníky. Měřítkem dostatečné velikosti ukazatele ROE jsou pak bezrizikové investice (nejčastěji v podobě státních cenných papírů, tzn. pětiletých či desetiletých státních dluhopisů), jejichž výnos musí ukazatel ROE překonat, pokud mají být vlastníci spokojeni. Variantou hodnocení úrovně ROE je také průměr odvětví příslušného podniku, který je za vybraná odvětví ČR dostupný na www.mpo.cz. V případě, že jsou k dispozici údaje konkurenčních podniků, je možné samozřejmě srovnat přímo údaje ROE konkurentů.

Ukazatel rentability aktiv (ROA) je nepoužívanějším ukazatelem rentability, který se v nejrůznějších formách (díky zisku) používá (i samostatně) k hodnocení výkonnosti podniku. Tento ukazatel poměruje zisk s celkovými aktivy podniku, takže umožňuje posoudit výkonnost podniku jako celku. Pokud je jako zisk použit EBIT, odstraňuje ukazatel vliv finanční páky, tzn. původ a strukturu vloženého kapitálu. Zároveň je možné zvažovat potenciál podniku, který vyplývá s efekty využívání cizích zdrojů, především z různé ceny vlastních a cizích zdrojů,

kteřá je umocněna ještě daňovým štítem, díky tomu, že nákladové úroky snižují daň z příjmu a tím omezují negativní dopad na zdanění hospodářského výsledku.

Ukazatel ROCE je z hlediska vypovídací schopnosti velmi podobný ukazateli ROA s rozdílem zaměření na dlouhodobý kapitál s vyloučením neúročených (zpravidla krátkodobých) cizích zdrojů (nejčastěji závazků vůči dodavatelům nebo zaměstnancům) a ostatních pasiv. Pokud ukazatel ROA zobrazuje potenciál podniku jako celku, ukazatel ROCE zobrazuje výnosový potenciál dlouhodobých zdrojů. Tento potenciál je zajímavou informací pro investory především při srovnávání výnosů potenciálních investic.

Dalším důležitým ukazatelem rentability, který tentokrát poměřuje zisk k tržbám (výnosům), informuje o podílu zisku na 1 Kč tržeb (výnosů). V praxi se lze setkat s následujícím i dvěma ukazateli:

a) ukazatel rentability tržeb (ROS)

$$\text{ROS} = \frac{\text{hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{tržby}}$$

b) ukazatel čisté ziskové rozpětí

$$\text{čisté ziskové rozpětí} = \frac{\text{hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{celkové výnosy}}$$

Oba výše uvedené ukazatele nepřímě indikují snížení nákladů (zejména při zvyšování zisku v čitateli oproti tržbám či výnosům ve jmenovateli) či zvýšení cen (zejména při zvyšování tržeb či výnosů). Ve vazbě na objem prodané produkce lze pak dále vyvozovat závěry o změnách konkurenceschopnosti produktu a podniku. Přímě na tyto ukazatele mají vliv náklady na realizovaných tržbách včetně struktury nákladů. Proto je při hodnocení či srovnávání tohoto ukazatele sledovat také strukturu nákladů a její změny.

V případě ukazatele ROS a čistého ziskového rozpětí se lze setkat s různými modifikacemi, kdy je např. čistý zisk nahrazen EBIT. Potom ukazatel vypovídá spíše o hrubém ziskovém rozpětí a marži, tzn. ukazuje maximální dosažitelnou míru zisku při stanovené ceně a objemu prodeje. Ukazatel pak naznačuje, zda je cena příliš nízká či nepřímé náklady příliš nízké, pokud objem či míra zisku jsou pro vlastníka či manažera nedostatečné.

Ukazatele aktivity posuzují, jak dobře podniky využívají své vložené prostředky (položky majetku - aktiv). Tyto ukazatele tak měří rychlost obratu aktiv nebo jejich jednotlivých složek za vymezené období, kterým je zpravidla kalendářní rok. Konkrétní hodnoty těchto ukazatelů jsou vyjádřeny v časových jednotkách, nejčastěji v letech nebo dnech, ev. se jedná o bezrozměrná čísla (v případě, že vyjadřují rychlost obratu za sledované časové období). Skupina ukazatelů aktivity je jednou z nejobsáhlejších a lze ji rozčlenit do několika dílčích skupin (přičemž některé ze skupin jsou vzájemně zastupitelné, tzn. že její ukazatele mají stejnou vypovídací schopnost):

- Ukazatele obratovosti,
- Ukazatele doby obratu,
- Ukazatele produktivity práce,
- Speciální provozní ukazatele obchodních podniků.

V rámci skupiny obratovosti, patří mezi velmi používané následující tři ukazatele:

a) ukazatel obratu aktiv

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}$$

b) ukazatel obratu stálých aktiv

$$\text{obrat stálých aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

c) ukazatel obratu zásob

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}$$

Ukazatele obrat aktiv, obrat stálých aktiv a zásob měří vygenerované tržby (za příslušné časové období, nejčastěji za jeden rok) k vloženým celkovým nebo stálým aktivům nebo zásobám. Tyto ukazatele tak sledují míru s jakou se příslušná aktiva obrátí za příslušné časové období (nejčastěji kalendářní rok). Ukazatele měří kapitálovou intenzitu, přičemž vysoká kapitálová intenzita podniku je charakteristická vysokými tržbami a nízkými aktivy. Žádoucí je tedy, aby všechny tři ukazatele byly co nejvyšší, resp. růst ukazatelů, který znamená pozitivní hodnocení. Slabou stránkou ukazatele obrat zásob je pořizovací cena, ve které jsou zásoby vyjádřeny, místo cen tržních, které jsou oproti nim vyjádřeny v tržbách podniku. Skutečná obrátka zásob tak může být nadhodnocena oproti vypočtenému stavu.

Ukazatele doby obratu jsou analogické skupině ukazatelů obratovosti s tím rozdílem, že určují (zpravidla ve dnech), jak dlouho obrat příslušného majetku či závazku trvá. Mezi nepoužívanější ukazatele doby obratu patří následující tři:

a) ukazatel doby obratu zásob

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}}$$

b) ukazatel doby obratu pohledávek

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{denní tržby}}$$

c) ukazatel doby obratu závazků

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{denní tržby}}$$

Ukazatel doby obratu zásob se odlišuje u podniků z různých odvětví a stanovuje počet dnů, ve kterých jsou zásoby v podniku vázány. Různí autoři konstruují tento ukazatel poněkud odlišně.

Nejčastěji je však ukazatel definován jako poměr průměrného stavu všech zásob k průměrným denním tržbám. Průměrné denní tržby se v praxi nejčastěji počítají jako poměr ročních tržeb a 365. Takto vypočtené denní tržby jsou následně vztaženy ke konečnému stavu zásob nebo analogicky k průměrnému stavu zásob, kdy jsou tyto zásoby počítány jako průměr počátečního a konečného stavu zásob. Taková konstrukce ukazatele ale buď vůbec či minimálně zachycuje případné výkyvy v zásobách během roku, což snižuje míru přesnosti výpočtu. Tento ukazatel zároveň nepřímo vypovídá o likviditě, resp. míře tlaku na likviditu. Lze tedy doporučit držet hodnotu tohoto ukazatele na co nejnižší úrovni, což by zároveň mělo vést ke značným úsporám. K těmto úsporám by ale nemělo docházet na úkor zhoršeného zásobování podniku.

Konstrukce ukazatele doba obratu pohledávek je v zásadě stejná jako ukazatel doba obratu zásob s tím rozdílem, že (průměrné) zásoby jsou nahrazeny (průměrnými) pohledávkami. Ukazatel tedy stanovuje, kolik dní dluží odběratelé podniku, resp. jak dlouhá je doba od vystavení faktury do jejího splacení. Hodnota tohoto ukazatele se může značně lišit dle platebních podmínek a zvyklostí, ať už různých států nebo v různých odvětvích ekonomiky ČR.

Ukazatel doba obratu závazků je doplňujícím ukazatelem k době obratu pohledávek, se kterým je možné nepřímo posoudit také likviditu podniku. Tento ukazatel se vyjadřuje jako poměr (průměrného) stavu závazků a (průměrných) denních tržeb, tzn. analogicky k předchozím dvěma ukazatelům. Ukazatel měří platební morálku podniku k jeho dodavatelům. Při srovnání tohoto ukazatele s ukazatelem doba obratu pohledávek je možné vyvodit tlak na likviditu a potenciální nedostatek finančních prostředků, pokud je doba obratu pohledávek vyšší než doba obratu závazků nebo naopak přebytek finančních prostředků bez tlaku na likviditu, když je situace hodnot obou ukazatelů opačná.

Další skupinou ukazatelů aktivity, které hodnotí intenzitu využití majetku podniku, patří ukazatele produktivity práce. Do této skupiny patří především čtyři následující ukazatele:

- podíl personálních nákladů na obratu (tržbách)
- podíl personálních nákladů na celkových nákladech
- dosažený obrat (tržby) na jednoho pracovníka (viz níže)
- průměrná mzda na pracovníka (jako podíl mzdových nákladů k počtu pracovníků).

Tato skupina ukazatelů hodnotí provozní stránku podniku a lze ji využít pro bezprostřední (operativní) řízení podniku. Jednotlivé ukazatele mohou být zajímavé zejména pro obchodní podniky nebo pro obchodní či prodejní oddělení nebo úseky jiných typů podniků. Jedná se např. o výkon na jednu pokladni (na jednoho pracovníka obchodního oddělení) nebo o výkonnost a vytíženost provozních pracovníků (např. s využitím momentkového pozorování) v prodejních, obchodních domech či odděleních. Pro lepší využití těchto ukazatelů je však potřeba zjistit hodnoty za různá časová období, případně různé provozovny či konkurenční podniky.

V rámci obchodu se navíc používají speciální ukazatele z provozní oblasti:

- a) Nákladová efektivnost zboží

$$\text{Poměr nákladů na zboží k tržbám} = \frac{\text{náklady na zboží}}{\text{tržby}}$$

- b) Využití prodejní plochy

$$\text{Využití prodejní plochy} = \frac{\text{tržby dosažené v prodejní jednotce}}{\text{prodejní plocha v m}^2}$$

c) Využití celkové plochy

$$\text{Využití celkové plochy} = \frac{\text{tržby dosažené v prodejní jednotce}}{\text{celková plocha v m}^2}$$

d) Využití skladové plochy

$$\text{Využití skladové plochy} = \frac{\text{tržby dosažené v prodejní jednotce}}{\text{celková skladovací plocha v m}^2}$$

e) Rentabilita prodejní plochy

$$\text{Rentabilita prodejní plochy} = \frac{\text{zisk vytvořený v prodejní jednotce}}{\text{prodejní plocha v m}^2}$$

Ukazatele zadluženosti měří poměr cizích a vlastních zdrojů v podniku. Určují přitom míru rizika věřitelů, tzn. riziko, že podnik jejich pohledávky neuhradí. Ukazatel zadluženosti je schopen vyjádřit také tzv. finanční páku, která je určena velikostí zadlužení (poměrem vlastních a cizích zdrojů). Finanční páka roste s velikostí zadlužení podniku. Finanční páka přitom působí na rentabilitu, konkrétně ukazatel ROE. Pokud je zisk kladný a finanční páka roste, roste také ROE a naopak. Pokud je zisk záporný a finanční páka roste, klesá (a to výrazně více než v předchozím případě) také ROE.

Zadluženost tedy není jednoznačně ani negativní ani pozitivní charakteristikou podniku. Vždy záleží na okolnostech, především na schopnosti podniku dosáhnout zisk. Vědci zatím také neprokázali ani přímou souvislost mezi zadlužeností a platební neschopností, protože vyšší zadluženost nemusí vždy přivést podnik do platebních potíží. Na druhou stranu je však nutné ukazatele zadluženosti posuzovat společně kromě ukazatelů rentability, ještě s ukazateli likvidity. V tomto směru je tak finanční páka praktickou ukázkou vztahu výnosu reprezentovaného ziskem a rentabilitou a rizika reprezentovaného platební schopností a finanční pákou. Růst výnosu (rentability) je zde spojen s růstem rizika (finanční páky), která může následně dostat podnik do platební neschopnosti.

Z ukazatelů zadluženosti je níže uvedeno osm, resp. devět nejpoužívanějších ukazatelů:

a) ukazatel míry celkové zadluženosti

$$\text{míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} \text{ nebo } \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}$$

b) ukazatel míry zadluženosti vlastního kapitálu (VK)

$$\text{míra zadluženosti VK} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

c) ukazatel úrokové krytí

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}}$$

Obecně lze za finanční páku považovat jakýkoli ukazatel zadluženosti, tzn. jak míru celkové zadluženosti v obou variantách, resp. ještě v dalších dvou navíc, pokud prohodíme čitatele se jmenovatelem, tak ukazatel míry zadluženosti vlastního kapitálu. Záleží tedy na konkrétní situaci či autorovi, jak finanční páku vyjádří. Ukazatel míry celkové zadluženosti představuje také věřitelské riziko, protože tak, jak roste tento ukazatel, tak roste také riziko, že v případě platební neschopnosti přijdou věřitelé o majetek, který do podniku vložili. Analogickým ukazatelem s identickou vypovídací schopností je ukazatel míry zadluženosti vlastního kapitálu, resp. kvóta vlastního kapitálu. Mezi uvedenými ukazateli lze najít tento vztah:

$$\frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{(\text{cizí zdroje} + \text{vlastní kapitál})}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} + 1$$

Ukazatel úrokové krytí znázorňuje schopnost podniku pokrýt nákladové úroky z hospodářského výsledku, tzn. teoretickou schopnost hradit tyto úroky ze zisku (teoretickou proto, že zisk nemusí na 100% představovat peníze). Zahraniční autoři doporučují, aby hodnota ukazatele byla alespoň tři, přičemž také v ČR se na této hodnotě odborníci shodují. Obecně platí, že vyšší míra úrokového krytí znamená vyšší jistotu podniku.

Platební schopnost (likvidita či solventnost) posuzuje schopnost podniku hradit krátkodobé závazky. Podstatou je zjištění čím je možné platit za to, co je nutné platit. S ohledem na požadovanou míru jistoty platební schopnosti se do čitatele doplňují majetkové složky s různou likvidností (tzn. schopností se přeměnit na peníze).

V rámci platební schopnosti existuje zlaté pravidlo, které doporučuje jak (s ohledem na míru rizika) financovat jednotlivé majetkové složky s ohledem na dobu vlastnictví příslušného zdroje. Toto pravidlo tedy požaduje, aby každé aktivum (každá majetková složka) byla financována zdrojem s dobou splatnosti, odpovídající době využívání příslušné majetkové složky. V praxi však dochází k tomu, že část oběžných aktiv je financována dlouhodobými zdroji, což je způsobeno tím, že je část oběžného majetku (nejčastěji část zásob) v podniku vázána dlouhodobě, takže ji lze krýt dlouhodobými zdroji bez vyššího rizika platební neschopnosti. V rámci platební schopnosti jsou nejčastěji měřeny tři ukazatele likvidity:

a) ukazatel likvidity prvního stupně (cash ratio) – též okamžitá nebo peněžní likvidita (L1)

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{oběžná likvidní aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

b) ukazatel likvidity druhého stupně (quick ratio) – též krátkodobá likvidita (L2)

$$\text{krátkodobá likvidita} = \frac{\text{likvidní aktiva} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

c) ukazatel likvidity třetího stupně (current ratio) – též běžná nebo dlouhodobá likvidita (L3)

$$\text{dlouhodobá likvidita} = \frac{\text{likvidní aktiva} + \text{krátkodobé pohledávky} + \text{zásoby}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

Veličinou oběžná likvidní aktiva, která je uvedena v čitateli ukazatele okamžité likvidity, se rozumí hotovost, účty v bankách¹ a krátkodobý finanční majetek. Tento ukazatel posuzuje míru schopnosti podniku hradit okamžitě splatné závazky. Autoři se shodují, že podnik by měl hodnotu této likvidity držet minimálně nad hodnotou 0,2 (lépe 0,5).

V případě ukazatele krátkodobé likvidity se doporučuje vyhodnocovat vývoj v čase a to zejména v kontextu hodnot dlouhodobé likvidity. Autoři se shodují na hodnotě ukazatele kolem 1 - 1,5. Podniku nelze doporučit dlouhodobě dosahovat vyšších hodnot než 1,5, neboť to snižuje výnosnost majetku (investic) podniku. Díky pohledávkám, které ukazatel obsahuje, je vhodné se soustředit na pohledávky nedobytné nebo jinak pochybné, aby nedošlo ke zkreslení ukazatele.

V případě dlouhodobé likvidity se autoři shodují na hodnotě ukazatele 2 - 2,5, přičemž dosahování vyšších hodnot zvyšuje jistotu platební schopnosti podniku. Na druhou stranu však dlouhodobé a výrazné překračování doporučených hodnot vede ke stejným negativním jevům ohledně rentability jako u předchozího ukazatele. Vypovídací schopnost ukazatele je zda také ovlivněna strukturou a likvidností jednotlivých druhů aktiv, a to ještě v o něco vyšší míře, než v předchozím případě.

Při konstrukci uvedených ukazatelů je výhodou jejich jednoduchost a nízká náročnost na vstupní informace. Na druhou stranu je však jejich nevýhodou omezená použitelnost, která je dána jejich statickou povahou a daty, která jsou čerpána pouze z rozvahy podniku.

Ukazatele kapitálového trhu posuzují míru vhodnosti finančních investic do cenných papírů (akcií) podniku na burze nebo jiném obdobném finančním trhu. Součástí těchto ukazatelů je tedy zpravidla tržní cena akcie nebo jiný parametr burzy (finančního trhu). Ukazatele informují o současné tržní situaci (hodnotě) podniku včetně budoucího výhledu z pohledu investorů. Investory přitom zajímá především návratnost investic (finanční sumy vložené do akcií podniku) ať už ve formě dividend nebo růstu ceny akcie s ohledem na dobu trvání případně riziko investice. Mezi hlavní sledované ukazatele patří:

a) účetní hodnota akcie

$$\text{účetní hodnota akcie} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{počet kmenových akcií}}$$

Účetní hodnotu akcie se nabízí porovnat s hodnotou tržní (s tržní cenou akcie), přičemž z rozdílu obou cen lze vyvodit míru zhodnocení (kladnou či zápornou) za sledované období.

b) čistý zisk na akcii (EPS)

$$\text{čistý zisk na akcii} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{počet kmenových akcií}}$$

¹ Běžné účty a termínované účty se splatností do 3 měsíců.

Čistý zisk na akcii je jeden z nejdůležitějších ukazatelů finanční situace podniku, ze kterého se odvíjí velikost dividend a výplatní poměr. Ukazatel zároveň zobrazuje výsledky a výkonnost podniku ve srovnání s konkurencí.

c) dividendy na akcii

$$\text{dividenda na akcii} = \frac{\text{dividendy za rok}}{\text{počet kmenových akcií}}$$

Tento ukazatel je odrazem dividendové politiky podniku, jež je zpravidla spojována s politikou investiční. Dividendová politika vytváří kompromis mezi nutností držet zisk pro potřeby (zpravidla investiční) podniku a nutností vyplácet zisk (ve formě podílu na zisku) vlastníkům (akcionářům) podniku.

d) výplatní poměr

$$\text{výplatní poměr} = \frac{\text{dividenda na akcii}}{\text{zisk na akcii}}$$

Výplatní poměr ukazuje, jak velký podíl vytvořeného zisku, který má podnik potenciálně k dispozici je vyplacen formou dividend vlastníkům (akcionářům). Tento ukazatel je tedy představitelem dividendové politiky podniku.

e) aktivační poměr

Aktivační poměr stanovuje míru zisku, který se nevyplácí z dividend (nerozděleného zisku), ale který je naopak znovu investován zpět do podniku.

$$\text{aktivační poměr} = 1 - \text{výplatní poměr}$$

f) poměr tržní ceny akcie k zisku na akcii (P/E)

$$\text{P/E} = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{zisk po zdanění na 1 akcii}}$$

V rámci tohoto ukazatele se lze řídit relativně jednoduchým pravidlem, které je vhodné zejména pro prvotní orientaci investora (především drobného akcionáře). Pokles hodnoty tohoto ukazatele (zejména v čase nebo ve srovnání s jinými akciemi) indikuje podhodnocení dané akcie (zpravidla dočasné), což znamená relativně nízkou cenu pro případného kupujícího (investora) a naopak. Na druhou stranu, růst hodnoty ukazatele, nadhodnocenost a relativně vysoká cena akcie nemusí být pro investora překážkou v okamžiku, kdy nechce svůj vklad zhodnotit růstem ceny, ale výplacou dividend, ev. chce investovat v delším časovém horizontu. Z hlediska ČR a BCPP je však použití výše uvedených ukazatelů problematické díky nízkému počtu pravidelně obchodovaných titulů. Díky tomu, lze tyto ukazatele seriózně konstruovat jen pro malé množství podniků (řádově desítky, přičemž všech podnikatelských subjektů je více než milión a právnických osob cca tři sta tisíc). Tento problém však nic nemění na značné oblíbenosti

těchto ukazatelů v zahraničí, především díky velmi přesnému a aktuálnímu stanovení hodnoty podniku, jeho výkonnosti a výhodnosti investic.

Ukazatele na bázi cash-flow (CF) umožňují analyzovat finanční situaci podniku z pohledu peněžních toků. Díky tomu tyto ukazatele doplňují především ukazatele likvidity. Na druhou stranu jsou však tyto ukazatele průřezové, tzn. že umožňují analyzovat z pohledu peněžních toků jednotlivé oblasti podniku: rentabilitu, zadluženost, aktivitu, tržní hodnotu a samozřejmě i zmiňovanou likviditu. Obdobně jako je nejdůležitější u rentability zisk, je u CF nejdůležitější peněžní tok, resp. vymezení CF, který se do ukazatelů dosazuje. Standardně se používá CF z provozní činnosti nebo CF celkem. CF z provozní činnosti zpravidla u ukazatelů rentability nahrazuje čistý zisk. Oproti zisku však CF umožňuje odstranit vliv použitých účetních metod a obecně je také méně citlivý na míru inflace. Z celé řady různorodých ukazatelů, které se na bázi CF konstruují, lze uvést především tyto:

oblast rentability:

$$\text{výnosnost celkového kapitálu z CF} = \frac{\text{peněžní tok z provozní činnosti}}{\text{celkový kapitál}}$$

Ukazatel hodnotí, jak moc je pro podnik výhodné financování pomocí úvěru. Dokud je hodnota ukazatele nižší, než je průměrná úroková míra, kterou podnik bankám platí, je financování pomocí úvěru nevýhodné. Majetek podniku v tomto případě není schopen vygenerovat dostatečné množství finančních prostředků potřebných pro splácení úvěrů.

$$\text{výnosnost vlastního kapitálu z CF} = \frac{\text{peněžní tok}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{rentabilita obratu z CF} = \frac{\text{peněžní tok}}{\text{obrat}}$$

Oba výše uvedené ukazatele hodnotí finanční výkonnost podniku, přičemž růst ukazatelů znamená, že se vnitřní potenciál podniku zvyšuje.

oblast likvidity:

$$\text{krátkodobá likvidita z CF} = \frac{\text{peněžní tok}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Tento ukazatel hodnotí schopnost, resp. rychlost, s jakou je podnik schopen splatit své krátkodobé závazky.

oblast zadluženosti:

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{peněžní tok}}{\text{placené úroky}}$$

$$\text{stupeň oddlužení} = \frac{\text{peněžní tok}}{\text{cizí kapitál}}$$

Ukazatel úrokové krytí hodnotí schopnost, s jakou je podnik schopen platit své nákladové úroky. Ukazatel stupeň oddlužení zase vyjadřuje, jak je podnik schopen platit své celkové závazky z vlastních peněz. Tento ukazatel se přitom někdy interpretuje jako převrácená hodnota doby návratnosti úvěru.

oblast tržní hodnoty:

$$\text{cash-flow na akcii} = \frac{\text{peněžní tok}}{\text{počet kmenových akcií}}$$

Tento ukazatel je podkladem krátkodobých rozhodnutí o tom, jak využít disponibilní kapitál, včetně posouzení schopnosti vyplácet dividendy. Ukazatel se dá také použít k mezinárodnímu srovnávání podniků, protože odstraňuje vliv metod odepisování.

$$\text{poměr tržní ceny akcie k CF na akcii} = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{CF na akcii}}$$

Tento ukazatel je variantou výše uvedeného ukazatele P/E, který doplňuje. Díky tomu, že je zde opět vyloučen vliv metod odepisování, lze ukazatel použít k mezinárodní komparaci podniků.

5.2.3 Srovnatelnost výsledků

V rámci správného provedení finanční analýzy a správného vytvoření podkladů pro finanční rozhodnutí, musí být pro komparaci zajištěna srovnatelnost používaných údajů, případně i podniků. Jak v případě ukazatelů, tak v případě podniků lze srovnatelnost sledovat v několika rovinách. U srovnatelnosti údajů je nejdůležitější především **srovnatelnost časová**, tzn. že budou srovnatelné údaje (ukazatele) za několik (účetních) období. Z tohoto pohledu např. nesmí podnik měnit postupy účtování, způsoby oceňování, odepisování apod. (Kovanicová, Kovanic, 1997, s. 11). Velmi důležitá je také **srovnatelnost věcná**, kdy je nutné zajistit, aby srovnávané údaje zjištěné a vytvořené s využitím např. různých účetních standardů, byly stejné (např. provozní výsledek hospodaření).

Při posuzování srovnatelnosti podniků existuje velké množství značně různorodých hledisek. Kovanicová (1997, s. 11 - 14) přitom uvádí následujících šest:

1. **Hledisko oboru činnosti** (jedná se především o srovnatelnost vstupů, technologií, výstupů, zákazníků)
2. **Geografické hledisko** (jedná se o lokalizaci podniku s ohledem na cenu dopravy, pracovní síly apod.)
3. **Politické hledisko** (jedná se o způsob organizace ekonomického prostoru, tzn. např. tržní hospodářství, centrálně plánovaná ekonomika apod. – úzce souvisí s legislativním hlediskem)
4. **Historické hledisko** (jedná se o srovnatelnost podniků i údajů v rámci dlouhého časového období – velmi úzce souvisí s časovou srovnatelností)
5. **Ekologické hledisko** (jedná se o nastavení a dodržování ekologických norem)
6. **Legislativní hledisko** (jedná se o legislativní nastavení podmínek podnikání v rámci např. různých států nebo ekonomických prostorů).

Podniky by měly být srovnatelné také s ohledem na **velikost** (přičemž k třídění podniků a zajištění srovnatelnosti lze využít kritéria, která rozdělují podniky na velké, malé a střední v ČR

a EU, tzn. počet zaměstnanců, obrat a bilanční sumu). Toto kritérium lze částečně eliminovat použitím poměrových ukazatelů, nicméně s ohledem např. na výnosy či úspory z rozsahu či podnikatelské riziko (riziko úpadku) ho nelze zcela eliminovat.

5.3 Finanční plánování

Finanční plánování vychází ze strategie podniku, které dávají praktický a konkrétní tvar. Finanční plány tak jsou komplexními propojenými plány veškerých podnikových činností v peněžním vyjádření. Finanční plány mají formu finančních výkazů pro budoucí (příští) období, tzn. zobrazují budoucí finanční situaci podniku v případě, že se plán bezezbytku realizuje.

Finanční plány lze z hlediska času dělit na dlouhodobé a krátkodobé. **Dlouhodobé finanční plány**, se zpracovávají obvykle na 3-5 let a zahrnují:

- **Plán tržeb,**
- **Plán CF,**
- **Investiční plán,**
- **Rozpočet externího financování,**
- **Plán výkazu zisků a ztrát,**
- **Plán rozvahy,**
- **Plán výkazu CF.**

Krátkodobý finanční plán je konkretizací a zpřesněním plánu dlouhodobého, obvykle se zpracovávají na jeden rok a zahrnují:

- **Plán výkazu zisků a ztrát,**
- **Plán rozvahy,**
- **Rozpočet CF.**

Proces finančního plánování je kontinuální a v podstatě nikdy nekončící proces a lze ho rozdělit do několika jednotlivých kroků:

- **Analýza finančních a investičních možností,**
- **Promítnutí budoucích důsledků rozhodnutí,**
- **Tvorba finančních plánů,**
- **Kontrola výkonů podniku a plnění cílů.**

Prvním krokem je projekce budoucnosti na základě minulosti a současnosti (včetně zhodnocení předešlých finančních plánů). Druhým krokem je skloubení uvedených závěrů do jednoho celku. Třetím krokem je vlastní sestavení finančních výkazů po stránce věcné i formální. Čtvrtým krokem je vyhodnocení vytvořeného plánu, tzn. finanční analýza plánované budoucnosti podniku, která slouží zároveň ke korekci vytvořených plánů (včetně strategických).

Konkrétní **způsob plánování** je zpravidla kombinací několika metod, přičemž nejpoužívanější jsou tyto:

- **Analytická metoda,**
- **Metoda procenta z tržeb,**
- **Extrapolace časových řad,**
- **Propočítání z doplňujících údajů,**
- **Expertní techniky.**

Analytická metoda se používá u významných skupin dlouhodobého majetku a závazků. Plánování probíhá postupně položku po položce a plánované výše příslušných skupin jsou součtem jednotlivých položek.

Metoda procenta z tržeb se využívá pro položky, které se často (z krátkodobého hlediska) mění. Položky jsou lineárně závislé na tržbách a tvoří tedy konstantní procentuální podíl (z tržeb). Používá se pro náklady a výnosy, zásoby, pohledávky a krátkodobé závazky.

Pokud položky nejsou na tržbách závislé nebo tato závislost není (ani zhruba) lineární, potom je vhodné nalezení trendu pomocí **analýzy časové řady** (finančního vývoje položky v jednotlivých sledovaných letech), který se následně promítne do plánu pro příští časové období (následující rok).

Některé položky nelze plánovat přímo a pro jejich plánování je nutné provést určité **propočty**.

Odpisy se stanovují podle velikosti dlouhodobého majetku a způsobu odepisování. **Nákladové úroky** se určují dle výše a ceny (úrokové sazby) úročených cizích zdrojů. **Nerozdělený zisk a kapitálové fondy** jsou předurčeny dosaženými výsledky hospodaření v minulosti a dividendovou politikou. **Výše peněz** vyrovnává přebytek pasiv nad aktivy a musí odpovídat konečnému stavu peněz ve výkazu CF.