Ekonomická fakulta
Faculty of Economics
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

ŘÍZENÍ NÁKUPU, DISTRIBUCE A PRODEJE CUKROVINEK

Vypracovala: Veronika Hrdličková
Vedoucí práce: Ing. Jan Leština, CSc.

České Budějovice 2017

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2014/2015**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Veronika HRDLIČKOVÁ**
Osobní číslo:	**E13392**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Obchodní podnikání**
Název tématu:	**Řízení nákupu, distribuce a prodeje cukrovinek**
Zadávající katedra:	**Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Cílem práce je zpracovat analýzu řízení nákupu, distribuce a prodeje cukrovinek ve vybrané obchodní korporaci a navrhnout změnu ve prospěch zlepšení podnikání.

Metodika práce:
1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s cíli bakalářské práce.
3. Analýza řízení nákupu, distribuce a prodeje cukrovinek ve vybrané obchodní korporaci.
4. Návrh východisek jako podklad pro management změny ve prospěch zlepšení podnikání.

Rámcová osnova:
1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl a metodika,
4. Vlastní práce,
5. Závěr,
6. Použitá literatura,
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací:	**dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy:	**40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce:	**tištěná**

Seznam odborné literatury:

Janišová, D., & Křivánek, M. (2012). *Velká kniha o řízení firmy*. **Praha: Grada Publishing.**
Korecký, M., & Trkovský, V. (2011). *Management rizik projektů*. **Praha: Grada Publishing.**
Srpová, J. (2013). *Podnikatelský plán a strategie*. **Praha: Grada**
Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. **Praha: Grada Publishing.**
Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika*. **Praha: C. H. Beck.**

Vedoucí bakalářské práce:	**Ing. Jan Leština, CSc.** Katedra řízení
Datum zadání bakalářské práce:	**9. ledna 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce:	**30. dubna 2016**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby tutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum: …….. Podpis : …….

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucímu práce Ing. Janu Leštinovi, CSc. za jeho cenné rady, odbornou pomoc a konzultace při zpracování bakalářské práce.

Poděkování také patří zaměstnancům vybrané společnost za veškeré poskytnuté informace, podklady o společnosti a rady ke zpracování této bakalářské práce.

1 ÚVOD 3
2 TEORETICKÁ ČÁST 4
2.1 Řízení 4
2.2 Nákup 5
2.3 Řízení nákupu 6
2.3.1 Plánování nákupu 6
2.3.2 Strategické řízení nákupu 7
2.3.3 Taktické řízení nákupu 7
2.3.4 Operativní řízení nákupu 7
2.3.5 Organizování nákupu 7
2.4 Distribuce 11
2.5 Prodej 12
3 CÍL A METODIKA PRÁCE 17
3.1 Cíl práce 17
3.2 Metodický postup 17
3.3 Postup práce 17
4 PRAKTICKÁ ČÁST 19
4.1 Základní informace o společnosti 19
4.2. Zásobovací řetězec 22
4.2.1 Přehled portfolia 22
4.2.2 Struktura vnitropodnikové cenové tvorby 24
4.2.3 Plánovací proces 26
4.2.4 Procedura objednávání produktů - zboží 27
4.2.5 Doprava 29
4.2.6 Dodací podmínky pro kontinuální předávání produkce 30
4.2.7 Platební podmínky 31
4.2.8 Požadavky kvality 32
4.2.9 Proces schvalování nového výrobku 34
4.3 Distribuce 35
4.4 Prodej 38
4.5 Finanční analýza Společnosti 44
4.6 Návrhy a doporučení 53

5 ZÁVĚR 56
I. SUMMARY AND KEYWORDS 57
II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 58
III. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ: 60
IV. SEZNAM PŘÍLOH 60
V. PŘÍLOHY 61

1 ÚVOD

Cukrovinky tvoří jednu z kategorií segmentu rychloobrátkové spotřební zboží, které se rychle prodává a zcela spotřebovává do jednoho roku, obvykle v řádu dnů, týdnů či měsíců. Čokoládové i nečokoládové cukrovinky mají na našem trhu stabilní pozici. Pokud jde pouze o skupinu čokoládových cukrovinek, roste zde obliba kvalitnějších, a také dražších výrobků, a to zejména díky se neustále zlepšující ekonomické situaci českých spotřebitelů.

Každá společnost působící v jakékoliv oblasti chce být úspěšná. K dosažení úspěchu na trhu musí mít zvolenou správnou strategii, která je pak klíčová v konkurenčním boji na trhu, na kterém daná společnost působí. Z této strategie pak vychází samotné nastavení vnitropodnikových procesů, jako jsou například řízení nákupu, prodeje a distribuce.

Tato bakalářská práce je věnována tématu: „Řízení nákupu, distribuce a prodeje cukrovinek“. Pro zpracování této práce jsem získala informace ze společnosti zabývající se prodejem prémiových čokoládových výrobků. Tato společnost mi poskytla své několikaleté zkušenosti z této oblasti, což mi bylo velmi nápomocné k porozumění celé problematiky řízení uvedených procesů. Sama jsem zaměstnancem této firmy, nicméně mé znalosti jsou pouze z malé části prodejního oddělení, a proto jsem ráda, že jsem díky této práci měla příležitost proniknout hlouběji do společnosti a získat tak informace, které se týkají nejenom prodeje samotného, ale také toho, jak dochází přímo k samotnému plánování nákupu a následně až k distribuci ke konečným zákazníkům. Díky této práci jsem měla příležitost si ověřit načerpané poznatky z odborných publikací přímo v praxi, jejich promítnutí do ní a následně zhodnotit celý chod fungování těchto procesů v dané společnosti. Díky působnosti ve společnosti mohu ve své práci lépe zhodnotit nastavení a fungování konkrétních procesů, celkovou situaci ve společnosti a mohu mnohem lépe definovat problémy spolu s návrhy na jejich vhodná řešení, kde by tato opatření mohla být pro firmu přínosem.

S ohledem ke stanovenému cíli byl v práci proveden detailní rozbor procesů nákupu, distribuce i prodeje, následně doplněn finanční analýzou. Jeden z nástrojů sloužící k řízení podniku je právě finanční analýza. Ve finanční analýze je potřeba vyhodnotit získané informace k odhalení silných a slabých stránek firmy spolu se zjištěním její výkonosti, tato analýza zkoumá finanční zdraví podniku a je nezbytnou součástí jeho systematického řízení.

Po rozboru procesů nákupu, distribuce a prodeje a po hodnocení vypracované finanční analýzy byly navrhnuty doporučení pro zlepšení podnikání ve zkoumané společnosti, tyto návrhy jsou uvedeny v části Návrhy a doporučení.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Řízení

Řízení je specializovaná činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek (Veber, 2000).

Dle Janišové a Křivánka (2013) je řízení, tedy management, úzce spojen s úspěchem firmy. Management se nachází v každé firmě, a to bez ohledu na její velikost. Důležitá je role samotného generálního ředitele, ale i angažovanost zaměstnanců. Všichni musí dobře znát svoji firmu a vědět, na jakých základech stojí. Vše je postavené na komunikaci ve vedení firem, to by k zaměstnancům mělo především komunikovat tímto způsobem:

- jasně definovat, kam společnost směřuje, pomocí mise, vize a strategie,
- ukázat, jak proměnit plány ve skutečnost díky zdůraznění hodnot, značky a sebedůvěry,
- podávat zpětnou vazbu o tom, kde se firma nachází na cestě k vizi a to díky prioritám, povzbuzení a rozhodování.

Mise spolu s posláním objasňuje zaměstnancům roli společnosti na trhu, na kterém působí. Vize vysvětluje sdílený obraz budoucí společnosti v souvislosti s tím, kde se společnost nachází nyní. Strategie představuje, jakým způsobem se směrem k vizi bude možné posouvat, priority, uznávané hodnoty ve společnosti a flexibilitu.

Hodnoty ukazují, v čem je společnost jedinečná, co ji odlišuje od jiných společností, na čem chce stavět. Značka má objasnit symboly a formy komunikace pro oslovení širokého množství publika, kterému můžeme pak ukázat cíle. Sebedůvěru zaměstnanců je potřeba povzbuzovat a zajistit tím to, že budou věřit společnému cíli i s tím, že je možné ho dosáhnout a nasměrovat jejich chování k dosažení tohoto cíle.

Povzbuzení představuje motivaci zaměstnance pozitivní zpětnou vazbou, která dodává energii a chuť dále pracovat. Rozhodování objasňuje, jak zapadají současná rozhodnutí spolu s aktivitami do širšího kontextu k dosažení cíle (Janišová & Křivánek, 2013).

Protože jsou manažeři pokládáni za rozhodující činitele v řízení firem, je jejich výběr a výchova v moderním managementu klíčová. Určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace organizace, účelnost organizačního uspořádání, způsob a vedení lidí atd. závisí na kvalitních manažerech, jak uvádí Veber (2000).

Jak uvádí Košťan a spol. (2006) manažeři jsou zodpovědní za plnění cílů vyžadujících řízení dalších členů organizace. Jsou však velké rozdíly v postavení samotných manažerů i v rozsahu obtížnosti řešení dosažení těchto cílů. Právě rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, které jsou potřebné pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni, zároveň s motivací manažerů k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy.

2.2 Nákup

„Nákup má z hlediska teorie i praxe významný podíl na příspěvku k podnikovému úspěchu, a to z hlediska strategického i operativního. Představuje všechna opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů a jejich dalšímu využití v rámci podniku“ (Synek, 2011, p. 206).

Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí. Z logistického hlediska lze obchodní podnik rozložit do dvou subsystémů, který tvoří funkce nákupní a prodejní. Nákupní funkce zabezpečuje pokrytí podnikových potřeb a je tvořena funkcemi zásobovací a opatřovací. Funkce prodejní zabezpečuje uplatnění podnikových výkonů na trhu (Lukoszová, 2004).

Lamminga a Bessant (1995) definují nákup jako strategický přístup k plánování a zajišťování materiálu a služeb.

Podobně se vyjadřuje i Synek (2006), podle kterého nákup v podniku představuje efektivní uspokojování potřeb, které vyplývá z plánovaných základních, pomocných ale i obslužných výrobních i nevýrobních procesů, což zajišťuje dodávky surovin, materiálů, nakupování výrobků a součástek, polotovarů, náhradních dílů, nářadí, přípravků, režijních materiálů a pomůcek pro správné řízení a správu podniku spolu se sociální správou a bezpečností podniku.

Nákup je možné chápat jako:

- funkci,
- proces,
- organizační jednotku.

Funkce představuje významný úkol v souboru podnikových aktivit, proces zachycuje průběh dispozice s dodávaným zbožím a organizační jednotka je chápána jako místo nákupní činnosti (Synek, 2011).

Výsledek nákupu je podmíněn:

- odůvodněnými požadavky nositelů potřeb v podniku,
- faktory, které určují realizaci nákupu,
- dodavateli a jejich výkonem.

Shrnutí úkolů nákupu v tržně orientované firmě se charakterizuje jako charakterizování potřeb se stanovením jejich velikosti a termínu potřeby, vyhledávání a volba dodavatelů, tvorba objednávky, kontrola a zúčtování dodávky, skladování, vyskladnění a sledování potřeby.

Synek (2006) dále uvádí jako hlavní fáze nákupního procesu:

- identifikaci potřeby,
- identifikaci charakteru a rozsahu potřeby, nezbytnosti, rozhodnutí o nákupu,
- průzkum trhu, dodavatelů,
- výběr dodavatele,
- domluva ohledně dodávek, jejich zadání,
- logistické činnosti při dodání,
- přejímka dodávky, případná reklamace nesouhlasí-li přejímka kvalitativně nebo kvantitativně,
- úhrada dodávky,
- hodnocení dodavatele.

2.3 Řízení nákupu

Management, neboli řízení nákupu je chápán jako součást managementu obchodních činností podniku, spolu s managementem prodeje (Lukoszová, 2004).

Nákupní management charakterizuje řízení nákupu po linii manažerských funkcí, od jehož čtyř základních manažerských funkcí se odvozuje i nákupní management, který v sobě zahrnuje:

- plánování nákupu,
- organizování nákupu,
- vedení zaměstnanců,
- kontrolu.

2.3.1 Plánování nákupu

„Plánování je výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že plánování obsahuje vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí – na vedení, koordinaci, organizování, komunikaci, kontrole“ (Veber a kol., 2000, p. 51).

Nákupní činnost, stejně tak jako ostatní podnikatelské činnosti, by neměla probíhat živelně, jak uvádí Veber, Srpová a kol. (2005).

Při plánování nákupu se vychází z obchodní činnosti podniku, respektive ze stanovených cílů a strategie podniku (Lukoszová, 2004).

Z časového hlediska probíhá plánování nákupu v níže uvedených úrovních:

- strategické plánování,
- taktické plánování,
- operativní plánování.

2.3.2 Strategické řízení nákupu

Důležitost vytváření a realizování dlouhodobé nákupní strategie, která vytváří prostor pro běžná rozhodnutí v souladu s vrcholnou strategií podniku jako celku, obzvláště v tržních podmínkách (Synek, 2006).

„Strategický nákupní management poskytuje základní kritéria pro rozhodování v závažných krocích nákupního marketingu. Jak pokud jde o zabezpečení informací a plánování nákupu, tak pokud jde rozhodování při nákupu nebo jiných formách kooperace, při výběru dodavatelských trhů a dodavatelských vztahů atd.“ (Synek, M., 2011, p. 213).

Podnik se bez vlastní dlouhodobé strategie dostává do vleku vnitřních a vnějších tržních partnerů. Situační analýza s navazující dlouhodobější predikcí a syntézou uzlových problémů je východiskem pro tvorbu marketingové strategie (Synek, 2006).

Synek (2006) dále uvádí tyto specifické strategické varianty, které jsou děleny dle toho, jaké cíle mají ve strategickém programu, jedná se o strategie:

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

2.3.3 Taktické řízení nákupu

Rozhodnutí a činnosti střednědobého charakteru se realizují v rámci nákupní taktiky. Rozhodnutí musí být realizována tak, aby odpovídala naplnění vytyčených strategických cílů samotného nákupu, které odpovídají strategickým cílům společnosti. Je tedy nezbytně nutné cíle konkretizovat z hlediska času, časového horizontu, věcné dimenze a osobní odpovědnosti za jejich realizaci (Lukoszová, 2004).

2.3.4 Operativní řízení nákupu

Lukoszová (2004) dále popisuje operativní cíle, které mají zabezpečovat přijaté strategické cíle. U obchodních podniků je představován horizont strategického řízení obdobím 3 a více lety, u průmyslových podniků je tento horizont delší než 5 let. Všechny plány a opatření s časovým horizontem ne více než 1 rok zahrnují operativní plány, které jsou nejpodrobnější.

2.3.5 Organizování nákupu

Efektivnost nákupního procesu vyplývá z organizace nákupu v podniku. Na jedné straně představuje důležitost, jakou management podniku připisuje procesu nákupu, na druhé straně vyplývá ze vztahů nákupu s ostatními útvary podniku. Neexistuje schéma, které by

se dalo aplikovat všeobecně, protože v něm každý podnik vystihuje specifikace svého nákupu (Kita, 2010).

Řešení organizace nákupu v podniku představuje hledání a činění správných rozhodnutí zaměřených dle Lukoszové (2004) zejména na:

- funkci nákupu,
- míru a formu centralizace / decentralizace,
- pozici nákupních oddělení v organizační struktuře podniku,
- dělbu práce uvnitř podniku,
- vzájemné vztahy s ostatními vnitropodnikovými útvary.

Pojetí funkce nákupu

Jak uvádí Tomek (1996) tak základní funkce nákupu, jako je zajišťování materiálových vstupů potřebných druhů v dané kvalitě, množství a v daném termínu, musí být jasná.

Možností, jak organizovat nákup v podniku je mnoho. Je ale nutné vždy brát v zřetel vyloučení dvou extrémů:

- *„mechanické přejímání cizích vzorů bez tvůrčí aplikace a přizpůsobení konkrétním podmínkám,*
- *neochota brát na zřetel zkušenosti jiných"* (Lukoszová, 2004, p. 27).

Míra centralizace a decentralizace nákupu

Existuje velké množství kritérií ohledně centralizace a decentralizace nákupu. Z tohoto vyplývá, že je mnoho modelů kompromisu, který odpovídá specifikaci a potřebám podniku a jeho prostředí. V každém případě jde však o strategické rozhodnutí vedení podniku s ohledem na hledání takové struktury, která odpovídá požadavkům na efektivnost a ekonomickou optimalizaci (Kita, 2010).

Dle Tomka (1996) se spíše směřuje k určité kombinaci mezi centralizací a decentralizací, protože centrální aktivity jsou chápány a hodnoceny jako služby decentralizované výkonné složky.

Podniky koncernového typu zpravidla přijímají kompromisní organizační řešení, které jsou kombinací výhod centralizace i decentralizace. Základní kompromisní řešení organizace nákupu je dle Lukoszové (2004) následující:

- dílčí centralizace,
- řízená decentralizace

Umístění oddělení nákupu v organizační struktuře podniku

Jak popisuje Kita (2010) tak rentabilita, závisející na kritériích uvedených níže, patří k základním kritériím vytváření útvaru nákupu v podniku:

- úspory z nákupu by měly být vyšší než náklady na nákup,

- složitost nákupních komodit,
- rozmanitost nakupovaných vstupů,
- podíl nákupu na tržbách,
- objem nákupu.

Vnitřní dělba práce

Uplatňují se tři základní typy při řešení dělby práce, kde jejich odlišnost je hlavně ve vnitřním uspořádání v oblasti plánování, vlastního nákupu a skladování, tyto typy jsou:

- funkčně centralizovaný,
- funkčně decentralizovaný,
- kombinovaný (Lukoszová, 2004).

Vztah nákupního oddělení k ostatním vnitropodnikovým útvarům

Nejvyšší představitelé podniku musí být v přímém spojení s útvarem nákupu, protože musí rozumět dosahu, které může být způsobeno zvýšením cen vstupů v podnikání a musí umět se rozhodnout, zda přenesou toto zvýšení na zákazníky na trhu prodeje (Kita, 2010).

Všechna oddělení podniku se perou o omezený rozpočet, protože každé oddělení se snaží prokázat, že právě ono by utratilo peníze nejlépe, jak uvádí Kotler (2003).

Vedení zaměstnanců nákupu

S vedením nákupních skupin je spojena problematika:

- *„vlastnosti a dovednosti vedoucího (manažera) nákupu,*
- *styl a vedení nákupních skupin,*
- *motivace pracovníků nákupu“* (Lukoszová, 2004, p. 32).

Vlastnosti a dovednosti vedoucího nákupu

Vedoucí pracovník v oblasti nákupu, musí disponovat: *„obchodní logikou, odbornou kvalifikací v oblasti nákupu, pravomocí a tvořivostí ducha“* (Lukoszová, 2004, p. 32).

Být nákupčím vyžaduje některé osobnostní a intelektuální vlastnosti, tak jako kompetenci, to lze získat na základě vzdělání a nabytými zkušenostmi. Nicméně vhodné vlastnosti je poměrně těžké nabýt, tyto jsou součástí osobnosti nákupčího. Vlastnosti, kterými by měl nákupčí disponovat, jsou intelektuální a osobnostními (Kita, 2010).

Mezi intelektuální vlastnosti patří:

- **přesnost** při každém nákupu, který realizuje, nákupčí musí přezkoumat spolu s dodavatelem všechny možnosti s cílem zpracovat rovnou dohodu,
- **systematičnost** využívající nejen ve specifikaci požadavků interních uživatelů, ale umět vystavit a zadat objednávku v podnikovém informačním systému,
- **organizovanost** nejenom své práce, ale i umění zorganizovat soubor nashromážděných informací,

- **schopnost analýzy a syntézy,** nákupčí musí umět vyvolat konkurenci mezi dodavateli a zároveň být schopen analyzovat každou nabídku a na základě syntézy tu nejlepší vybrat.

Osobnostní vlastnosti jsou:

- společenskost a komunikativnost,
- zájem a otevřenost,
- obchodní duch,
- ochota riskovat,
- smysl pro podstatné,
- smysl pro kolektivní práci,
- čestnost,
- samostatnost.

Základní podmínky úspěšného vedení nákupních skupin manažerem nákupu jsou:

- pozitivní přístup,
- rozvíjení vztahu s nákupčími
- otevřenost, vnímavost, schopnost naslouchat, rozpoznat možnosti, schopnost umět přijímat návrhy a myšlenky,
- objektivnost
- zodpovědnost za své návrhy, nedávat nereálné sliby,
- organizovanost a umění delegace,
- schopnost zaujmout nákupčí,
- konkrétnost, vypracování plánu činnosti nákupu, využívat příležitosti a umět neutralizovat překážky,
- čestnost, umět vyjádřit nesouhlas, respektovat pravidla vzájemných vztahů mezi vedoucím a podřízeným (Lukoszová, 2004).

Styl vedení nákupních skupin

Dle Lukoszové (2004) neexistuje univerzální doporučení stylu vedení pro manažera nákupu. Autoritativní styl vedení nákupčích je uplatňován při nutnosti vysokého výkonu v krátkém časovém intervalu a je charakteristický vydáváním příkazů bez ohledu na názory členů nákupní skupiny. Demokratický styl vedení nákupních skupin představuje volné vedení s co největším delegováním. Demokratické a participační vedení je efektivní z dlouhodobého hlediska, kdy vedoucí nákupu představuje především koordinátora usměrňujícího činnost nákupčích a nákupní skupiny.

Motivace pracovníků nákupu

Znalost lidských potřeb a faktorů, jež jsou pro konkrétního pracovníka nákupu podstatné, je základním předpokladem motivování nákupčích, tato motivace znamená:

- vyvolat určitou činnost v oblasti nákupu,
- zajistit určitou dobu trvání nákupní aktivity,

- směrovat nákupní činnost k požadovanému cíli,
- zajistit, aby nákupčí vyvíjel svou činnost (Lukoszová, 2004).

Kontrola nákupu

Manažeři na všech úrovních řízení využívají určité kontrolní činnosti jako formy určité zpětné vazby, díky které mají možnost získat objektivní představu o řízené realitě. Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na záměry, na jejichž základě jsou přijímány příslušné kontrolní závěry, jak uvádí Veber a kol. (2000).

Kontrolní proces se dle Lukoszové (2004) skládá ze tří základních kroků:

- stanovení standardů,
- měření výkonu vzhledem ke stanoveným standardům,
- korekce odchylek od standardů a plánů.

V klíčových oblastech uvedených níže se uskutečňuje kontrola nákupního plánu:

- sortiment,
- zásoby,
- nákupní informační systémy,
- dodavatelsko-odběratelské vztahy.

2.4 Distribuce

Firmy vytváří takové vztahy se zákazníky, ve kterém je distribuce hodnoty povýšena na tvorbu hodnoty jak uvádí Jakubíková (2009). Doručit produkt na nejvýhodnější místo pro zákazníky v daném čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici v daném množství a kvalitě je cílem distribuce.

Distribuce je dle Jobbera (2001) součástí marketingového mixu a představuje často významnou část celkových firemních nákladů. Samotné řízení distribuce představuje důležitou úlohu v rámci strategického řízení firmy.

Distribuci ale nelze měnit operativně, protože se jedná o záležitost dlouhodobějšího rázu, vyžadující perspektivní plánování a rozhodování, jak upozorňuje Jakubíková (2009).

Distribuce představuje *„mechanismy pohybu zboží nebo služeb od bodu výroby k bodu spotřeby“* (Lamming & Bessant, 1995, p. 174).

„V nejširším slova smyslu se distribuce zabývá všemi činnostmi spojenými s dovozem zboží a materiálu z továrny, rozvozem v továrně a dovozem ke konečnému spotřebiteli.“ (Jobber, 2001, p. 20).

Jobber (2001) uvádí, že zřejmě žádná jiná oblast marketingového mixu nemá tak dalekosáhlý vliv na prodejní průběh právě jako distribuce. Distribuce má na prodejní činnosti významný dopad, její rozsah přímo ovlivňuje rozvržení území a plánování cesty. Její lhůty a podmínky ovlivňují sjednávání prodeje. Dodací lhůty, které jsou schopni pracovníci prodeje nabídnout zákazníkům je ovlivněno právě řízením fyzické distribuce.

Výběr správných distributorů jejich přesvědčení, aby převáželi vaše zboží a získání je pro partnerskou spolupráci je pro podniky výzva a velké množství podniků se chová tak, jako kdyby prodávaly distributorům, ne jejich prostřednictvím jak připomíná Kotler (2003).

Prodejní kanál

Společnosti, které prodávají přímo, si jsou dobře vědomy toho, že nejkratší kanály jsou nejlevnější, a tak mohou dosáhnout největšího pokrytí trhu. Vyšší míry zisku je dosaženo díky vynechání zprostředkujících distributorů a tak není potřeba k ceně přidávat marži. Výrobce může lépe předvídat a splňovat požadavky koncového spotřebitele a to právě díky blízkosti. Mezi negativa patří vyšší náklady na dopravu a skladování a větší počet prodavačů (Jobber, 2001).

Charakteristika prodejních kanálů

„Tržní kanály jsou pouze jedním z významných prvků marketingové skladby“ (Jobber, 2001, p. 199).

Jobber (2001) dále uvádí, že na rozdíl od ceny, se kterou se dá snadno pohybovat, je kanál složité a nákladné změnit.

Jsou 4 typy distribuce výrobků:

- přímá,
- výběrová,
- intenzivní,
- exkluzivní.

2.5 Prodej

„Každý žije z toho, že něco prodává,“ řekl spisovatel Robert Louis Stevenson. Lidé prodávají výrobky, služby, místo, nápady, informace nebo sami sebe.“ (Kotler, 2003, p. 98).

Dle Synka (2006) představuje prodej dílčí oblast činnosti v odbytovém procesu, a to bez ohledu na to, zda je uskutečňován centrálně, řízeně, nebo v tržní ekonomice. Prodávající se při prodeji zavazuje převézt vlastnické právo na nakupujícího a nakupující se zavazuje uhradit kupní cenu.

Prodeje jsou realizovány například pomocí následujících činnosti:

- tvorba strategie a plánování prodeje,
- příjem zakázek a zakázkového řízení,
- kontakty se zákazníky,
- analýza prodeje,
- fyzická distribuce,
- řízení zásob hotových výrobků a jejich skladování,
- balení a adjustace,

- předání příkazu k fakturaci.

Synek (2006) dále uvádí, že u podniků s prosazením marketingového pojetí odbytu jsou tyto prodejní aktivity uvedené výše, zahrnuty do marketingově pojatého obchodního plánu.

Jobber (2001) připomíná, že je potřeba rozlišovat dva pojmy, kterými jsou prodej a řízení prodeje, ač jsou tyto dva pojmy úzce spjaté, představují dvě různé věci.

Podpora prodeje

Jak uvádí Jakubíková (2009), tak podpora prodeje se dotýká produktové, cenové i distribuční politika a zaměřuje se především na zákazníka, zprostředkovatele a na vlastní personál.

Dle Kotlera (2001) v sobě zahrnuje podpora prodeje soubor různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru a stimuluje rychlejší nebo větší nákupy určitých produktů zákazníky nebo obchodníky.

Řízení prodeje

„Prodejní oddělení nepředstavuje celý podnik, ale celý podnik by měl být prodejním oddělením“ (Kotler, 2003, p. 83).

Mezi základní povinnosti vedoucích pracovníků patří plánování, organizování a řízení a to musí stále více profesionálně vykonávat, jak uvádí Jobber (2001). Vedoucí pracovníci prodeje musí být zároveň účetním, plánovačem, musí umět řídit svůj tým a znát trh. Nejdůležitější funkcí ovšem je zajistit, aby prodej přispíval co nejefektivněji k dosahování firemních cílů a plánů. Aby mohl plnit své povinnosti, musí:

- definovat cíle a plány pracovníků prodeje,
- analyzovat trh a sestavovat rozpočet,
- organizovat pracovníky prodeje, jejich rozmístění v terénu,
- vybírat nové pracovníky a školit je,
- umět motivovat pracovníky prodeje,
- hodnotit a řídit pracovníky.

Zakončením práce sehraného týmu celé firmy jsou dobré výsledky prodeje. Spoluzodpovědný za výsledky prodeje je celý tým, protože ten svou prací vytváří prodejní nabídku jako příležitost pro uplatnění na trhu. Z tohoto důvodu je pro každý podnik velmi důležité pravidelné monitorování výkonnosti prodejní činnosti a úspěšnosti prodejního úsilí. Tato analytická činnost musí mít u pracovníka vedení prodeje nejvyšší prioritu, jak připomíná Lyková (2002) a toto analytické minimum řízení prodeje potřebné pro každou firmu je uvedeno ve výčtu níže:

- analýza odchylek prodeje,
- počet zákazníků a vývoj jejich tržeb,
- struktura zákazníků,

- loajalita zákazníků a její vývoj,
- analýza spokojenosti zákazníků.

Dle Jobbera (2001) zahrnuje řízení prodeje tyto činnosti:

- nábor pracovníků a jejich výběr,
- motivace a školení,
- organizace a kompenzace.

Nábor pracovníků a jejich výběr

Nábor a výběr nových obchodních zástupců je pro manažera prodeje nová situace, najednou se stává kupujícím na místo prodejce a „kupuje“ nového spolupracovníka, což je pro samotného manažera prodeje nová role. Na kvalitě prodejního personálu velmi záleží, protože generují budoucí prodejní úspěch, proto musí být výběr proveden dobře (Jobber 2001).

Při hledání prodejního zástupce byste měli najmout pouze ty, kteří jsou nadšeni podnikem a jeho výrobky, protože to se dá těžko předstírat. Nenajímejte žádného prodejce, kterého byste nechtěli pozvat k sobě domů na večeři a nejlépe dejte přednost lidem, kterým se už nějaký prodej nevydařil než těm, kteří jej vůbec nikdy nezkusili (Kotlet, 2003).

Protože prodejci mají různou kvalitu a efektivitu práce, jsou velmi nákladní a samotné školení a motivace záleží na vnitřních hodnotách samotného prodejce, je nezbytné provést kvalitní výběr prodejců, (Jobber & Lancaster, 2001).

Proces náboru a výběru prodejců zahrnuje několik etap:

- popis práce a požadavků na uchazeče,
- identifikace zdrojů náboru a metod komunikace,
- vytvoření kvalitního formuláře pro žádost,
- samotný přijímací pohovor,
- pomůcky pro výběr – psychologické testy, výměna rolí.

Hodnocení prodejního personálu

Jak uvádí Cimler et al. (2007) tak významným nástrojem řízení lidských zdrojů je hodnocení pracovníků, které slouží zejména k:

- motivaci pracovníka,
- řízení kariéry pracovníka,
- identifikaci potřeb vzdělávání pracovníka,
- podklad pro odměňování.

Lze obecně hodnotit pracovníkův výkon jak kvalitativně tak kvantitativně, jeho chování během pracovního procesu a jeho osobnostní charakteristiky. Toto hodnocení by mělo probíhat pravidelně se zaměřením na všechny pracovníky. Pokud je hodnocení výkonu

promítnuto do odměňování pracovníků přímo jako stimulující faktor, je potřeba existence jednoznačného kritéria pro hodnocení výkonu a pracovník by měl být schopen toto kritérium ovlivnit.

Hodnocení pracovníků při výběru do obchodní firmy

Dle Zadražilové & Khelerové (1994) poznat to, jak člověk odpovídá nárokům práce, kterou má vykonávat umožňuje hodnocení pracovníků, zároveň může toto hodnocení motivovat ke zlepšení výkonu. Hodnocení musí být spravedlivé, tedy postaveno na objektivním základě, jen tak může mít motivační účinek, zároveň musí zohledňovat, jak který člověk hodnocení prožívá.

Motivace a školení

Motivace prodejců a jejich sebedůvěra je neustále snižována opakujícími se odmítavými reakcemi ze strany nakupujících, proto je vytvoření a udržení vysoce motivovaného prodejního personálu velmi obtížný úkol, jak uvádí Jobber & Lancaster (2001).

Trénink prodejců

Jak uvádí Zadražilová et al. (1994), je školení pracovníků a koncepce dalšího vzdělávání závislé na dvou faktorech:

- strategické cíle firmy
- současná úroveň kvalifikace

Pro úspěšného vedoucího prodeje jsou nezbytné dovednosti a znalosti, jak uvádí Jobber & Lancaster (2001) včetně:

- rozvíjení blízkých vztahů se zákazníky s porozuměním tomu, čím se zákazník zabývá,
- svým prodejcům pomáhat při realizaci úspěšného prodeje, uspokojení cíle zákazníka a ziskovosti,
- koordinace prodejců jak v kanceláři, tak v terénu,
- mít přehled o nových technologiích, které ovlivňují prodejní funkce,
- umění rozeznat potencionální obchodní příležitosti, doporučit vhodnou volbu strategie a mít dovednosti potřebné marketingu,
- umět spolupracovat s jinými složkami podniku pro dosažení spokojeného zákazníka a celkových cílů společnosti,
- upevňovat vztah kupující - prodávající a neustále vymýšlet způsoby jak převýšit očekávání zákazníka,
- vytváření flexibilního, adaptabilního a podnětného prostředí pro svůj tým prodejců,
- rozvíjet své dovednosti, které zahrnují poznávací, analytické, motivační, organizační, komunikační a plánovací dovednosti.

Dle Zadražilové et al. (1994) je trénink prodejců pro řadu obchodních firem běžnou součástí vzdělávacích programů a úspěšnost prodejce se odvíjí zejména:

- na znalosti zboží,
- na znalosti trhu,
- na prodejně technický dovednostech,
- na komunikačních dovednostech,
- na vnímání prodejce,
- na znalosti své firmy i sebe.

Organizace a kompenzace

Jak uvádí Jobber & Lancaster (2001), tak měnící se potřeby zákazníků spolu s technologickým rozvojem jsou důvody, proč mnoho společností přehodnocuje své organizační struktury prodejního personálu od původních klasických forem organizace.

Typy organizačních struktur jsou:

- geografická struktura,
- na základě produktu,
- na základě zákazníka, která se dále dělí na strukturu založenou na typu trhu, na velikosti zákazníka, struktura založená na nových/dosavadních zákaznících, funkční varianta.

Plán kompenzace neboli systém odměňování pracovníků by si měl vedoucí prodeje velmi dobře promyslet, jak uvádí Jobber & Lancaster (2001), protože díky správnému systému odměňování může být dosaženo mnoha dalších cílů. Tři základní typy plánů kompenzace jsou uvedeny níže:

- pevný plat,
- pouze provize,
- plat plus provize.

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1 Cíl práce

Cílem práce je zpracovat analýzu řízení nákupu, distribuce a prodeje cukrovinek ve vybrané obchodní korporaci a navrhnout změnu ve prospěch zlepšení podnikání.

3.2 Metodický postup

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s cíli bakalářské práce.
3. Analýza řízení nákupu, distribuce a prodeje cukrovinek ve vybrané obchodní korporaci.
4. Návrh východisek jako podklad pro management změny ve prospěch zlepšení podnikání.

3.3 Postup práce

Tato bakalářská práce je rozdělena do několika částí. Jako první část je část teoretická, která byla vypracována na základě vyhledání odborné literatury popisující danou problematiku, následovalo její důkladné prostudování a vypracování teoretického přehledu, které je v další části práce.

Praktická část práce popisuje procesy řízení nákupu, distribuce a prodeje ve vybrané společnosti. Tato část byla vypracována na základě získaných informací ekonomického charakteru a dat z rozvahy a výkazu zisku a ztrát dané společnosti za období let 2010 až 2015. Toto delší časové období bylo zpracováno ve finanční analýze pro dokreslení celkového obrazu o fungování společnost, kde je zpracována horizontální i vertikální analýza spolu s analýzou poměrových ukazatelů. Finanční analýza pro zhodnocení vnitřního prostředí vybrané společnosti byla provedena podle Synka (2002). Informace ekonomického charakteru byly poskytnuty vrcholovým managementem zkoumané společnosti a byly předány v podobě písemných dokumentů i ústní podobou formou rozhovorů. Všechny tyto zpracované informace byly předmětem konzultace s vedením společnosti, tato společnost je v práci dále uvedena pouze jako Společnost XY, a to pro zachování její anonymity.

V poslední kapitole praktické části jsou pak uvedeny návrhy a opatření vedoucí ke zlepšení podnikání v rámci řízení popsaných procesů.

Terminologie a seznam použitých zkratek

V této bakalářské práci se při analýze jednotlivých procesů vyskytují výrazy jako produkce, zboží a výrobek a pro účely této bakalářské práce se jedná o významové ekvivalenty.

Tabulky vlastního zpracování byly vytvořeny programem Microsoft Excel 2013, a protože se jedná o anglickou mutaci tohoto programu, jsou desetinné čárky vyjádřeny tečkou, např. 13.42 a dělení tisíců je odděleno čárkou, tedy 192,507.

Seznam použitých zkratek

EDI - Electronic Data Interchange

SAP - Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung

Seznam definic

Electronic Data Interchange - elektronická výměna dat

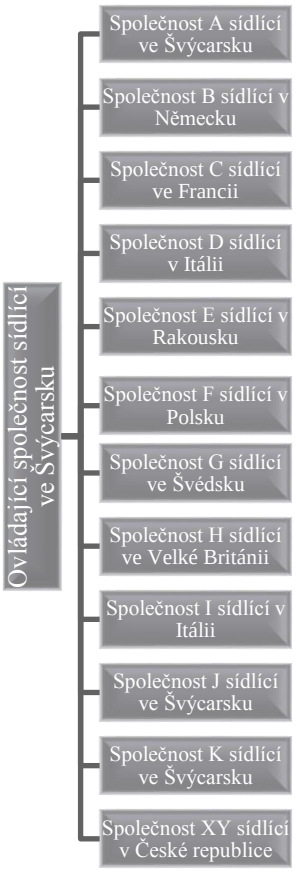
Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung – podnikové a manažerské informační systémy pro zpracování dat

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Základní informace o společnosti

Vybraná společnost, dále v práci bude uvedena jen jako Společnost XY, byla zapsána do obchodního rejstříku před 10 lety a její sídlo je v Praze. Společnost XY je ode dne svého založení součástí skupiny, ve které je ovládající osobou společnost sídlící ve Švýcarské konfederaci a zároveň je jediným vlastníkem ovládané osoby. K ovládání Společnosti XY dochází zejména prostřednictvím rozhodování na valné hromadě Společnosti XY. Společnosti XY plynou z účasti ve skupině zejména výhody. Skupina je předním světovým výrobcem čokolády disponujícím silnou obchodní značkou a silným finančním zázemím, z čehož těží Společnost XY zejména při uzavírání obchodů se svými zákazníky. Předmětem podnikání Společnosti XY je distribuce a maloobchodní prodej prémiových čokoládových výrobků na území České republiky a Slovenska, které vyrábějí společnosti náležící do skupiny. Společnost XY zajišťuje distribuci čokoládových výrobků prostřednictvím velkých mezinárodních řetězců a tuzemských obchodních společností. Současně Společnost XY provozuje své vlastí maloobchodní prodejny v České republice. Společnost XY má jediného společníka, je zastoupena dvěma jednateli a dozorčí radu tvoří tři členové. Počet zaměstnanců je 40 až 49 osob.

Obrázek 1: Členové skupiny



Zdroj: Vlastní zpracování

Cílová skupina zákazníků

Cílovou skupinu zákazníků představují ženy ve věku 25 - 45 let, vědomí spotřebitelé čokolády a milovníci čokolády.

Vize

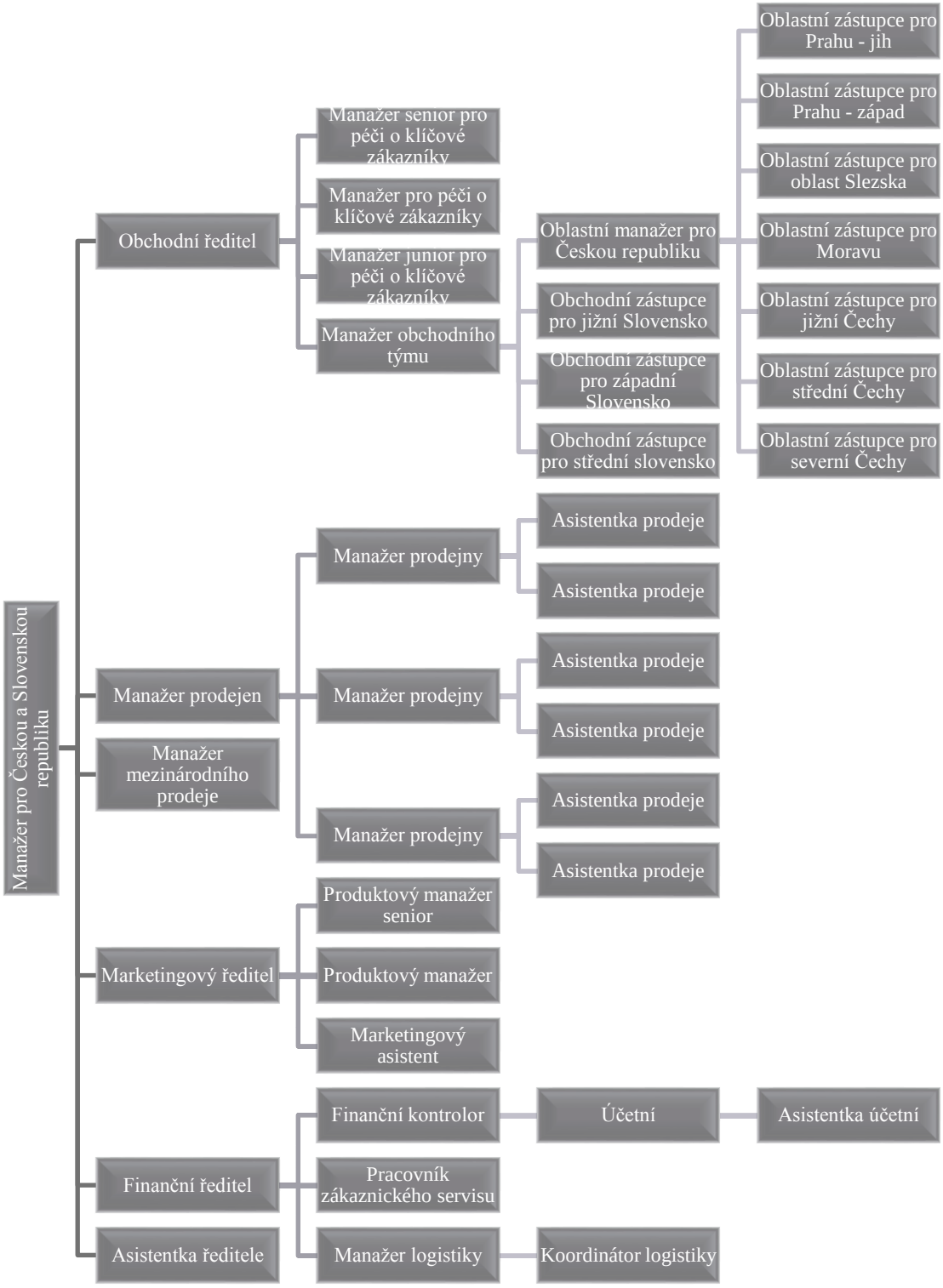
Vizí Společnosti je získání vedoucí pozice na trhu v segmentu prémiové čokolády. Všechny aktivity značky jsou koncipovány na podkladech důkladné znalosti spotřebitele a trhu a měly by posílit hodnotu značky a pozici na trhu v prémiovém segmentu. Všechny produkty musí být kvalitnější, než jsou konkurenti. Kvalita je vnímána jak chutí, tak i vzhledem. Konkurenti jsou průmysloví čokoládoví velkovýrobci, jejichž produkty jsou prodávány ve stejných prodejnách, jako jsou prodávány výrobky Společnosti XY.

Krédo Společnosti XY

Společnost XY je členem mezinárodní skupiny a je uznávána jako vedoucí firma na trhu s kvalitní prémiovou čokoládou. Snaží se být co nejlepší, aby mohla využít všechny příležitosti na světovém trhu. Rozumí svým spotřebitelům, jejich zvykům, potřebám, chování a postojům. To je základem pro vývoj výrobků a služeb vynikající kvality a hodnoty. Skupina nikdy nebude dělat ústupky ohledně kvality svých výrobků, obalů a způsobu prodeje. Pracovní prostředí Společnosti XY láká a pomáhá udržet nejlepší zaměstnance. Společnost podporuje, uznává a odměňuje individuální snahy o zlepšování, osobní iniciativu a vedoucí schopnosti svých zaměstnanců v rámci celé firmy. Pracovní vztahy ve Společnosti XY jsou založeny na respektu k individualitě, důvěře a fair-play. Týmová práce napříč odděleními, segmenty a zeměmi hraje klíčovou roli při vytváření jednotné organizace, kde se lidé vzájemně podporují na cestě ke společnému úspěchu. Společnost XY rozvíjí své profesionály a podporuje komunikaci a vzájemné porozumění mezi odděleními. Partnerství se spotřebiteli, zákazníky a dodavateli je vzájemně výhodné a prosperující. Výborné porozumění požadavkům spotřebitelů a cílům a strategiím zákazníků a dodavatelů Společnosti XY umožňuje vytvářet vzájemně výhodné a dlouhotrvající vztahy. Společnost XY chce být uznávána jako firma, která se stará o životní prostředí a komunity, v nichž žije a pracuje. Ohledy na životní prostředí hrají v rozhodování Společnosti XY stále větší roli. Respektuje své okolí a cítí se spoluzodpovědná za potřeby společenství, v nichž žijeme. Úspěšné plnění cílů garantuje akcionářům Společnosti XY atraktivní dlouhodobou investici a nezávislost firmy. Společnost XY chce mít svoji budoucnost pod kontrolou a nezávislost Společnosti XY díky vynikajícím výsledkům jí tuto kontrolu zajistí.

Organizační struktura Společnosti XY

Obrázek 2: Organizační schéma



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2. Zásobovací řetězec

Nákup celého portfolia probíhá od těch společností skupiny z Obrázku č.1, jež disponují vlastními továrnami. Procesy, které upravují oblast zásobovacího řetězce, jsou zaneseny ve vnitřní směrnici skupiny a tato směrnice upravuje vzájemné vztahy. I při vzájemné komunikaci v běžných záležitostech musí společnosti vycházet právě z tohoto dokumentu, pravidla zanesená v něm upravují celý zásobovací řetězec od plánu celkové produkce až po samotné zásobování do cílových skladů jednotlivých společností. Všechny společnosti skupiny jsou povinny akceptovat danou směrnici a řídit se jí. V případě konfliktů, kde řešení není nalezeno v dané směrnici, jsou obě strany povinny se obrátit na útvar mezinárodního logistického oddělení. Společnosti uvnitř skupiny mají stejná práva a povinnosti, z čehož vyplývá, že výjimka udělena jedné společnosti uvnitř skupiny, musí být udělena všem společnostem. Princip pro-zákaznicky orientovaného přístupu je aplikován na všechna rozhodnutí jak na straně nakupující společnosti, tak na straně společnosti prodávající.

Klíčem k hladkému průběhu zásobovacího řetězce skupiny je jednak spolupráce mezi společnostmi, ale i mezi jednotlivými odděleními jako jsou marketing, prodejní oddělení, výrobní i finanční oddělení jak na straně kupující, tak na straně prodávající společnosti. Tyto oddělení musí pracovat společně a komunikovat efektivně k dosažení nejlepších možných výsledků.

4.2.1 Přehled portfolia

Každá vyrábějící společnost publikuje jedenkrát ročně samostatný katalog vyráběných produktů, tento katalog je vydáván nejpozději do 5. pracovního dne měsíce července každého roku. Katalog obsahuje všechny vyrobené produkty danou produkující společností, vyjma produktů, které jsou v testovací fázi. Jakákoliv pozdější změna oproti vydanému katalogu musí být komunikována prostřednictvím e-mailu a publikována na dostupných sdílených portálech, a to co nejdříve to bude možné.

Katalog obsahuje všeobecné informace o produktech a veškerá logistická data, jako jsou:

- podnikové označení produktu – zboží (standartní číslo, ne specifika jednotlivých zemí),
- popis produktu,
- A nebo B klasifikaci, a to včetně případných odchylek od standardu,
- informace o produktech a podmínky realizaci objednávky,
- čistou a hrubou gramáž, kde čistá gramáž představuje hmotnost produktu bez obalu a hrubá gramáž představuje hmotnost produktu s obalem, (oba dva údaje uvedené v kilogramech),
- údaje o délce, výšce a šířce produktu (uvedeno v milimetrech),
- počet kusů produktů v jednotlivém balení i v samotných kartonech,
- počet kartonů připadajících na 1 paletu,
- datum doby minimální trvanlivosti,
- cena produktu.

Standardní informace o produktech, čímž se myslí doba potřebná pro doručení nebo minimální množství odběru, jsou specifikovány přímo vyrábějící společností a musí být uvedeny ve všech komunikacích mezi oběma stranami, stejně tak jako EAN, číslo artiklu a popis produktu v anglickém jazyce.

Klasifikace produktů

Jednotlivé společnosti vyrábí zboží podle plánu, který je stanovován na dobu 1 roku, což znamená 10 měsíců jednoho roku v tomto významu. Vnitropodniková cena produkující společnosti musí být nakupující společnosti kalkulována na tomto pravidle 10 produkčních cyklů.

Všechny produkty jsou klasifikovány v daném katalogu jako A nebo B produkt:

- A produkt je pravidelný a standardní produkt, který je vyráběn minimálně 10x ročně (po každé v jiném měsíci), zajišťující postupnou dodávku na evropské a zámořské trhy. Výpadek v produkci na dobu 2 měsíců v roce nemůže být v po sobě jdoucích měsících mimo přípustných výjimek (např. opravení hlavní linky). Tato skutečnost musí být oznámena předem minimálně 6 měsíců před plánovaným pozastavením linky,
- B produkty jsou nabízeny produkujícími společnostmi s nějakým omezením ve výrobě, tzn., že jejich produkce není soustavná jako u výroby produktů klasifikovaných jako A, tedy v 10 měsících jednoho roku. Všechny odchylky od směrnice skupiny musí být jasně uvedeny v katalogu produktů, a to včetně samotného výrobního plánu.

Klasifikace produktů musí být odsouhlasena už během plánovacího procesu včetně vnitropodnikové ceny za produkt. Z tohoto důvodu může být klasifikace produktu změněna během plánovacího procesu pouze 1 krát ročně, a to vždy do 5. pracovního dne měsíce července.

Ukončení výroby produktu

Na roční bázi by měla skupina vždy zhodnotit nabízený sortiment, a to do konce měsíce června příslušného roku. Toto vyhodnocení slouží jako příprava pro aktualizovaný produktový katalog a samotného plánovacího procesu. Před rozhodnutím o ukončení výroby nebo změně v receptech jednotlivých produktů musí být vše mezi společnostmi potvrzeno a zkonzultováno. V případných rozporech rozhoduje management skupiny.

Vyřazení produktu, dokonce samotnou produkující společností nebo i nakupující společností, musí být komunikováno oficiální cestou, a to minimálně 9 měsíců předem v písemné podobě a tato změna se musí zanést do samotného plánu výroby.

V oficiálním prohlášení musí být komunikován termín finální produkce všem společnostem skupiny. Všeobecně musí každá vyrábějící společnost skupiny garantovat cenu výrobku po dobu dalších 9 měsíců, a to následovně:

- měsíční produkce běžící po dobu dalších 8 měsíců, nebo,
- minimálně 3 zbývající objemy produkce do konce desetiměsíčního produkčního cyklu,

4.2.2 Struktura vnitropodnikové cenové tvorby

Standardní cenovou tvorbu používají všechny vyrábějící společnosti skupiny, od kterých Společnost XY odebírá produkty. Detailní přehled jednotlivých nákladových položek je uveden v Tabulce 1:

Tabulka 1: Struktura vnitropodnikové cenové tvorby

1	Surovina
2	Vedlejší poplatky spojené s nákupem suroviny
3	Obalový materiál
4	Přímá práce
5	Balení a zpracování
Celkem přímé náklady na výrobek	

6	Nepřímé náklady
7	Amortizace
8	Poplatky za sezónní skladování (pouze Německo)
Veškeré nepřímé náklady	

Veškeré náklady na výrobek

9	Další poplatky
Veškeré náklady na výrobek určený pro export	

10	5% vnitropodniková marže
Prodejní vnitropodniková cena	

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyrábějící společnost musí zahrnout do kalkulací všechny komponenty cenové tvorby. Měna konečné ceny je vždy v lokální měně podle státu, kde se nachází vyrábějící společnosti.

Pro přesná data je povinné to, že produkující společnost vyplní všechny nákladové položky, tak jak je uvedeno v Tabulce 1. Ceny jednotlivých vstupů se odvíjejí dle charakteru jednotlivé produktové řady.

Rozsah a platnost ceníku

Každá produkující společnost musí respektovat politiku tvorby cen pro vnitropodnikové obchodování:

- cena pro permanentní sortiment a sortiment vánočních produktů zůstává platná po celý plánovací kalendářní rok, ledaže nastane změna produktu nebo receptu, je potřeba změna balení nebo přidání nového označení,
- cena pro velikonoční a valentýnské produkty je platná od 1. května plánovacího roku do konce dubna roku následujícího,
- cena musí zahrnovat všechny položky cenové tvorby,
- cena představuje cenu hotového výrobku určeného pro vnitropodnikové obchodování. Přeprava z výrobny do centrálního skladu – pokud je toto doručení praktikováno, nebo přímý transport z výrobny do země určení, musí být zaplacen kupující společností,
- politika přepravy skupiny zahrnuje všechna rizika pro přepravu potravin mezi jednotlivými zeměmi.

Náklady na vzorky

Zákaznicky orientovaný servis a nízká administrativní náročnost jsou klíčem k tomu, že produkující společnosti poskytují vzorky bezplatně. Vnitropodnikovým zákazníkům je poskytován stejný zákaznický servis jako zákazníkům externím. Vyrábějící spolupracující společnosti dělají maximum pro poskytnutí servisu odpovídající potřebám daného trhu, což je například speciální harmonogram výroby nebo požadavek na speciální design obalu výrobku.

Předtím než jsou kupujícím společnostem předloženy nějaké dodatečné náklady k úhradě, musí s jejich úhradou každá daná společnost souhlasit. Tyto náklady jsou účtovány odděleně, pokud ještě nejsou zahrnuty ve vnitropodnikové ceně.

Vnitropodniková marže

Veškeré vnitropodnikově obchodované zboží, včetně výprodejů a obalového materiálu, surovin a polotovarů, musí být dodáváno jako náklad plus navíc 5% marže.

Náklady na tvorbu objednávky a její zrušení

Všechny náklady vynaložené od momentu tvorby objednávky nebo náklady na její samotné zrušení musí být plně naúčtovány kupující společnosti. Produkující společnost nicméně vždy vynaloží veškeré úsilí, aby se přizpůsobila potřebám nakupující společnosti a minimalizovala vznik dalších nákladů. Sdílení vzniklých vyšších nákladů výroby než bylo plánováno, tedy dodatečné náklady vzniklé nad oficiální vnitropodnikový ceník, musí být dohodnuto mezi dodávající a kupující společností. Náklady na specifický, nepoužitý materiál (obalový materiál, materiál se složením výrobku), které vzniknou díky přerušení produkce nakupující společností, budou naúčtovány nakupující společnosti, a to v případě, kdy nebyla dodržena lhůta 9 měsíců pro informování vyrábějící společnosti včas.

Kupující společnost musí zanést vzniklé náklady na veškerý nepoužitý materiál podle plánu výroby do prodejní ceny produktů. Redukování vzniku nákladů na likvidaci obalového materiálu na minimum by mělo být společným cílem všech zúčastněných.

Toho se dosáhne díky úzké spolupráci a společnému úsilí. Náklady na předčasné ukončení výroby jsou účtovány následovně:

- pro 9 měsíční plán výroby, tedy pokud je oficiální ukončení výroby přijato produkující společností, tak náklady na zničení materiálu budou rozděleny na polovinu – jednu polovinu zaplatí produkující společnost a druhou polovinu zaplatí nakupující společnost,
- pro materiál navíc, který není zahrnut v 9 měsíčním plánu výroby, kde bude následovat oficiální oznámení o ukončení výroby přijaté produkující společností, náklady na zničení materiálu ponese nakupující společnost.

Náklady na materiál spojený se zrušením objednávky

Pokud se stane, že je obalový materiál zastaralý, tak náklady budou účtovány zodpovědné straně, pravidlo je stejné jako u nákupu obalového materiálu

Dodatečné vnitropodnikové logistické poplatky

Vnitropodniková cena za transport není zahrnuta v ceně skladování nebo v ceně za výrobu. Poplatek za dopravu musí být naúčtován té společnosti, která nakupuje. Dodatečné vnitropodnikové logistické náklady jsou pak blíže specifikovány v ceníku.

4.2.3 Plánovací proces

Vnitropodnikový plán objemů produkce na následující rok

Termín zpracování plánu je do poloviny měsíce září, přesný datum je oznamován vrcholovým managementem, těchto společností. Na základě vnitropodnikových objemů obdržených od nákupních oddělení jednotlivých společností spolu s informacemi o cenách vstupních materiálu a souběžných informací o nákladech, se předávají ekonomickému oddělení dané dílčí vyrábějící společnosti a tyto informace se dále předávají ekonomickému oddělení, které spravuje vrcholový management. Tato cena je sestavena na bázi celkových nákladů + 5% marže.

Každá vyrábějící společnost musí respektovat dané vnitropodnikové ceny, kde jsou uvedeny všechny nákladové položky pro plánovaný sortiment produkce. Kalkulovaná vnitropodniková cena musí být v souladu s finančním manuálem pro výpočet nákladů na produkci.

Měsíční plán

Termín: každý měsíc

Každý měsíc musí kupující společnost aktualizovat dvanáctiměsíční plán objednávek po jednotlivých měsících a jednotlivých produktech.

Kupující společnost musí aktualizovat tento plán vždy do 5. pracovního dne každého měsíce v poslední předchozí aktualizaci ve vnitropodnikovém systému. Státní svátky se

neberou v potaz. Kalendář pro dny uzávěrky je pod správou mezinárodního logistického oddělení.

Jakékoliv dodatečné významné změny ohledně plánovaných objemů nebo termínů oproti plánu musí být okamžitě projednány s vrcholovým managementem zastupujícím všechny společnosti.

Aktualizace plánu objemů objednávek

Vnitropodnikové plánování je pohyblivé plánování, prodané objemy + otevřené objednávky + zbylé plány na rok předem, musí odrážet v každém okamžiku poslední aktualizaci.

Pravidla nákupu obalového materiálu

Všechny dílčí produkující společnosti mají povoleno nakupovat obalový materiál 8 měsíců předem. Tato osmiměsíční doba je včetně 2 měsíců, což je tzv. „zmrzlá perioda“, tedy už uzavřená pro případné změny objednávek a dále pak šestiměsíční předpověď plánů objemů.

Ve výjimečných případech může produkující společnost požadovat potvrzení od nakupující společnosti zahrnující tyto případy:

- pokud musí být materiál zakoupen najednou (plechovkové boxy, promoční displeje atd.),
- pokud jsou objednané množství na základě 6 měsíčních plánů příliš malé a je z ekonomického hlediska výhodnější nakoupit množství větší.

Nakupující společnost může požadovat, aby produkující společnost zaslala žádost o potvrzení nákupu obalového materiálu před tím, než jej objedná. Produkující společnost musí upozornit nakupující společnost ohledně obalového materiálu, který má skladem a který nebyl nepoužit po dobu 6 měsíců. Toto pravidlo je aplikováno pro sezonní i permanentní obalový materiál. Obalový materiál, který nebyl použit posledních 12 měsíců, se stává zastaralým a musí být zlikvidován.

4.2.4 Procedura objednávání produktů - zboží

Minimální objednávané množství produkce

- u všech standardních produktů, klasifikovaných jako typ A, je minimální množství potřebné k realizaci objednávky ve výši jedné palety a tato objednávka nemůže být odmítnuta produkující společností z důvodu minimální produkce produkční linky. Objednané množství nad dané minimum musí být v množství násobku palet.
- u položek typu B, kde není podmínka minimálního množství ve výši jedné palety, musí být minimum uvedeno v katalogu produktů a musí být produkující zemí obdobně respektováno.

Pro předem definovaný retailový sortiment je minimální množství potřebné k realizaci objednávky ve výši jedné vrstvy jedné palety. Jedná se o speciální retailové položky.

Standardní doba dodání zboží

8 týdnů před požadovaným termínem dodání musí být plán dodávaného množství produkce – zboží potvrzeno oficiální objednávkou odběratele.

Standardní objednávka musí být zanesena do informačního systému společnosti do 5. pracovního dne v každém měsíci, státní svátky jsou považovány za pracovní dny.

Dodávka je definována jako dodávka přímo z výrobny nebo centrálního skladu.

Doba dodání u cukrovinek pralinky - příklad

Doba doručení pro vybraný druh pralinek je 4 týdny u mléčného typu v balení 10 kg.

V případě, že výroba pralinek neprobíhá kontinuálně, pak doba určená k jejich dodání je 8 týdnů.

Výrobce je limitován technologickou kapacitou a navíc plánovanými objemy jiného druhu výrobků. Flexibilita produkčních společností je takto stanovena na + - 20 % a přípustné zpoždění je v délce maximálně 1 měsíce. V případě, že plán pro mléčné pralinky je navyšován o 20 %, pak společnost, která je vyrábí, se může zpozdit s dodáním zákazníkovi v maximální době v délce 1 měsíce.

Potvrzení objednávky

Produkující společnost potvrzuje všechny objednávky nejpozději do 5. pracovního dne po jejich obdržení spolu s potvrzením množství u jednotlivých položek a dne dodání. Případně návrhem nového možného množství i s případným novým datem dodání. V případě, že produkující společnost potřebuje k potvrzení více času než 5 dní, musí být o tom kupující společnost písemně informována. V případě, že potvrzený termín dodání nebo množství nemůže být z nějakého důvodu dodrženo, musí o tom kupující společnost být neprodleně informována.

Navýšení objednávky

Prodeje nad rámec plánu mohou nastat, čehož si je vyrábějící společnost vědoma. Nakupující společnost musí v takovémto případě umístit novou objednávku pro dodatečné objednané množství. Není akceptovatelné zvýšení objednaného množství na existující objednávce.

Spěšná objednávka

Jakákoliv objednávka uskutečněná do 8 týdnů před termínem dodání je považována za objednávku spěšnou.

Zrušení objednávky

I přes to, že již byla objednávka potvrzena, stále může být zredukována v množství nebo zcela stornována. V každém případě k požadavku na redukci objednávky je potřeba písemná komunikace nakupující společností společnosti produkující. Pokud je to pro produkující společnost možné, zastaví realizaci objednávky. Pokud už byl ale produkt vyroben, je nakupující společnost povinna jej akceptovat.

Objednání existujících produktů, které nejsou zahrnuty ve vnitropodnikové objednávce

Vnitropodnikový plán je základem pro plán produkčního cyklu. Jakýkoliv dodatečný požadavek na produkt, který je zalistovaný v ceníku a zatím nebyl požadován v původním vnitropodnikovém plánu, musí být vložen do tohoto plánovacího systému minimálně 16 týdnů před požadovaným datem doručení. Základním pravidlem je, že produkující společnost musí vyvinout maximální úsilí pro dodání produktu všem ostatním spolupracujícím společnostem v čas a optimální cestou.

Nadprodukce

Produkty pro vnitropodnikové zákazníky jsou vyráběny na objednávku, ale jejich případná nadvýroba se specifikací obalového materiálu konkrétní země nemůže být vždy eliminována. Díky této personalizaci produktů (jazyková mutace obalových materiálů), může být produkt prodán pouze na trzích příslušných nakupujících zemí. Proto musí nakupující společnost akceptovat nadprodukci výrobků podle těchto pravidel:

- 10 % objednaného množství výrobků,
- maximálně 1 paleta.

Níže je uveden příklad nadprodukce se splněním obou kritérii:

- objednávka 200 palet po 40 kartonech = 8 000 kusů výrobků,
- nadprodukce = 97 kartonů.

Povolené množství nad objednané = 40 kartonů, tedy 1 paleta.

Toto pravidlo je aplikováno na permanentní i standardní produkty. Každé dodání jejich většího množství než objednaného, musí být komunikováno s odběratelem před doručením. Nakupující společnost nemusí vždy akceptovat nadprodukční množství produkce nad rámec uvedeného pravidla. V tomto případě musí být uskutečněna dvoustranné dohoda o akceptaci.

4.2.5 Doprava

Doručení vnitropodnikových produktů

Produkce je skladována na standardních paletách a tyto palety jsou dále uspořádány do skupin tak, aby vyhovovaly pro naplnění úložné kapacity dopravní techniky – kamionů.

Pro každé doručení posílá produkující společnost doručovací sdělení (včetně čísla kamionu, dnu doručení a seznamu balení) nakupující společnosti. Všechny společnosti musí dodržovat doručovací proces a přepravní směrnice skupiny.

Nakupující společnosti musí mít možnost upřednostnit specifické produkty v případě nouze. Nakupující společnost může vždy požádat produkující společnost o doručení produktů i přes to, že naložení kamionu není optimální (částečné zaplnění). Pro zámořské objednávky, při nízké sezónní produkci a/nebo pro nízké objemy jednotlivých zemí (myšleno země s menšími trhy jako jsou Česká republika a Švédsko například), se individuální řešení vždy diskutuje na obou stranách a musí být schváleno vždy oboustranně. Individuální řešení znamená často meziskladování v centrálním skladu do další objednávky nebo přímé doručení společně s objednávkou jiné země.

Produkující společnost může zahájit doručování produktů ve lhůtě 30 kalendářních dnů před požadovaným a potvrzeným dnem dodání. Dřívější dodání, které je méně než 30 dnů, musí být schváleno kupující společností. Celé objednané množství musí být doručováno nejpozději v potvrzeném dnu doručení. Nakupující společnost je povinna převzít dodávku tak jako byla objednána. V případě, že je momentálně kapacita skladu omezena, může nakupující společnost požádat společnost produkující o zpoždění dodávky. Nakupující společnost musí akceptovat vzniklé náklady skladování nad rámec plánovaného dne doručení.

Pro velkoobjemové trhy, speciálně před sezónami, musí produkující společnost a kupující společnost bilaterálně odsouhlasit plán dodávek. Číslo kamionů/kontejnerů musí být sděleno společně s odpovídajícími týdny dodávky v jednotlivých měsících. Lokace určená k doručení musí být včetně všech objednávek uvedena v systému EDI, v případě více lokací skladů, musí nakupující společnost zaslat vnitropodnikovou objednávku s místem dodání. Nakupující společnost může požádat vyrábějící společnost, a to ve výjimečných případech, o doručení speciálních produktů do alternativní lokace.

Paletová výměna

Zacházení s paletovou výměnou musí být bilaterálně odsouhlaseno mezi oběma společnostmi. Pokud není paleta navrácena produkující společnosti, může se účtovat nakupující zemi poplatek za paletu.

4.2.6 Dodací podmínky pro kontinuální předávání produkce

Lhůty trvanlivosti produkce

Všechny produkty musí být vždy dodávány s co možná nejdelším dnem expirace, tedy nejčerstvější. Pravidlem je, že produkty dodávány po celý rok, které jsou objednávány do 5. pracovního dne v měsíci, musí být vyrobeny a odeslány v termínu jednoho měsíce. Ačkoliv za určitých okolností některé produkty mohou být vyrobeny dříve než 1 měsíc před požadavkem - potvrzené produkty dostupné na určité konkrétní datum, případně nízké množství objemů, dohnání plánu, kapacitní omezení atd.

Hotové produkty nemohou být vyrobeny déle než 2 měsíce před odesláním z výrobny nebo centrálního skladu (pokud je produkt tady skladován).

V každém případě, datum produkce nemůže být před datem objednávky. Jakékoliv vážné poškození objevené nakupující společností jako výsledek přepravy produktu starší než 3 měsíce, musí být uhrazeno produkující společností. V těchto případech musí tyto dvě společnosti kooperovat nejlépe možným způsobem k nalezení řešení k minimalizaci škod. Z pohledu čerstvosti, 7 měsíční zbývající doba produktu s maximální 9 měsíční dobou životnosti v den odeslání ze skladu není žádoucí pro produkty posílané do zámoří z důvodu dodatečných dalších 3 až 6 týdnů potřebných k dopravě. Tudíž, musí být vynaloženo maximum pro odeslání produktu s dobou po výrobě méně než 2 měsíce pro zámořské destinace.

Čerstvost u polotovarů

Polotovary nemůžou být starší než 1 měsíc v termínu odeslání z výrobny nebo centrálního skladu. Dále je pak přesně specifikováno, kterých produktů se dané označení polotovar týká.

4.2.7 Platební podmínky

Platby jsou uskutečňovány 1x měsíčně s datem splatnosti do 15. dne odpovídajícího měsíce. Platební podmínky tímto musí být dostatečně flexibilní, aby odpovídaly doručení platby do daného data maximálně 15 dní, případné prodloužení o maximálně 15 dní je možné. Příklad je uveden dále.

Doručování do Evropy nebo do kontinentu Severní Ameriky

Průměrně 60 dní (minimálně 45, maximálně 75 dní): do 15. dne následujícího 2. měsíce po měsíci odeslání z výrobny nebo centrálního skladu, pokud v něm bylo zboží uskladněno.

Mimo kontinentní doručování (včetně z Evropy do USA a naopak)

Průměrně 90 dní (minimálně 75 dní, maximálně 105 dní): do 15. dne následujícího 3. měsíce po měsíci odeslání z výrobny nebo centrálního skladu, pokud v něm bylo zboží uskladněno.

Příklad A:

- doručení po Evropě 1. března,
- datum platby je do 5. května (75 dní),

- doručování po Evropě 31. března,
- datum platby je do 15. května (45 dní).

Příklad B

- doručování z Evropy do USA 1. března,

- datum platby je do 15. června (105 dní),

- doručování z Evropy do USA 31. března,
- datum platby je do15. června (74 dní).

Pokud 15. den v měsíci připadá na státní svátek, je platba provedena následující pracovní den

Přehled plateb

Úrok bude při zpoždění účtován následovně:

- u švýcarského franku ve výši 5 %,
- u amerického dolaru, kanadského dolaru a australského dolaru 7 %,
- u eura 3 %.

Platby očištěné o daň z přidané hodnoty

U všech zemí je požadována bilaterální dohoda pro platby typu netto, tak jako odpovídají platebním podmínkám k datu splatnosti.

4.2.8 Požadavky kvality

Shoda kvality

Požadavky na kvalitu pro vnitropodnikové produkty jsou stejné jako pro ostatní externí zákazníky.

Kontrola kvality v společnosti produkce

Kontrola kvality vychází z vnitropodnikové směrnice a její potvrzení je pod zodpovědností produkující společnosti. Pouze produkty odpovídající dané kvalitě mohou být odeslány, tím žádné dodatečné kontroly kvality nejsou u kupující společnosti nutné.

Kontrola kvality u společnosti doručení

Kontroly kvality jsou provedeny u nakupující společnosti pouze u nových produktů (první doručení) nebo v případě dodatečných odchylek od kvality v dřívějších dodávkách. Všechny kontroly by měly být provedeny před tím, než se produkt doručí. Nakupující společnost může požadovat výsledky tohoto testu od produkující společnosti kdykoliv.

Poškozené produkty

V případě, že test kvality indikuje, že dodávka neodpovídá standardu, musí nakupující společnost informovat prodávající společnost neprodleně. Kompetentní osoba společnosti musí sdělit, co shledali a toto zanést do procedury. Současně musí být kompetentní osoba skupiny informovaná o odchylce. Produkt se neposílá zpět produkující společnosti, i když byly shledány chyby, nebo odchylky kvality, a to do chvíle než tomu bude vzájemně odsouhlaseno. V případě nedorozumění, kompetentní osoba skupiny učiní rozhodnutí.

Zacházení s poškozenými produkty

Pokud je manipulováno se stovkami tun zboží ročně, dochází někdy k defektům způsobeným fyzickou manipulací, nebo k tomu, že chybějí kusy objednaných položek.

Pro škody vzniklé na zboží při fyzické manipulací se nepožaduje náhrada při malém množství. Prozákaznicky orientovaný přístup a nízké administrativní náklady jsou indikátorem pro řešení.

Tímto by nakupující společnost neměla požadovat po produkující společnosti náhradu, pokud je fyzické poškození do výše 200 euro pro jednu dodávku. Pro kontinuální zlepšování tohoto procesu jsou vždy všechny nalezené nesrovnalosti reportovány produkující společnosti. Kvalitativní nedostatky nebo chybějící produkty nemají žádné minimální limity.

Oceňování produktů s kvalitativním defektem

Do doby minimální expirace by měl produkt vždy splňovat kvalitativní požadavky. Přesto někdy může dojít ke kvalitativním odchylkám delší dobu po převzetí zboží. Hodnota produktu se snižuje po určité době, např. minimální požadavky na skladovatelnost u zákazníků. Aby se zabránilo případným pochybnostem mezi produkující společnosti a společnosti nakupující, je definována standardní hodnota produktů.

V případě závady v jakosti, je zodpovědná výrobní společnost. Nakupující společnost může pak požadovat následující procento hodnoty výrobku:

Tabulka 2: Oceňování permanentních produktů

Oceňování permanentních produktů				
Stáří produktu v měsících	Zbývající hodnota expirace v %			
	Doba expirace v měsících			
	9 měsíců	10 měsíců	12 měsíců	15 měsíců
1	100	100	100	100
2	100	100	100	100
3	100	100	100	100
4	100	100	100	100
5	100	100	100	100
6	80	90	100	100
7	50	70	90	100
8	20	50	70	90
9	0	20	50	80
10		0	30	70
11			10	50
12			0	40

13				30
14				10
15				0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3: Oceňování sezónních produktů

Oceňování sezónních produktů	
Stáří produktu v měsících	Zbývající hodnota expirace v %
Do 2 týdnů před sezónou	100
Období méně než 2 týdny do sezóny	50
Po sezónně	0

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.9 Proces schvalování nového výrobku

Impuls k zařazení nového výrobku vychází buď ze strany prodejního oddělení, ve většině případů zastoupeného manažerem pro péči o klíčové zákazníky, který má specifické přání svého zákazníka na nový produkt a rád by mu vyhověl. Tento impuls může ale také přijít i z marketingového oddělení, které má doporučení z mezinárodního marketingu na úspěšný produkt v jiné zemi a je v něm potenciál na úspěch i na trhu na kterém Společnost XY působí.

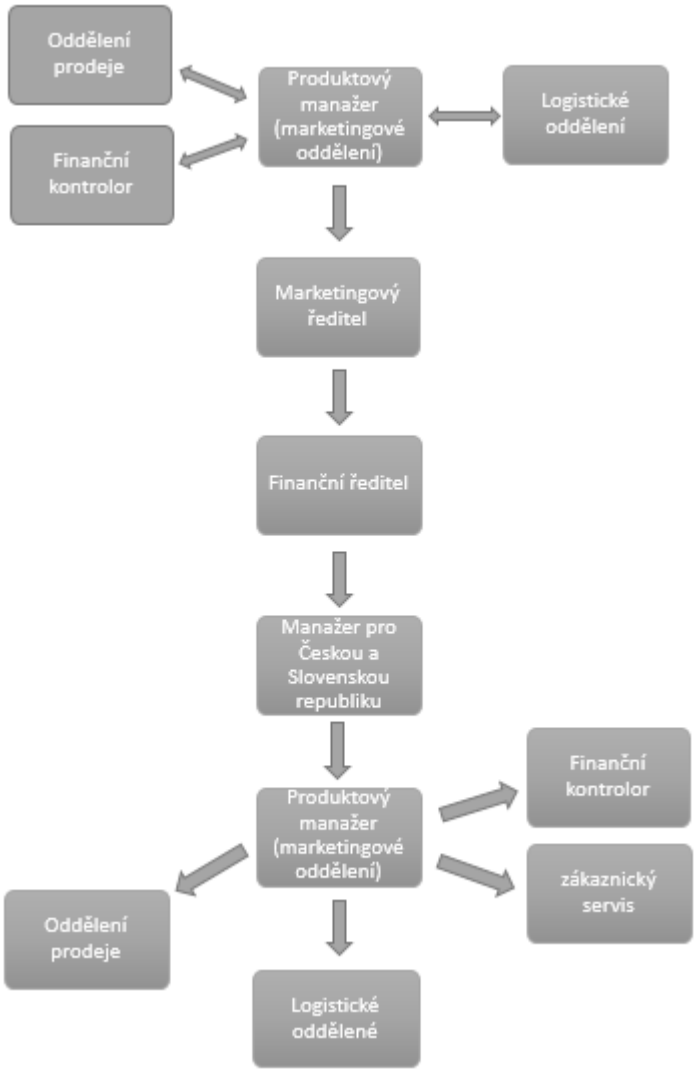
Finanční kontrolor provede kalkulaci, a to na základě očekávané prodejní ceny, aktuální nákupní ceny a požadované profitability. Logistické oddělení dodá potřebná logistická data a lokální kód produktu. Takto je produkt připraven na zahájení schvalovacího procesu, jak je uvedeno na Obrázku č. 3 níže. Kde marketingový a finanční ředitel poskytnutá data zkontrolují a případně schválí. Finální odsouhlasení však musí poskytnout nejvýše postavený manažer, ten spolu s finančním i marketingovým ředitelem mohou výrobek ze schvalovacího procesu kdykoliv vyřadit a rozhodnout se pro jeho neuvedení na trh nebo konkrétního zákazníka, který požadoval exkluzivní výrobek.

Každý druh výroby je plánován a jeho jednotlivé části plánu jsou průběžně schvalovány, než se začne připravovat samotná výroba. Po vypracování plánu poskytuje produktový manažer nezbytné informace všem ostatním oddělením společnosti o výrobku a odběrateli.

Prodejní oddělení na základě této informace naplánuje požadované objemy na dobu jednoho roku nebo dobu kratší, a to pokud se jedná o produkt, který slouží jen jako test

nebo limitovaná edice pouze na konkrétní sezónu (letní edice, velikonoční nebo vánoční produkt). Plánování probíhá do plánovacího systému, který pro nový produkt připraví finanční kontrolor na základě obdržených dat. Následné zalistování do konkrétních ceníků provede oddělení zákaznického servisu a logistické oddělení informuje o dostupném termínu dodání po zadání objednávky do příslušné země, která konkrétní produkt vyrábí.

Obrázek 3: Proces schvalování nového produktu



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Distribuce

Distribuce v sobě zahrnuje všechny aktivity, díky kterým se výrobek dostane od výrobce až ke konečnému spotřebiteli. Distribuce označuje cestu, tedy spojení mezi výrobcem a spotřebitelem. Jejím cílem je nabídnout koncovému spotřebiteli požadovaný výrobek v místě, čase a množství, které požaduje. Distribuční cesta má dvě úrovně, a to přímou a nepřímou. Přímá cesta představuje přímý kontakt mezi výrobcem a konečným

spotřebitelem a v oblasti rychloobrátkového zboží prakticky neexistuje, nepřímá cesta pak v sobě zahrnuje využití jednoho nebo více mezičlánků a je pro rychloobrátkové zboží naopak typická.

4.3.1 Skladování a doprava

Společnost XY pro přepravu a uskladnění svých produktů využívá externí logistickou firmu, která jí zajišťuje komplexní logistické služby, a to i díky umístění svých poboček napříč Evropou. Logistická firma disponuje diverzifikovanými skladovacími prostory, které jsou vytvořeny pro specifické požadavky široké škály výrobků jednotlivých zákazníků. Specifickými požadavky Společnosti na skladování a přepravu kakaových a čokoládových výrobků je zajištění, že kvalita výrobků není narušena prostřednictvím mikrobiologické kontaminace, kontaminace hmyzem, světla, nebo tepelného efektu, mechanického poškození, cizími pachy nebo cizími tělesy.

Během přepravy musí být nákladní automobily a vlakové vagóny v dokonale čistém stavu a bez cizích pachů a před vložením nákladu musí být prostor zkontrolován. Výsledky těchto kontrol musí být zaneseny písemně do protokolu. Vozidla musí být izolována proti vlivům teplé a studené teploty okolí a musí být vybavena chladicím systémem. Výjimku tvoří malá vozidla používaná pro distribuci na krátkou vzdálenost.

Skladovací prostory musí být jasně vymezené a snadno se udržovat. Čištění skladovacích prostor musí být efektivní a přesné. Vrácené zboží musí být skladováno odděleně a řádně označeno. Všechny prostory musí být pravidelně kontrolovány, sanitace musí probíhat nejméně dvakrát za měsíc, i tento proces musí být zaznamenán a tento záznam archivováno. Příslušné řízení skladu je zodpovědné za podání kontrolních zpráv. Je povinností skladu okamžitě hlásit jakékoliv závažné odchylky od standardních podmínek uskladňování.

Principy skladování jsou následující:

- vedení skladu musí dodržovat FIFO metodu,
- výrobky musí být zřetelně označeny a jasně identifikovatelné,
- datum a kódy skladovaných produktů musí být pravidelně kontrolovány, produkty, které jsou stále ve skladu po datu minimální trvanlivosti, se nesmí dále používat k prodeji a musí se zajistit jejich likvidace (pokud se nenajde náhradní uplatnění např. jako komponenty krmiv pro zvířata, postupuje se podle zákona o odpadech),
- vrácené zboží musí být odděleno od běžných výrobků a označeno jako takové,
- odpad musí být vynášen denně.

Teplota ve skladech používaných pro dlouhodobé skladování, což znamená dobu delší než 1 týden, musí být v rozmezí +14/- 2 °C. U všech ostatních zařízení pro dočasné uskladnění a vozidel pro přepravu, musí být teplota v rozmezí 12 - 18 °C. Výjimka je pouze u skladování kakaových bobů, kde může být maximální skladovací teplota až 25 °C. Skladovací prostory musí být klimatizovány. V případě nedodržení této podmínky

hrozí riziko, že díky vyšší teplotě dojde ke ztrátě aroma, výstupu tukového povlaku na povrchu výrobku a případně může dojít k deformaci tavením. Je nutné se především vyhnout velikým teplotním výkyvům. Kakaové a čokoládové výrobky proto nesmí být přeneseny z chladných skladovacích prostor a nákladních vozidel přímo do teplých prostor, protože jinak hrozí nebezpečí kondenzace. Kondenzace podporuje tvorbu krystalizace cukru a růst plísní. Oteplení výrobku prostřednictvím slunečního záření, lampy nebo topných prvků, je třeba se také vyhnout. Odchylky teploty způsobují nekontrolované krystalizace a vedou k písečné textuře a povlaku tuku na povrchu výrobku.

Vzduch v místnosti musí být neutrální ve vůni. Kakaové a čokoládové výrobky mohou vstřebávat cizí pach velmi snadno, a proto nesmí být skladovány s následujícími produkty:

- jídlo se silným zápachem, jako ryby, sýry a koření atd.,
- mýdlo a prací prášek,
- barvy, rozpouštědla, chemikálie, jako například dezinfekční prostředky, insekticidy atd.

Prostředí skladovacích prostor musí být pod neustálým dohledem, a to kvůli možnému působení negativních faktorů (tj. hmyzu, špatného vzduchu atd.), aby se případně okamžitě mohlo přijmout preventivní opatření. Dopravní prostředky v rámci skladovacího prostoru (např. vysokozdvižný vozík) musí být napájen elektřinou. Prostor sloužící pro uskladnění musí mít dobrou cirkulaci vzduchu. Výrobek nesmí být skladován přímo na zemi nebo podél stěn a neměl by být vrstven až ke stropu. Minimální vzdálenost od země je 10 cm, od stěn a stropu 20 cm. Dostatečný prostor od země a stěn zjednodušuje manipulaci a umožňuje proudění vzduchu. Relativní vlhkost vzduchu by neměla překročit 65 %. Pro skladování je tedy potřeba se vyhnout vlhkým prostorám, jako jsou sklepy a suterény.

Zamoření prostřednictvím hmyzu a hlodavců v průběhu skladování a při transportu představuje možné nebezpečí pro kvalitu čokoládových výrobků. Škůdci se za příznivých podmínek mohou množit velmi rychle. Z těchto důvodů musí být zajištěn trvalý monitoring škůdců při skladování a přepravě. Mezi vhodné prostředky pro předcházení zamoření hmyzem a hlodavci jsou sítě proti hmyzu, feromonové lapače, UV lampy, pasti atd. Přepravce je povinen zajistit zneškodnění, zjistí-li stopy škůdce (např. létající hmyz, exkrementy hlodavců apod.) a pokud je potřeba, je nutné vyhledat odbornou pomoc.

Volbu distribuční strategie ovlivňuje druh výrobku, druh trhu a zákazníků a vzdálenost dodavatele od zákazníka. Pro čokoládové výrobky Společnosti XY je typická výběrová distribuce, kdy je výrobek zákazníkům k dispozici jen ve vybraných prodejnách.

Distribuční politika je u Společnosti XY typická svou širokou formou a největší soustředěnost je zaměřena především na moderní trh, který tvoří hypermarkety a supermarkety. Tradiční trh tvoří například drobné prodejny, prodejny se smíšeným zbožím a drogerií, čerpací stanice apod., nezávislý trh představují velkoobchody a prodejny typu Cash & Carry, jejichž prostřednictvím distribuce probíhá.

Komunikace na moderním trhu probíhá na centrální úrovni jednotlivých řetězců. Při vyhodnocování vlastních marketingových a obchodních strategiích jsou nezbytná prodejní data, která právě na tomto trhu jsou snadno dostupná a to díky vysoké technologické úrovni informačních systémů jednotlivých řetězců. Prostřednictvím výzkumné agentury The Nielsen Company si Společnost XY data zakupuje a slouží jí k vyhodnocování aktuální situace a pozice na trhu. Získání dat u tradičního trhu je velmi obtížné a tak tento trh Společnost XY oslovuje především díky prostředníkům v podobě velkoobchodů nebo prodejen typu Cash & Carry.

Než se zboží dostane do regálů obchodních řetězců, musí někdo z obchodního oddělení, zpravidla manažer pro péči o konkrétního klíčového zákazníka vyjednat zařazení do sortimentu, tzv. listing. Díky komunikační strategii na vysoké úrovni má Společnost XY dobrou pozici pro přesvědčení nákupčích jednotlivých retailingových firem o zařazení svých produktů do sortimentu.

Požadavek objednávky vyřizuje zákaznické oddělení Společnosti. Objednávky jsou z velké části generovány prostřednictvím komunikace EDI, kterou využívají i obchodní řetězce, které ovládají rozhodující část trhu. Tato elektronická výměna dat je tedy v dnešních dodavatelsko-odběratelských vztazích nezbytnou nutností a považuje se za všeobecný standard. Zbylé objednávky jsou komunikovány prostřednictvím e-mailu a poté zaneseny do systému SAP. Zpracování objednávky probíhá v ten samý den, požadovaný den doručení objednávky je dán dle dohodnutých podmínek jednotlivých zákazníků, není-li v objednávce uvedeno jinak. Se zpracováním objednávky souvisí také kontrola stavu zásob, předání objednávky skladu a její vychystání, převoz a doručení v požadovaném termínu, následná fakturace a přehled o stavu pohledávek.

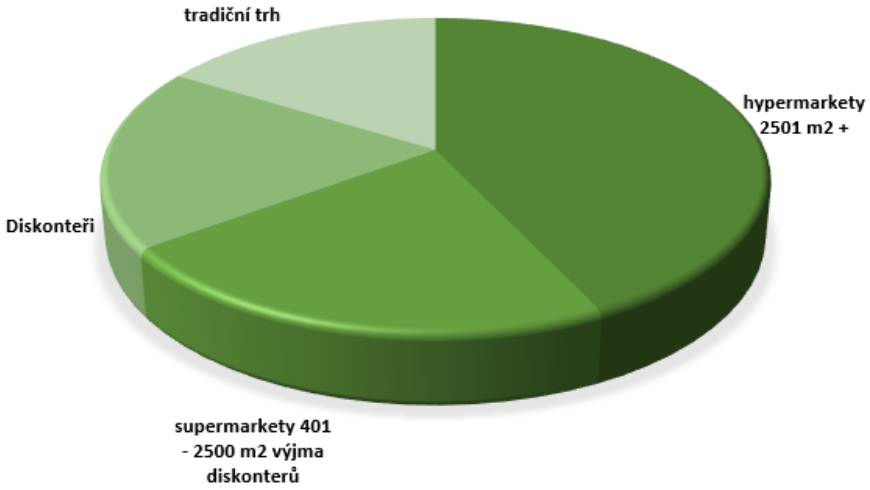
4.4 Prodej

Prodej a jeho samotné řízení je závislé nejenom na dobré organizaci obchodního oddělení, ale především i na dokonalém zmapování oblasti, v které se Společnost pohybuje a ve které chce dosahovat těch nejlépe možných výsledků, ať už to jsou samotné obraty, dosažení prestiže mezi zákazníky či procentuální podíl na trhu.

Majoritní podíl cukrovinek je prodán na moderním trhu tvořeným hypermarkety a supermarkety. Celkový podíl moderního trhu na trhu celkovém tvoří přes 60 % vyjma diskontů, pokud započítáme i diskonty, tak celková skupina supermarketů a hypermarketů generuje 80 % celkového obratu sítě potravin a obchodů se smíšeným zbožím. Proto je opravdu potřeba věnovat danému segmentu velkou důležitost, protože je pro prodejní oddělení klíčovým. Nicméně určitě nejsou zanedbatelné ani ostatní segmenty jako je trh tradiční a nezávislý.

Graf níže zobrazuje procentuální vyjádření podílů na trhu dle jednotlivých hlavních prodejních kanálů segmentů tabulkových čokolád a pralinek:

Graf 1: Podíly na trhu dle prodejních kanálů



Zdroj: Vlastní zpracování

S ohledem na získání potřebných dat interní cestou nebylo možné do grafu přidat přesná procentuální vyjádření k velikosti obratů celého trhu.

Cukrovinky jsou jednou z kategorií, která se řadí do rychloobrátkového segmentu, a velké řetězce upevňují svou pozici na trhu. Lídrem mezi nimi je v současné době řetězec Kaufland. Druhé místo zaujmul řetězec Ahold, ten se díky akvizici společnosti Spar probojoval před Tesco, které je na třetím místě. Ještě v roce 2014 byl řetězec Ahold za Tescem. Čtvrté místo obsadil Lidl, který rok předtím zaujímal šesté místo. Tímto svým postupem posunul Penny Market na 5. místo. Těchto 5 hráčů tvoří přes 50 % trhu s potravinami, který za poslední roky posiluje. Výrazně se prosazuje skupina Schwarz, zastoupená Kauflandem a Lidlem, ty jsou lídry v získávání většího podílu na trhu kontinuálně od roku 2011.

Tabulka níže zobrazuje TOP 10 obchodníků s převahou rychloobrátkového zboží. Ve sloupci Řetězec je uveden počet vlastních prodejen k říjnu 2016. Pořadí se opírá o zveřejnění účetní závěrky. Finanční periody a datum zveřejnění závěrek se mohou lišit, pořadí je proto orientační.

Tabulka 4: TOP 10 obchodníků s převahou rychloobrátkového zboží

Společnost	Tržby v miliardách korun bez DPH	Řetězec
1. KAUFLAND ČESKÁ REPUBLIKA	55,23	Kaufland (124)
2. AHOLD CZECH REPUBLIC	48,33	Albert hypermarket (91), supermarket (240)
3. TESCO STORES ČR	41,76	Tesco hypermarket (76), hypermarket Extra (9), supermarket (62), OD / City / My (6), Expres (45)
4. LIDL ČESKÁ REPUBLIKA	33,66	Lidl (231)
5. PENNY MARKET	32,13	Penny Market (360)
6. MAKRO CASH & CARRY ČR	30,12	Makro (13), Drive In (2)
7. GECO	29,98	Geco tabák - tisk (262)
8. GLOBUS ČR	22,93	Globus (15)
9. BILLA	21,62	Billa (205), Billa stop & shop (43)
10. JIP VÝCHODOČESKÁ	11,4	JIP (35), JIP Plus (144), Cash & Carry (12), velkoobchod (17)

Zdroj: Vlastní zpracování

Růst spotřeby domácností je navázán na nízkou nezaměstnanost a ekonomickým optimismem českých spotřebitelů, který dosahuje úrovně předkrizových let 2006-2007. Růstový trend je u obchodníků více zaměřen na zkvalitnění samotného nákupu zákazníka a modernizaci prodejen než na další expanzi.

Ačkoliv se trh segmentuje a všichni velcí obchodníci s širokosortimentní nabídkou zboží, jako součást rozsáhlých obchodních sítí, se díky výši svých obratů výrazně oddělili od zbytku trhu, velmi silně se nově profilují tržní specialisté a tak spolu s vzrůstající digitalizací trhu představují obrovský konkurenční potenciál. Předpokládá, že v nadcházejících letech bude velká expanze v oblasti nákupu potravin online.

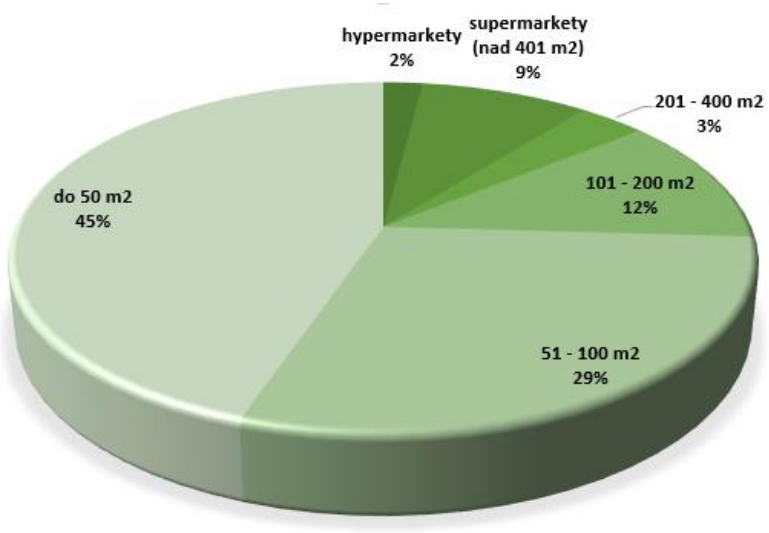
Z Tabulky č. 5 je zřejmé, že počet malých prodejen s prodejní plochou do 50 m^2 se kontinuálně snižuje. Tento trend nemá negativní vliv na celkový vývoj trhu, protože pro celkový obrat představují nevýznamnou roli a tento pokles dostatečně kompenzuje růst prodejen s prodejní plochou mezi 51 a 100 m^2. Celkový počet prodejen s prodejní plochou do 400 m^2 se meziročně značně snížil, nepatrně ubývají i supermarkety, ale otevřely se 4 nové hypermarkety s prodejní plochou nad 2 500 m^2.

Tabulka 5: Počet obchodů s potravinami se smíšeným zbožím v letech 2013 - 2016 v ČR

	2013	2014	2015	2016
počet obchodů celkem	15,944	15,842	15,580	15,294
hypermarkety	299	309	314	318
supermarkety (nad 401 $m^{2)}$	1,362	1,352	1,349	1,334
201 - 400 m^2	613	553	544	518
101 - 200 m^2	1,738	1,819	1,830	1,826
51 - 100 m^2	4,408	4,553	4,574	4,679
do 50 m^2	7,254	7,256	6,969	6,619

Zdroj: Vlastní zpracování

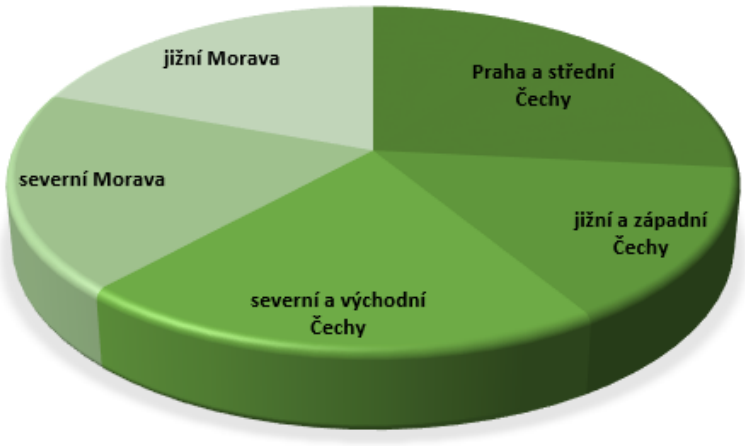
Graf 2: Grafické vyjádření v počtu prodejen dle velikostí za rok 2015



Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším nezanedbatelným ukazatelem je kupní síla pro trh tabulek a pralinek dle jednotlivých regionů, který zobrazuje Graf 3 níže. I když se Praha spolu se středními Čechy řadí na první příčku v kupní síle, před ostatními regiony až na nejslabší jižní a západní Čechy, nemá zas takový veliký náskok, jak by se dalo očekávat.

Graf 3: Grafické vyjádření v síle jednotlivých regionů za rok 2015

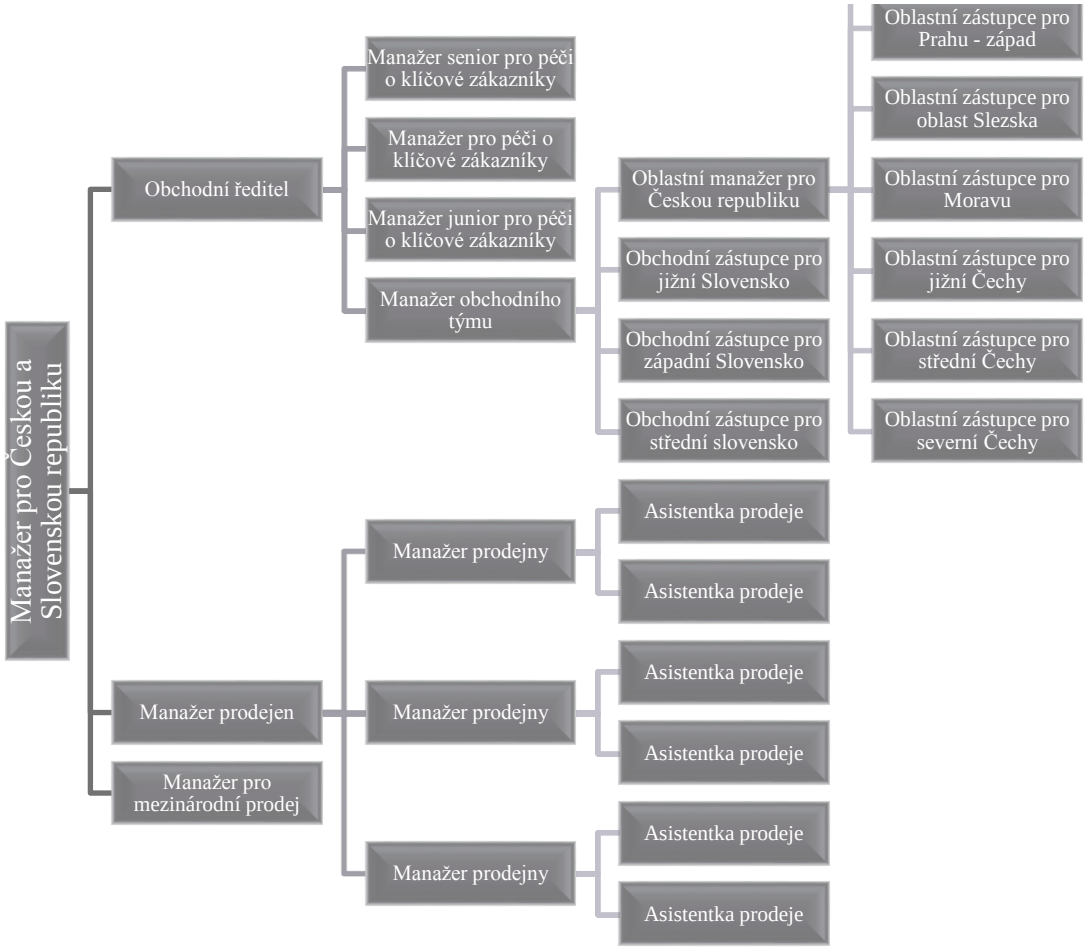


Zdroj: Vlastní zpracování

Dobré zmapování prodejní oblasti je základem pro vytvoření prodejní strategie. Tu je potřeba mít jako jeden celek a dále se pak soustředit na konkrétního zákazníka.

Na Obrázku 4 je organizace obchodního oddělení, pro přiblížení samotných procesů probíhajících uvnitř Společnosti.

Obrázek 4: Organizační schéma obchodního oddělení



Zdroj: vlastní zpracování

Obchodní ředitel, manažeři pro péči o klíčové zákazníky, manažer pro mezinárodní prodej, manažer obchodního týmu a manažer prodejen jsou zodpovědní za svěřené jednotlivé zákazníky.

Pro dobré a cílené fungování obchodního oddělení jsou nezbytné podklady, které jim umožní se bezchybně orientovat se ve svěřené oblasti. Mezi tyto nepatří jen znalost samotného trhu, ale i situace v samotné Společnosti.

4.5 Finanční analýza Společnosti

Finanční situaci Společnosti komplexně vyhodnocuje a zachycuje finanční analýza.

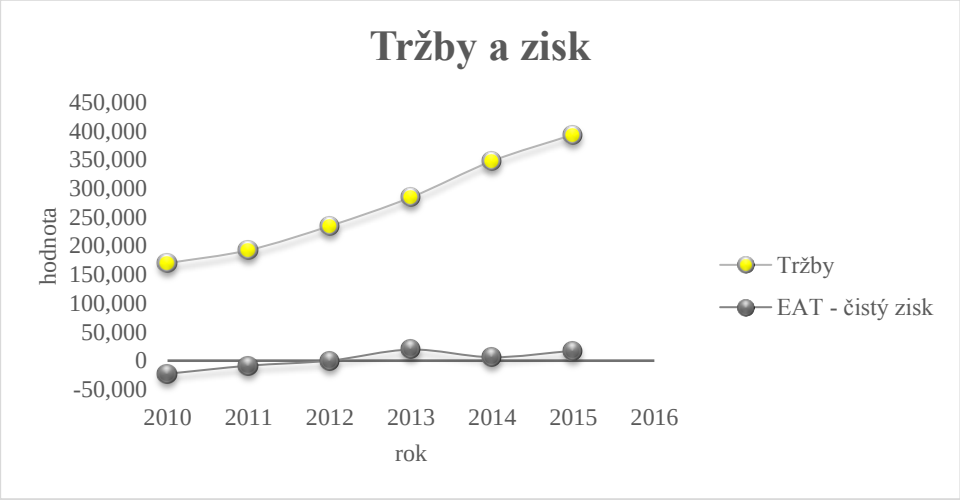
Tržby a zisk

Tabulka 6: Vývoj tržeb a zisku za období let 2010 – 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby	169,727	192,507	234,570	284,386	347,560	393,646
EAT - Čistý zisk	-22,810	-8,751	46	19,312	5,996	17,328

Pozn.: Položky účetních výkazů jsou uvedené v celých tis. Kč.
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Vývoj tržeb a zisku za období let 2010 - 2015



Zdroj: Vlastní zpracování

Vertikální analýza

Tabulka 7: Přehled vybraných položek aktiv a pasiv

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Zásoby	21,625	25,164	20,994	47,435	39,497	34,810
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	5,325	2,943	2,932
Krátkodobé pohledávky	57,428	67,466	84,531	81,971	64,402	99,896
Krátkodobý finanční majetek	741	1,292	1,592	1,879	184	1,137
Dlouhodobý nehmotný majetek	950	0	1,153	700	1,917	1,621
Dlouhodobý hmotný majetek	4,827	7,135	6,055	5,750	4,041	4,167
Dlouhodobé závazky	17,903	0	0		0	
Krátkodobé závazky	14,638	53,343	51,080	75,983	59,985	80,823
Bankovní úvěry a výpomoci	58,375	15,677	36,655	35,672	10,614	7,472

Pozn.: Položky účetních výkazů jsou uvedené v celých tis. Kč.

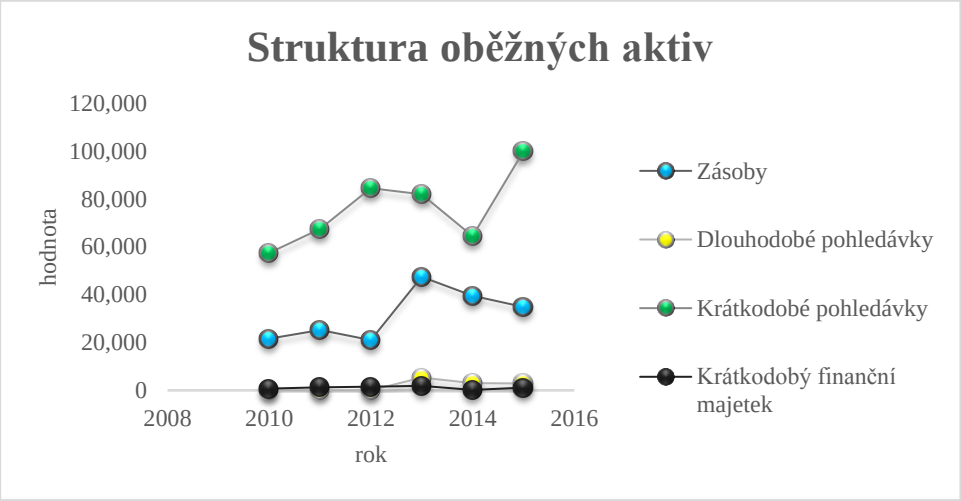
Zdroj: Vlastní zpracování

Z Tabulky 7 a Grafu 5 je patrné, že Společnost svá aktiva pravidelně navyšuje, výjimkou byl rok 2014, který znamenal pokles ve srovnání s rokem předchozím, a to ve výši 35 060 tis. Kč.

Krátkodobé pohledávky jsou rozhodující položkou, která zvyšuje oběžná aktiva, a jsou převážně tvořeny pohledávkami z obchodního styku. Ty ve sledovaném období let 2010 až 2015 zaznamenaly řadu výkyvů. Jejich nárůst byl pravděpodobně způsoben neplacením faktur do data splatnosti. Velký nárůst byl zaznamenán v roce 2015, a to o 35 494 tis. Kč ve srovnání s rokem 2014. Snahou Společnosti XY by proto mělo být se zaměřit na tyto pohledávky po splatnosti a dbát na výběr odběratele.

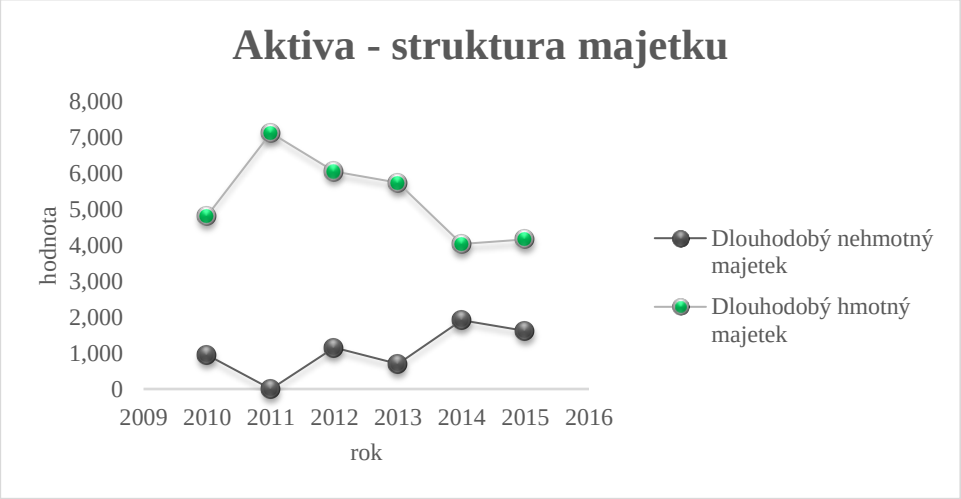
Zásoby jsou další rozhodující položkou, která zvyšovala objem oběžných aktiv ve sledovaném období. Největší nárůst zásob byl v roce 2013 o 26 441 tis. Kč, tedy o celých 125 %. Z toho největší podíl, tedy 98 %, tvořilo navýšení zboží ve skladu.

Graf 5: Struktura oběžných aktiv



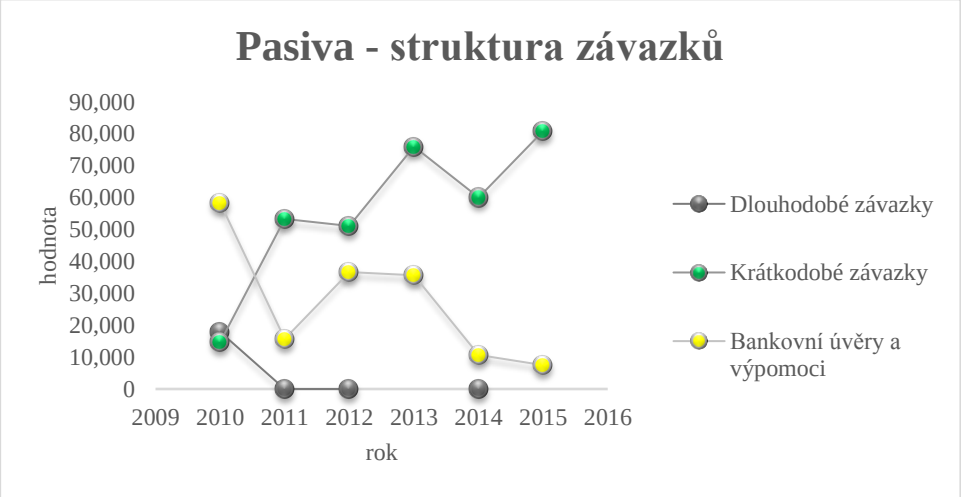
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Struktura dlouhodobého majetku



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Pasiva – struktura závazků



Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza likvidity

Souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má společnost na úhradu svých splatných závazků, definuje analýza likvidity. Pomocí těchto tří ukazatelů - celková likvidita, běžná likvidita a pohotová likvidita, které se člení podle likvidity oběžných aktiv, se zkoumá schopnost podniku hradit svoje závazky. Tyto ukazatelé poměřují to, čím je možné platit s tím, co je nutné zaplatit. Všechna oběžná aktiva uvádí čitatel, jmenovatel pak všechny krátkodobé cizí zdroje.

Celková likvidita vypovídá o celkovém potenciálu likvidity podniku, její interval doporučených hodnot je 1,5 – 2,5, ale důležité je, aby společnost s dostatečnou finanční

rezervou kryla své dluhy, což představuje hodnota výrazně vyšší než 1. Vyšší likvidita snižuje nebezpečí platební neschopnosti, současně ale snižuje i výnosnost společnosti. V roce 2010 byla hodnota celkové likvidity Společnosti XY výrazně vyšší, ale od roku 2011, kdy došlo ke zdvojnásobnění krátkodobého finančního majetku, se Společnost XY pohybuje v intervalu doporučených hodnot.

Běžná likvidita vypovídá o schopnosti společnosti hradit své splatné dluhy hotovostí, tedy i penězi vázanými v krátkodobých pohledávkách, její interval doporučených hodnot je 1 – 1,5. Vypočítá se stejně jako likvidita celková, ale v čitateli se navíc odečítá položka zásoby. Až na rok 2010, kdy byla hodnota běžné likvidity výrazně vyšší a roku 2012 kdy byla těsně za doporučenou hodnotou.

Pohotová likvidita vypovídá o schopnosti společnosti hradit krátkodobé závazky hotovostí, její doporučené hodnoty jsou 0,2 – 0,5. Pohotová likvidita u Společnosti XY se pohybuje v intervalu doporučené hodnoty, až na rok 2010, kdy byla těsně za hranicí rozpětí.

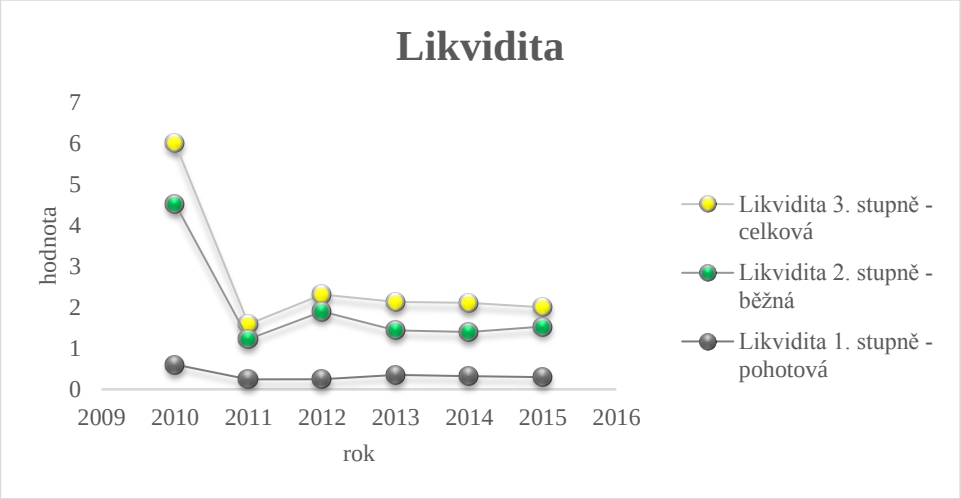
Pracovní kapitál vyjadřuje velikost volného kapitálu, který není vázán na krátkodobé závazky.

Tabulka 8: Ukazatele likvidity

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	87,898	98,581	118,039	161,705	126,262	161,578
Krátkodobé závazky	14,638	53,343	51,080	75,983	59,985	80,823
Zásoby	21,625	25,164	20,994	47,435	39,497	34,810
Krátkodobý finanční majetek	8,845	16,931	12,514	26,974	19,420	23,940
Likvidita 3. stupně - celková	6.004782	1.58738	2.310865	2.128173	2.104893	1.9992
Likvidita 2. stupně - běžná	4.527463	1.22279	1.899863	1.433808	1.397383	1.5322
Likvidita 1. stupně - pohotová	0.604249	0.245306	0.244988	0.355	0.323748	0.2962
Pracovní kapitál	73,260	39,893	66,635	80,397	64,209	78,576

Pozn.: Položky účetních výkazů jsou uvedené v celých tis. Kč.
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Vývoj likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele rentability

Jak efektivně dokázali vlastníci zhodnotit svůj vložený kapitál, vyjadřuje rentabilita vlastního kapitálu. Vlastníci díky tomuto ukazateli zjišťují, zda jejich majetek přinesl dostatečný výnos, tedy zda jejich vložený kapitál přinesl dostatečnou efektivitu prostředků, a zda se využívá s intenzitou odpovídající investičnímu riziku.

.

ROA – rentabilita aktiv vypovídá o zhodnocení celkových aktiv podniku, bez ohledu na to, zda je vložený kapitál vlastní nebo cizí. S růstem její hodnoty stoupá prosperita podnikání. Její nejnižší hranice přijatelnosti má být 0,08. Ve Společnosti XY bylo dosahováno hodnot podstatně vyšších, po roce 2013 bylo dosaženo hodnoty 11,48.

ROE – rentabilita vlastního kapitálu vypovídá o výnosnosti kapitálu, který do podnikání vloží vlastníci. Je porovnáván s úrokem, který by investor získal při investování kapitálu do banky nebo do jiných méně rizikových investic. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se uvádí v intervalu 1,5 – 2. V letech 2010 až 2011 byl tento ukazatel záporný, což mohlo odradit potenciální investory, kteří by chtěli vložit svůj kapitál.

ROS – ukazatel rentability tržeb vypovídá o zhodnocení tržeb, tedy kolik hrubého zisku podnik dosáhne z tržeb. Nejvyšší ziskovost měla Společnost XY v roce 2013, kdy z 1 Kč tržeb byl vygenerován 6,79 Kč zisk.

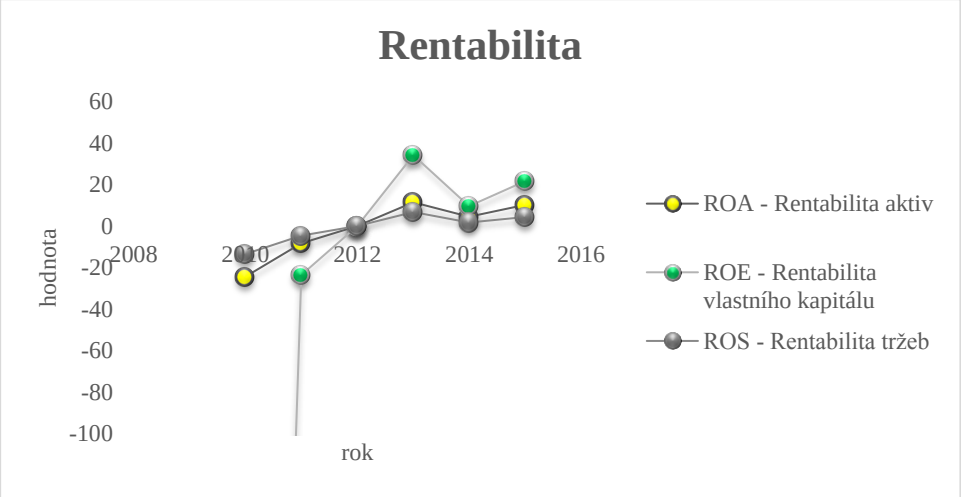
Tabulka 9: Ukazatele rentability

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-22,810	-8,751	46	19,312	5,996	17,328

Aktiva celkem	93,675	106,810	125,247	168,155	133,095	168,119
Vlastní kapitál	2759	37,142	37,188	56,500	62,496	79,824
Tržby za prodej zboží	169,727	192,482	234,570	284,386	347,560	393,646
ROA - Rentabilita aktiv	**-24.3501**	**-8.19305**	**0.036727**	**11.48464**	**4.505053**	**10.30698**
ROE - Rentabilita vlastního kapitálu	**-826.749**	**-23.5609**	**0.123696**	**34.18053**	**9.594214**	**21.70776**
ROS - Rentabilita tržeb	**-13.4392**	**-4.5464**	**0.01961**	**6.79077**	**1.72517**	**4.401925**

Pozn.: Položky účetních výkazů jsou uvedené v celých tis. Kč.
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9: Vývoj rentability



Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza aktivity

Ukazatel obrat majetku vypovídá o efektivnosti využívání aktiv Společnosti XY, udává počet obrátek (rychlost) za daný časový interval, tedy kolikrát se aktiva obrátí. Cílem je maximalizovat výsledek. Obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni hodnoty 1, což se Společnosti XY dlouhodobě daří.

Ukazatel doba obratu zásob udává, kolik dní trvá jedna obrátka zásob. Cílem je snížit počet dní na minimum, což se Společnosti XY ve sledovaném období daří. Výkyv byl pouze v roce 2013 a ten souvisí s již zmiňovaným nárůstem zásob zboží ve skladu o 98 % ve srovnání s rokem 2012.

Ukazatel doby obratu pohledávek vypovídá o platební disciplíně odběratelů. Udává, kolik dní v průměru trvá, než se peníze vázané v pohledávkách inkasují. Tato doba by měla odpovídat průměrné době splatnosti faktur.

Ukazatel doby obratu závazků vypovídá o platební disciplíně samotné Společnosti XY vůči dodavatelům a udává dobu trvání úhrady závazku od momentu, kdy tato povinnost vznikla.

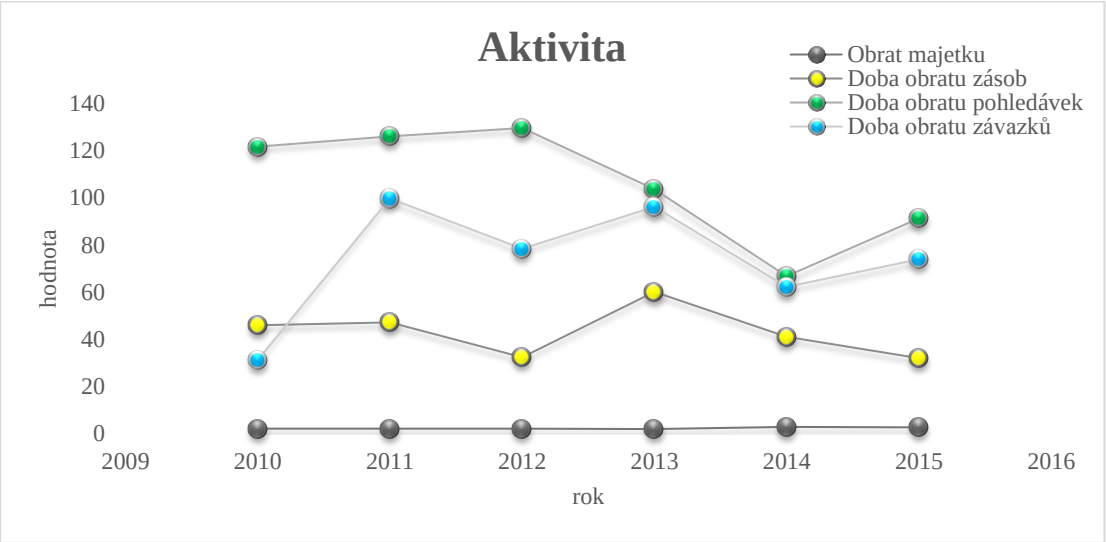
Poslední dva zmiňované ukazatele a jejich vývoj ve sledovaném období, je dobře patrný z Grafu 10, kde odběratelé mají horší platební disciplínu než samotná Společnost XY. Je velmi důležité tyto dva ukazatele pravidelně poměřovat, protože zde z prodlev v úhradách vzniká obchodní deficit. Největší rozdíl byl u Společnosti XY zaznamenán v roce 2010, kdy odběratelé hradili své závazky v průměru až za 122 dní, zatímco Společnost XY své závazky hradila do 31 dní. Pokud by tento trend pokračovat ve sledovaném období dále, musela by Společnost XY tento deficit kompenzovat ziskovou marží nebo jinými krátkodobými finančními zdroji.

Tabulka 10: Ukazatele aktivity

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva celkem	93,675	106,810	125,247	168,155	133,095	168,119
Tržby za prodej zboží	169,727	192,507	234,570	284,386	347,560	393,646
Zásoby	**21,625**	**25,164**	**20,994**	**47,435**	**39,497**	**34,810**
Krátkodobé pohledávky	**57,428**	**67,466**	**84,531**	**81,971**	**64,402**	**99,896**
Krátkodobé závazky	14,638	53,343	51,080	75,983	59,985	80,823
Obrat majetku	1.811871	1.802331	1.872859	1.691213	2.611368	2.341472
Doba obratu zásob	45.867776	47.058237	32.219977	60.047260	40.910692	31.834694
Doba obratu pohledávek	121.80784	126.16559	129.73167	103.76586	66.707101	91.357616
Doba obratu závazků	31.047977	99.754710	78.393656	96.185748	62.132006	73.914837

Pozn.: Položky účetních výkazů jsou uvedené v celých tis. Kč.
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Vývoj aktivity



Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele zadluženosti

Jsou klíčovým ukazatelem pro investory a poskytovatele dlouhodobých úvěrů. Tyto ukazatele vypovídají o tom, jaká část majetku je financovaná z cizího kapitálu. S vyšším zadlužením roste i výše rizika, které Společnost XY musí nést. Cizí kapitál je levnější než vlastní, proto optimální výše zadlužení, která se pohybuje v hodnotě 30 – 60 %, může být žádoucí.

Ukazatel celkového zadlužení se za poslední dva roky 2014 a 2015 pohybuje v doporučené hodnotě, oproti tomu v roce 2010 byla výše ukazatele 97 %, což sebou neslo nízkou likviditu.

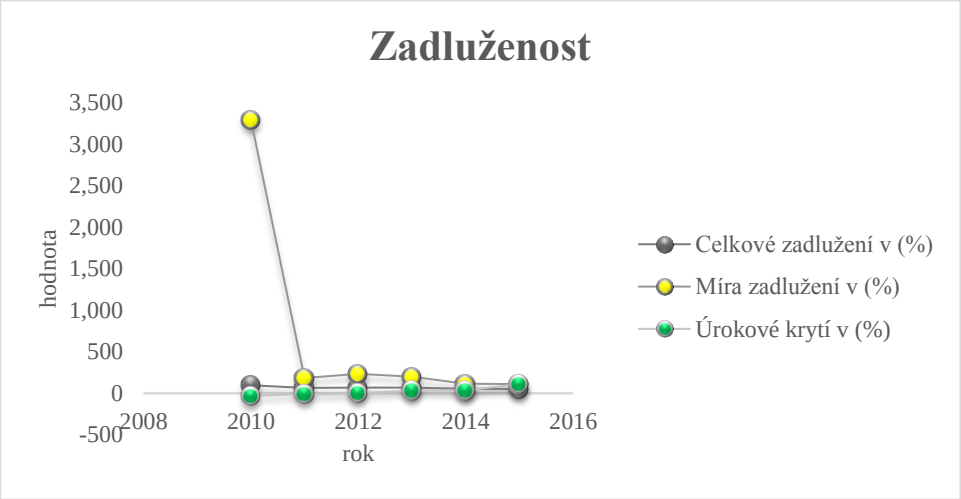
Ukazatel míra zadluženosti je klíčovým ukazatelem pro investory a bankovní instituce. Ve sledovaném období se hodnota ukazatele kontinuálně snižuje, což je pozitivní trend. Ukazatel úrokové krytí vyjadřuje kolikrát výsledek hospodaření běžného účetního období, tedy zisk před zdaněním a úroky, převyšuje nákladové úroky. Obecně platí, že jeho výše by měla být vyšší 3 až 4 krát, což se Společnosti XY od roku 2013 kontinuálně daří a optimální hodnotu převyšuje mnohonásobně.

Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cizí zdroje	90,916	69,020	87,735	111,655	70,599	88,295
AKTIVA CELKEM	93,675	106,810	125,247	168,155	133,095	168,119
Vlastní kapitál	2,759	37,142	37,188	56,500	62,496	79,824
Nákladové úroky	695	877	379	491	336	203
Celkové zadlužení v (%)	**97.05**	**64.62**	**70.05**	**66.40**	**53.04**	**52.52**
Míra zadlužení v (%)	**3,295.25**	**185.83**	**235.92**	**197.62**	**112.97**	**110.61**
Úrokové krytí	**-32.82**	**-9.98**	**0.12**	**31.95**	**33.05**	**111.33**

Pozn.: Položky účetních výkazů jsou uvedené v celých tis. Kč
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Vývoj zadluženosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr z finanční analýzy

Zjištěné výsledky z finanční analýzy a z výkazu zisku a ztráty, který je přiložen v oddílu V. Přílohy, jsou shrnuty níže:

Podíl vlastního kapitálu na aktivech se kontinuálně zvyšuje, což vypovídá o tom, že je společnost stabilní a finančně samostatná. Tržby za prodej zboží za sledované období vykazují nepřetržitý růst. V letech 2011 a 2015 měl tento ukazatel hodnotu přes 13 %, v letech ostatních, 2012, 2013, 2014, se meziroční růst pohyboval v hodnotě přes 20 %.
Vyšší rentabilita, která od roku 2013 vykazuje dobré výsledky, spolu s vyšší likviditou, která je od roku 2011 až na jeden výkyv stabilně v intervalu doporučené hodnoty, společně s růstem tržeb, zlepšují přístup k financování z cizích zdrojů (bankovní instituce).
Z toho vyplývá, že finanční zdraví Společnosti XY je dobré a to nejenom díky růstu samotných tržeb.
Dalším důležitým ukazatelem je Ukazatel marže, který představuje rozdíl mezi tržbami za prodané zboží a náklady na jeho pořízení včetně dopravy atd. Jeho výpočet je procentuální vyjádření podílu marže na tržbách za prodané zboží, trend obchodní marže se za sledované období pohybuje mezi 54 až 57 %, od roku 2013 však Společnost XY zaznamenává mírný pokles v řádu 3,5 až 3 %. Tato změna obchodní marže může být způsobena silným konkurenčním prostředím, které vytváří tlak na její pokles, nebo vyjednávací pozicí odběratelů, kde majoritní část tržeb Společnosti XY je vytvářen z odběratelských vztahů s obchodními řetězci. Dalšími faktory je pak změna v poptávce, v platebních podmínkách nebo vývoj kurzu. Právě s ohledem na to, že pokles marže je u Společnosti XY zaznamenán od roku 2013, kdy ve stejném roce zároveň ČNB zahájila na konci tohoto roku intervenci, dá se uvažovat, že způsobený pokles marže byl i ovlivněn oslabením české měny.
Ukazatel krytí mzdových nákladů z přidané hodnoty, který u Společnosti XY vykazuje rostoucí trend, který dosáhl v roce 2015 výši 288 %. To naznačuje zvyšující se produktivitu práce.

4.6 Návrhy a doporučení

Díky analýze získaných informací, dat a výsledků z oblastí řízení nákupu, distribuce a prodeje, které byly zpracovány v této bakalářské práci, byla navržena opatření, která by mohla vést ke zlepšení těchto procesů ve vybrané Společnosti XY. Následující kapitola této praktické části bakalářské práce obsahuje návrhy pro východiska jako podklad pro management změny ve prospěch zlepšení podnikání.

Implementace automatického objednávacího systému

Celkem se rozlišují 3 typy objednávacích systémů, a to:

- manuální objednávka,
- automatická objednávka,
- akční objednávka.

Manuální objednávka znamená, že prodejna si objednávku vytvoří a zašle sama prostřednictvím e-mailu nebo faxu. Automatická objednávka je generována sama softwarem, který vytvoří objednávku na základě denních prodejů prodejny i s ohledem na sezónní prodeje. Operátor prověří pouze správnost dané automaticky vygenerované objednávky, která je zaslaná prostřednictvím EDI. Tyto automatické objednávky představují většinu standardních objednávek. Oproti tomu akční objednávky jsou tvořeny na základě dat z předchozích měsíců a vychází zejména z analýz a odhadů možných prodejů a také z podkladů získaných z obchodního oddělení řetězce.

Díky automatizaci lze zefektivnit fungování celé Společnosti XY, snížit vynaložené náklady a minimalizovat riziko pochybení lidského faktoru. Implementace automatického objednávacího systému by zajistila optimální doplňování zboží. Největším potenciálem implementace tohoto systému je na vlastních prodejnách, které si vytvářejí objednávky manuální cestou. Tyto prodejny jsou sice v současné době pouze 3, ale generují 10 % obratu Společnosti XY a do budoucna se plánuje rozšíření jejich počtu. Nástroje automatického objednávání předpovídají budoucí prodeje, zajišťují vysokou kvalitu služeb spolu s optimálním doplňování zásob na základě cenových změn.

Automatická administrace plánovacího software

Společnost XY využívá pro plánování, reporting a analýzu dat software s integrovanou sadou nástrojů. Tento softwarový produkt byl implementován do těchto procesů před 3 lety a představuje sofistikovanější řešení, než mohl nabídnout dříve využívaný program Excel. Tento moderní systém představuje rychlou a snadno použitelnou analýzu, jež zahrnuje konsolidaci, prohlížení a úpravy dat z oblasti plánování a prodejů za jednotlivá časová období v minulosti i v reálném čase.

Nicméně v současné době je tento systém jen zčásti automatizovaný a veškeré aktuálně potřebné výpočty jako jsou rozdíly mezi plánovanými objednávkami a uskutečněnými prodeji je prováděn stále pomocí programu Excelu, kdy jsou data ze softwaru exportovány a dále upravovány právě v něm. Pro získání přesného přehledu u těchto obchodních

informací a lepšího řízení výkonů by byla plná automatizace v implementovaném software, dle mého názoru, nejlepším možným řešením.

Změna v organizační struktuře obchodního oddělení

Povinností Manažera pro péči o klíčové zákazníky je udržovat a rozvíjet dlouhodobé vztahy s klíčovými zákazníky, jeho práce zahrnuje povinnosti obsahující vyjednávání obchodních podmínek u svěřených zákazníků, analyzování jejich prodejního a marketingového potenciálu spolu se strategií vývoje konkrétního zákazníka, dojednávání zalistování nových produktů spolu se speciálními promoakcemi ve spolupráci s marketingovým oddělením. Zároveň však ve Společnosti XY zastává i povinnosti Demand Plannera, tedy má zodpovědnost za přesnost prodejních předpovědí. S ohledem na všechny své pracovní povinnosti ale tuto oblast vykonává pouze okrajově a není možné se jí věnovat více do hloubky.

Proto bych si dovolila navrhnout vytvoření nové pozice Demand Plannera, který by měl danou agendu na starosti, tak jak tomu bývá u většiny větších společností. Protože každé správné rozhodnutí musí nezbytně vycházet z nějakého odhadu budoucí situace. Tento odhad by měl ideálně být co nejpřesnější. Koordinace komunikace mezi potřebnými odděleními je pro správná rozhodnutí v rámci řízení firmy nezbytná a efektivitu ostatních podnikových procesů výrazně ovlivňuje úspěšné začlenění procesu demand planningu do podniku.

Dalším návrhem by dle mého názoru mělo být udržování efektivního poměru mezi počtem vlastních obchodních zástupců a využitím merchandisingové agentury, tak aby bylo zajištěno, že správné výrobky budou na správném místě, ve správný čas a za správnou cenu s minimem možných vynaložených nákladů na tuto činnost.

Podpora prodeje pomocí e-shopu

Při popisu prodejních kanálů, které Společnost XY využívá, byl zcela vynechán jeden kanál, který je z mého pohledu zcela zásadní, a to e-shop. V současné době Společnost XY nedisponuje vlastním e-shopem, přitom má řadu odběratelů, kteří e-shopy provozují a jejich tržby pro Společnost XY nejsou zanedbatelné. Prostřednictvím e-shopu může zaujmout širší cílovou skupinu než pomocí kamenného obchodu, zvýší se povědomí o samotné Společnosti a je zde také možnost nalákat nové zákazníky do vlastních prodejen. Provozování internetového obchodu také představuje nižší náklady na prodej produktů s minimálními náklady spojených s distribucí, protože by se využívala přímá distribuční cesta, kde by Společnost XY nevyužívala žádné prostředníky. Samozřejmě je také potřeba brát v potaz vlivy počasí a zajistit pak kvalitní distribuci přímo k zákazníkovi, tak aby byly eliminovány případné vlivy teplého počasí na kvalitu výrobků.

Motivace zaměstnanců prodejního oddělení

Momentálně jsou pracovníci prodeje motivování pomocí plnění svých plánů, tedy pokud se splní měsíční plán, mají nárok na bonus, což je finanční motivace. Nicméně při motivaci zaměstnanců by měla být vždy na paměti i Maslowa pyramida potřeb, proto si

myslím, že by bylo přínosné zavést i jiné způsoby motivace. Jednou z těchto forem je třeba delegování, to podporuje samostatnost pracovníků spolu s rozvojem jejich zodpovědnosti a také může mít pro pracovníka významnou motivační hodnotu.

5 ZÁVĚR

Náplní této bakalářské práce bylo popsání procesů nákupu, distribuce a prodeje cukrovinek ve vybrané Společnosti XY na základě získaných informací a jejich následná analýza spolu s vyhodnocením těchto dat. Tato práce vycházela z porozumění fungování Společnosti XY jako celku s důrazem na probíhající procesy uvnitř. Cílem práce bylo navrhnout opatření, která by mohla být pro společnost přínosem a zlepšit situaci v podniku. Vybranou společností byla Společnost XY, která zajišťuje distribuci čokoládových výrobků prostřednictvím velkých mezinárodních řetězců a tuzemských obchodních společností spolu s provozem vlastních prodejen.

Práce se skládá ze dvou částí. Teoretická část práce byla zpracována na základě prostudování odborné literatury, která popisuje řešenou problematiku. Tato část byla věnována tématům řízení nákupu a jeho členění na jednotlivé dílčí části, procesu distribuce a prodeji samotnému. Praktická část práce byla zpracována na základě informací z dostupných veřejných zdrojů, ale také z interních dokumentů poskytnutých předními představiteli Společnosti XY. Tato druhá část práce obsahuje základní informace o Společnosti XY, jejím vzniku, postavení ve skupině a předmětu podnikání.

Jedna z kapitol praktické části práce je zaměřena na celý proces zásobovacího řetězce, od plánu výroby jednotlivých produktů ve výrobně až po jejich distribuci do skladu Společnosti XY, která pak s produkty může dále nakládat. Zároveň daná kapitola obsahuje detailní popis všech dílčích procesů a faktorů, které jsou v daném řetězci zahrnuty. Z tohoto pohledu tedy nelze na zásobovací řetězec nahlížet pouze jako na jeden celek, ale je vždy třeba mít na paměti všechny dílčí vlivy, které jsou obsaženy uvnitř tohoto řetězce.

Další kapitoly popisují procesy distribuce a prodeje, kde tyto dva procesy spolu velmi úzce souvisí. Kapitola týkající se distribuce ve Společnosti XY obsahuje principy skladování, distribuční strategii a politiku. Kapitola věnována prodeji pak popisuje rozdělení trhu a jednotlivých prodejních kanálů.

Navazuje pak kapitola, ve které je zpracována finanční analýza, díky které bylo zjištěno, že finanční kondice Společnosti XY je na dobré úrovni.

Poslední kapitola závěrečné práce je věnována návrhům, které mohou stávající procesy ve společnosti zlepšit. Tyto návrhy vycházejí z řešené problematiky v praktické části, stejně tak jako z osobní zkušenosti autorky. Navržené změny zasahují všechny tři oblasti řešené problematiky a jsou detailně popsány v závěrečné části této poslední kapitoly.

I. SUMMARY AND KEYWORDS

The main objective of this Thesis was to give a comprehensive overview of the processes which control the purchasing, distribution and sales in a business corporation engaged in the FMCG industry. This Bachelor Thesis covers the research of literary sources from the areas of; procurement, warehousing, distribution and sales. The theoretical part focuses on the areas of purchasing and sales, with a deeper analysis of their issues and challenges. The emphasis is primarily on the objectives and tasks of effective management in terms of efficient operation of the enterprise as a whole. The practical part of the Thesis analyses the processes of buying and selling in a particular enterprise. Based on the provided information and analysis there are solutions proposed on how to optimize and streamline these business processes.

Keywords: management, distribution chain, effectiveness, financial analysis

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo podat ucelený pohled na analýzu podnikových procesů, které řídí nákup, distribuci a prodej v obchodní korporaci, která se zabývá prodejem a distribucí rychloobrátkového zboží. V úvodní části práce je provedena rešerše literárních zdrojů z oblasti nákupu, skladování, distribuce a prodeje samotného. Teoretická část práce je zaměřená na poznatky z oblasti nákupu a prodeje a hlouběji přibližuje jejich problematiku. Zde je kladen důraz především na cíle a úkoly jejich efektivního řízení a efektivity fungování celé společnosti. Praktická část bakalářské práce se zabývá analýzou procesů nákupu a prodeje ve vybraném podniku. Na základě získaných poznatků jsou navrhována řešení vedoucí k optimalizaci a zefektivnění podnikových procesů.

Klíčová slova: management, distribuční řetězec, efektivnost, finanční analýza

II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura:

Cimler, P., & Zadražilová, D. (2007). *Retail management*. Praha: Management Press.

Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Grada.

Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing.

Jobber, D., & Lancaster, G. (2001). *Management prodeje*. Praha: Computer Press.

Košťan, P., Bělohlávek, F., & Šuleř, O. (c2006). *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press.

Kotler, P. (2003). Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý *manažer.* Praha: Management Press.

Kotler, P. (c2001). *Marketing management* (10th ed.). Praha: Grada.

Lamming, R., & Bessant, J. (1995). *Macmillanův slovník podnikání a managementu*. Praha: Management Press.

Lukoszová, X. (2004). *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press.

Synek, M. (2006). *Podniková ekonomika* (4th ed.). Praha: C. H. Beck.

Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika* (5th ed.). Praha: Grada Publishing.

Tomek, G., & Tomek, J. (1996). *Nákupní marketing*. Praha: Grada.

Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

Veber, J., & Srpová, J. (2005). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada.

Zadražilová, D. (1994). *Management obchodní firmy*. Praha: Grada.

Dokumenty:

Společnost XY. (2010 - 2015). *Rozvaha v plném rozsahu.* Internal document, Praha, Czech Republic.

Společnost XY. (2010 - 2015). *Výkaz zisku a ztráty.* Internal document, Praha, Czech Republic.

Internetové zdroje:

THE NIELSEN COMPANY. Důvěra českých spotřebitelů překonala evropský průměr (2014). Dostupné na *http://www.nielsen.com/cz/cs/insights/reports/2014/q3-2014-duvera-ceskych-spotrebitelu-prekonala-evropsky-prumer.html.*

THE NIELSEN COMPANY. Trendy ve struktuře prodejních kanálů potravin za rok 2016 (2016). Dostupné na *http://www.nielsen.com/cz/cs/insights/news/2016/trends-in-the-structure-of-sales-channels-of-food-for-2016.html.*

ZBOŽÍ A PRODEJ. Hypermarkety posilují svou pozici, preferuje je 49 procent zákazníků (2017). Dostupné na *http://www.zboziaprodej.cz/2017/03/15/studie-gfk-hypermarkety-posiluji-svou-pozici-preferuje-49-procent-zakazniku/.*

III. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ:

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Členové skupiny 19
Obrázek 2: Organizační schéma 21
Obrázek 3: Proces schvalování nového produktu 35
Obrázek 4: Organizační schéma obchodního oddělení 43

SEZNAM TABULEK:

Tabulka 1: Struktura vnitropodnikové cenové tvorby 24
Tabulka 2: Oceňování permanentních produktů 33
Tabulka 3: Oceňování sezónních produktů 34
Tabulka 4: TOP 10 obchodníků s převahou rychloobrátkového zboží 40
Tabulka 5: Počet obchodů s potravinami v letech 2013 - 2016 v ČR 41
Tabulka 6: Vývoj tržeb a zisku za období let 2010 – 2015 44
Tabulka 7: Přehled vybraných položek aktiv a pasiv 44
Tabulka 8: Ukazatele likvidity 47
Tabulka 9: Ukazatele rentability 48
Tabulka 10: Ukazatele aktivity 50
Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti 51

SEZNAM GRAFŮ:

Graf 1: Podíly na trhu dle prodejních kanálů 39
Graf 2: Grafické vyjádření v počtu prodejen dle velikostí za rok 2015 41
Graf 3: Grafické vyjádření v síle jednotlivých regionů za rok 2015 42
Graf 4: Vývoj tržeb a zisku za období let 2010 - 2015 44
Graf 5: Struktura oběžných aktiv 45
Graf 6: Struktura dlouhodobého majetku 46
Graf 7: Pasiva – struktura závazků 46
Graf 8: Vývoj likvidity 48
Graf 9: Vývoj rentability 49
Graf 10: Vývoj aktivity 51
Graf 11: Vývoj zadluženosti 52

IV. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha 61
Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty 62
Příloha 3: Pomocné výpočty k finanční analýze 63

V. PŘÍLOHY

Příloha 1: Rozvaha

ROZVAHA (v celých tisících Kč)						
	Roky					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA						
AKTIVA CELKEM	**93,675**	**106,810**	**125,247**	**168,155**	**133,095**	**168,119**
Dlouhodobý majetek	**5,777**	**8,229**	**7,208**	**6,450**	**5,958**	**5,788**
Dlouhodobý nehmotný majetek	**950**	**0**	**1,153**	**700**	**1,917**	**1,621**
Software	950	0	1,153	700	1,917	1,621
Dlouhodobý hmotný majetek	**4,827**	**7,135**	**6,055**	**5,750**	**4,041**	**4,167**
Pozemky	0	1,425	0		0	
Stavby	391	5,710	1,061	648	330	55
Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	4,436	0	4,994	5,102	3,711	4,112
Oběžná aktiva	**87,898**	**98,581**	**118,039**	**161,705**	**126,262**	**161,578**
Zásoby	**21,625**	**25,164**	**20,994**	**47,435**	**39,497**	**34,810**
Materiál	6,628	7,735	5,558	5,757	3,233	5,547
Nedokončená výroba a polotovary		17,449	0		0	
Zboží	14,997	0	15,436	41,678	36,264	29,263
Dlouhodobé pohledávky	**0**	**0**	**0**	**5,325**	**2,943**	**2,932**
Odložená daňová pohledávka		0	0	5,325	2,943	2,932
Krátkodobé pohledávky	**57,428**	**67,466**	**84,531**	**81,971**	**64,402**	**99,896**
Pohledávky z obchodních vztahů	53,816	58,007	81,978	78,309	63,395	98,537
Krátkodobý finanční majetek	**741**	**1,292**	**1,592**	**1,879**	**184**	**1,137**
Dohadné účty aktivní		25	0		13	
Jiné pohledávky	2,871	142	961	798	110	222
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		0	0	488	0	
Stát - daňové pohledávky		0	0	497	700	
Krátkodobý finanční majetek	8,845	16,931	12,514	26,974	19,420	23,940
Peníze	116	332	250	454	336	346
Účty v bankách	8,729	15,599	12,264	26,520	19,084	23,594
Časové rozlišení	**0**	**0**	**0**		**875**	**753**
Náklady příštích období		0	0		875	753
PASIVA						
PASIVA CELKEM	**93,675**	**106,810**	**125,247**	**168,155**	**133,095**	**168,119**
Vlastní kapitál	**2,759**	**37,142**	**37,188**	**56,500**	**62,496**	**79,824**
Základní kapitál	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**
Základní kapitál	200	200	200	200	200	200
Kapitálové fondy	**0**	**90,000**	**90,000**	**90,000**	**90,000**	**90,000**
Ostatní kapitálové fondy		90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
Fondy ze zisku	45,000	0	0		0	
Rezervní fond	45,000	0	0		0	
Výsledek hospodaření minulých let	**-19,631**	**-44,307**	**-53,058**	**-53,012**	**-33,700**	**-27,704**
Neuhrazená ztráta minulých let	-19,631	-44,307	-53,058	-53,012	-33,700	-27,704
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-22,810	-8,751	46	19,312	5,996	17,328
Cizí zdroje	**90,916**	**69,020**	**87,735**	**111,655**	**70,599**	**88,295**
Dlouhodobé závazky	**17,903**	**0**	**0**		**0**	
Závazky z obchodních vztahů	17,903	0	0		0	
Krátkodobé závazky	**14,638**	**53,343**	**51,080**	**75,983**	**59,985**	**80,823**
Závazky z obchodních vztahů		32,561	31,784	49,562	36,493	43,467
Krátkodobé přijaté zálohy	3	0	0		0	
Dohadné účty pasivní	13,035	17,847	17,277	20,366	20,841	27,999
Závazky k zaměstnancům	900	1,128	1,311	3,527	1,479	1,535
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	240	465	426	0	464	499
Stát - daňové závazky a dotace	460	1,252	282	2,528	708	7,323
Bankovní úvěry a výpomoci	**58,375**	**15,677**	**36,655**	**35,672**	**10,614**	**7,472**
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	15,677	0		0	
Krátkodobé bankovní úvěry	58,375	0	36,655	35,672	10,614	7,472
Časové rozlišení	0	648	324	0	0	
Výdaje příštích období		648	0		0	
Výnosy příštích období		0	324	0	0	

Pozn.: Položky účetních výkazů jsou uvedené v celých tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v celých tisících Kč)						
	Roky					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	169,727	192,482	234,570	284,386	347,560	393,646
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1,859	2,778	1,512	2,828	2,762	2,946
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a mate	0	25	0		0	
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		25	0		0	
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého	36	72	0		0	
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	36	72	0		0	
Změna stavu rezerv a opravných položek v	698	1,036	-2,533	1,129	-655	4,148
Ostatní provozní výnosy	529	657	966	1,433	1,439	1,607
Náklady vynaložené na prodané zboží	72,294	86,241	106,813	121,539	158,778	181,934
Ostatní provozní náklady	643	1,137	5,556	3,803	11,544	9,155
Provozní výsledek hospodaření	-24,453	-6,764	-401	13,638	10,947	23,942
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		0	0	349	0	
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	2,391	425	1,251	3,187	1,172	1,501
Obchodní marže	97,433	106,241	127,757	162,847	188,782	211,712
Náklady z přecenění majetkových papírů a		1,019	399	932	778	1,744
Výnosové úroky	0	4	2	1	1	
Nákladové úroky	695	877	379	491	336	203
Ostatní finanční výnosy	8,230	0	301	621	494	
Ostatní finanční náklady	8,283	52	329	335	395	895
Finanční výsledek hospodaření	1,643	-1,987	447	2,051	158	-1,341
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	-3,623	5,109	5,273
Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná		0	0	1,702	2,727	5,262
Daň z příjmů za běžnou činnost - odložená		0	0	-5,325	2,382	11
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-22,810	-8,751	46	19,312	5,996	17,328
Výkonová spotřeba	99,557	84,548	95,733	112,359	129,175	136,138
Výsledek hospodaření za účetní období	-22,810	-8,751	46	19,312	5,996	17,328
Výsledek hospodaření před zdaněním	-22,810	-8,751	46	15,689	11,105	22,601
Spotřeba materiálu a energie	1,523	2,237	1,562	2,406	6,164	3,937
Služby	98,034	82,311	94,171	109,953	123,011	132,201
Přidaná hodnota	-2,124	21,693	32,024	50,488	59,607	75,574
Osobní náklady	19,622	24,116	28,856	30,523	36,410	36,965
Mzdové náklady	14,587	17,228	21,102	23,286	26,851	26,209
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní	4,841	5,248	4,713	6,487	6,995	7,022
Sociální náklady	194	1,640	3,041	750	2,564	3,734
Daně a poplatky	0	0	0	0	38	25

Pozn.: Položky účetních výkazů jsou uvedené v celých tis. Kč
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3: Pomocné výpočty k finanční analýze

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	169,727	192,507	234,570	284,386	347,560	393,646
Růst tržeb v (%)		13.42	21.85	21.24	22.21	13.26
Obchodní marže	97,433	106,241	127,757	162,847	188,782	211,712
ukazatel obchodní marže v (%)	57.41	55.19	54.46	57.26	54.32	53.78
% vyjádření rozdílu vs. předchozí rok v (%)					2.95	3.48
Přidaná hodnota	-2,124	21,693	32,024	50,488	59,607	75,574
Mzdové náklady	14,587	17,228	21,102	23,286	26,851	26,209
Ukazatel krytí mzdových nákladů z přidané hodnoty v (%)		125.92	151.76	216.82	221.99	288.35

Pozn.: Položky účetních výkazů jsou uvedené v celých tis. Kč
Zdroj: Vlastní zpracování