

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza činností útvaru nákup a prodej ve vybraném podniku
Kateřina Doležalová

Bakalářská práce
2018

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Doležalová**
Osobní číslo: **E15506**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Analýza činností útvaru nákup a prodej ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem bakalářské práce je ve vybraném podniku zhodnotit, jaké činnosti jsou zajišťovány v útvarech Nákup a Prodej a jaké jsou náklady na jejich zajištění.

Osnova:

- Činnosti útvaru Nákup ve vybraném podniku.
- Činnosti útvaru Prodej ve vybraném podniku.
- Náklady na zajištění nákupních a prodejních činností.
- Hodnocení nákupních a prodejních činností v podniku.
- Cesty zvyšování úrovně nákupních a prodejních činností v podniku.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

GROS, I. a GROSOVÁ, S. Tajemství moderního nákupu. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. 183 s. ISBN 80-7080-598-6.
LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
MIKULÁŠKOVÁ, P. a SEDLÁK, M. Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2015. 408 s. ISBN 978-80-251-4383-4.
SUCHÁNEK, P. Vybrané aspekty elektronického podnikání: teze habilitační práce. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013. 28 s. ISBN 978-80-7395-601-1.
SYNEK, M. a kolektiv, Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kolektiv, Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
TOMEK, G. a TOMEK, J. Nákupní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 173 s. ISBN 80-85623-96-X.
WAGNER, J., Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.


Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Alexandr Šenec
Ústav podnikové ekonomiky a managementu



Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2017
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2018


doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 6. 3. 2018

Kateřina Doležalová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce PaedDr. Alexandru Šencovi za jeho ochotu, trpělivost, cenné rady a odbornou pomoc, které mi při vypracování práce věnoval. Dále bych chtěla poděkovat podniku MAPES spol. s. r. o. za vstřícnost a poskytnuté materiály, především pak paní Haně Petráňové a Václavě Čuchalové. Díky patří i mé rodině, která mi byla během studií velkou oporou.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá hodnocením činností nákupu a prodeje ve společnosti MAPES spol. s. r. o. V první, teoretické, části této práce jsou definovány základní pojmy, jako jsou nákup a prodej a s nimi související činnosti. V druhé, praktické, části je stručně popsán vybraný podnik a jsou zde analyzovány nákupní a prodejní činnosti v tomto podniku. Analýza je zaměřena především na posouzení vývoje nákladů na nákupní činnosti a nákladů na prodejní činnosti. Další oblastí je zaměření na vývoj pohledávek podniku. Posuzovaným obdobím jsou roky 2012 až 2016. V neposlední řadě práce obsahuje také doporučení a návrh na zlepšení v těchto oblastech.

KLÍČOVÁ SLOVA

Nákup, prodej, analýza, hodnocení, MAPES spol. s. r. o.

TITLE

Analysis of the activities purchasing and selling department in the chosen company

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with evaluation of the action of purchasing and sale in MAPES Ltd. company. The first part is theoretical, it defines basic terms such as purchase and sale and activities related to these. The second part is practical, it briefly describes the selected company and purchasing and sales activities of this company are analyzed here as well. The analysis focuses mainly on the assessment of development of costs of purchasing activity and costs of sales activity. Another area is focused on the development of receivables of the company. The period in discussion here is from 2012 to 2016. Last, but not least, the thesis also presents suggestions for improvement in the discussed areas.

KEYWORDS

Purchase, sell, analysis, evaluation, MAPES spol. s. r. o.

OBSAH

Seznam obrázků	9
Seznam grafů.....	9
Seznam tabulek	9
Seznam zkratk	10
Úvod	11
1 TEORETICKÁ ČÁST	12
1.1 Nákup.....	12
1.1.1 Funkce a úkoly nákupu	13
1.1.2 Formy a předměty nákupu	13
1.1.3 Nákupní proces a jeho fáze.....	14
1.1.4 Nákupní marketing	19
1.1.5 Nákupní logistika.....	19
1.1.6 Nákupní proces organizace.....	21
1.1.7 Řízení zásob.....	22
1.1.8 Výběr dodavatelů.....	25
1.2 Prodej.....	27
1.2.1 Marketingový mix.....	28
1.2.2 Činnosti prodeje.....	28
1.2.3 Cenová strategie.....	32
1.2.4 Životní cyklus výrobku.....	33
1.2.5 Volba distribuční cesty	34
2 PRAKTICKÁ ČÁST	36
2.1 Charakteristika vybraného podniku	36
2.1.1 Informace z obchodního rejstříku	37
2.1.2 Organizační struktura.....	37
2.1.3 Vývoj hospodářského výsledku	37
2.1.4 Vývoj počtu zaměstnanců.....	39
2.2 Analýza činností útvaru nákup a prodej ve vybraném podniku.....	40
2.2.1 Vývoj nákladů na zajištění nákupních činností (trend vývoje).....	41

2.2.2	Uspokojování nákupních potřeb podniku (% dodávek po termínu, % dodávek dražších než plán).....	44
2.2.3	Vývoj nákladů na zajištění prodejních činností (trend vývoje)	45
2.2.4	Naplnění obchodního plánu (% skutečnost k plánu)	46
2.2.5	Vývoj pohledávek podniku (trend vývoje)	47
2.3	Shrnutí.....	51
2.3.1	Vývoj nákladů na zajištění nákupních činností	51
2.3.2	Uspokojování nákupních potřeb podniku	51
2.3.3	Vývoj nákladů na zajištění prodejních činností	51
2.3.4	Naplnění obchodního plánu	52
2.3.5	Vývoj pohledávek podniku	52
2.4	Doporučení.....	52
	Závěr	54
	Použitá literatura	55
	Knížní zdroje.....	55
	Internetové zdroje.....	55
	Seznam příloh.....	57

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Základní charakteristiky nákupu	13
Obrázek 2 – Základní charakteristiky odbytu	27
Obrázek 3 – Životní cyklus výrobku.....	34
Obrázek 4 – Organizační struktura společnosti	37

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Vývoj HV před zdaněním za sledované období	38
Graf 2 – Vývoj počtu zaměstnanců za sledované období	39
Graf 3 – Vývoj nákladů na materiál a obaly za sledované období.....	42
Graf 4 – Vývoj nákladů na služby za sledované období	42
Graf 5 – Vývoj celkových nákladů za sledované období.....	43
Graf 6 – Vývoj nákladů na zajištění prodejních činností.....	46
Graf 7 – Vývoj pohledávek za výrobky za sledované období	48
Graf 8 – Vývoj výnosů za výrobky za sledované období	49

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Hospodářské výsledky za sledované období v tis. Kč	38
Tabulka 2 – Počet zaměstnanců za sledované období	39
Tabulka 3 – Zisk na 1 zaměstnance v tis. Kč.....	40
Tabulka 4 – Náklady na zajištění nákupních činností za sledované období v tis. Kč.....	41
Tabulka 5 – Náklady na zajištění prodejních činností za sledované období v tis. Kč	45
Tabulka 6 – Pohledávky za výrobky za sledované období v tis. Kč.....	48
Tabulka 7 – Výnosy za výrobky za sledované období v tis. Kč	49

SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
HV	hospodářský výsledek
Kč	koruna česká
kol.	kolektiv
např.	například
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
s.	strana
spol. s. r. o.	společnost s ručením omezeným
THP	technicko-hospodářský pracovník
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný

ÚVOD

Nákupní a prodejní činnosti jsou bezesporu nejdůležitější činnostmi každého podniku. Základní myšlenkou je za co nejlevněji nakoupit a za co nejvíce prodat. Ať již nákupní, tak i prodejní činnosti s sebou přináší rizika a občas i velké problémy. Ty mohou nastat na straně nespolehlivých odběratelů, zákazníků, ale také dodavatelů.

Tato bakalářská práce se bude zabývat analýzou činností útvaru nákup a prodej ve společnosti MAPES spol. s r. o., která se zabývá výrobou a prodejem doplňkového krmiva pro psy. Společnost sídlící v Jakubě působí na českém trhu od roku 1991. Zásadní změna nastala v roce 2014, kdy se společnost MAPES spol. s r. o. sloučila se společností PESKA PLUS s. r. o.

V první části bakalářské práce budou představeny základní pojmy týkající se vybraného tématu, tedy činností útvaru nákupu a prodeje. Nejprve to bude oblast nákupu, jeho funkce, úkoly, formy a předměty, dále pak proces nákupu, ale také nákupní marketing a logistika. Druhou oblastí bude prodej, od marketingového mixu, přes jednotlivé činnosti prodeje, až po životní cyklus výrobku.

Ve druhé části bude provedena již konkrétní analýza výše uvedené společnosti za léta 2012 až 2016 podle stanovených kritérií. Dále pak bude práce věnována výsledkům analýzy a s nimi souvisejícím doporučením, které by mohlo pomoci podniku změnit a zlepšit činnosti týkající se analyzované oblasti.

Cílem bakalářské práce je ve vybraném podniku zhodnotit, jaké činnosti jsou zajišťovány v útvarech Nákup a Prodej a jaké jsou náklady na jejich zajištění.

1 TEORETICKÁ ČÁST

Mezi nejvýznamnější a nejdůležitější činnosti podniku patří bezesporu činnosti útvarů nákupu a prodeje. Podnik díky nim získává a udržuje dodavatele i odběratele a utváří své postavení na trhu. Nákup a prodej je považován za základ směny, slouží k uspokojování potřeb. Cílem každého podniku je co nejlevněji nakoupit, a zároveň za co nevíce prodat.

Směna musí splňovat určitá kritéria a musí být dodržena, tak jako u mnoha jiných činností, určité parametry. Po splnění těchto podmínek dochází ke směně jako takové, k procesu, jehož výsledkem je dohoda a z ní pramenící uskutečnění transakce. Jednotkou směny je transakce. „P. Kotler uvádí, že k tomu, aby mohla být směna realizována, musí být splněno pět základních podmínek:

1. *Směny se musí účastnit alespoň dvě strany.*
2. *Každá strana má něco, co je atraktivní (má hodnotu) pro druhou stranu.*
3. *Každá ze stran je schopna komunikace a dodání.*
4. *Každá ze stran má svobodu odmítnout nebo přijmout nabídku.*
5. *Každá ze stran se domnívá, že je vhodné jednat s druhou stranou.“ [2]*

Funkce podniku dělíme podle různých aspektů. Jedním z možných rozdělení je rozdělení základních funkcí procesu průmyslového podniku do tří částí [2]:

- nákupní funkce, která zajišťuje podnikové potřeby;
- výrobní funkce, která zajišťuje vytvoření podnikových procesů;
- prodejní funkce, která zajišťuje užití podnikových výkonů na trhu.

1.1 Nákup

„Podstatou nákupní činnosti je zajištění plynulosti výroby (šířeji hlavní podnikatelské činnosti) při minimalizaci nákladů spojených s dodávkami a skladováním potřebného materiálu.“ [3]

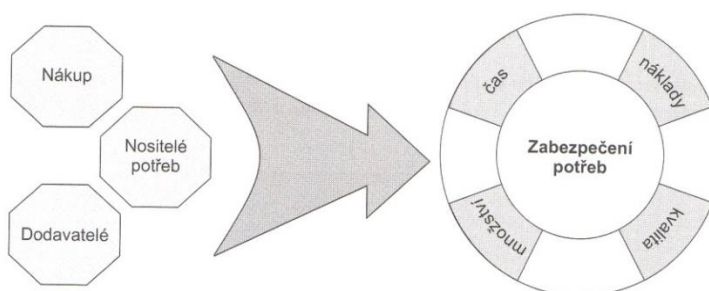
Nákup neboli zásobování či opatřování, představuje krytí potřeb v podniku. Můžeme ho chápat jako organizační jednotku, funkci nebo proces. V podniku je nákupní činnost zajišťována útvarem nákupu neboli zásobováním. Cílem tohoto útvaru je zabezpečení plánovaného průběhu procesů a uspokojení potřeb, které z těchto procesů plynou. Veškeré procesy, musí být zajištěny z hlediska surovin, materiálu a výrobků. Vše musí probíhat v požadovaném čase, místě, kvalitě, množství a sortimentu. [1;2;5;8]

1.1.1 Funkce a úkoly nákupu

Nákup můžeme chápat jako významnou činnost probíhající v rámci souboru veškerých podnikatelských aktivit. Jeho základní funkce v podniku musí být předem jasná. Představuje pro podnik prostředek pro zajištění materiálových vstupů v požadovaném čase, kvalitě, druhu a množství. Realizace takovýchto činností musí být v souladu s ostatními podnikatelskými kritérii (ekonomickými, sociálními apod.). Úkolem je zajištění materiálu, surovin, polotovarů a hotových výrobků, které budou dále použity pro všechny podnikové činnosti a procesy, od výrobních až po pomocné. Na realizaci nákupu má vliv několik aspektů, např. situace na trhu, úroveň komunikace nebo firemní program výroby nebo služeb. [4;7]

„Základním úkolem nákupu je zabezpečit bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů podniku.“ [2]

Na obrázku číslo 2 jsou znázorněny základní charakteristiky nákupu. Těmi jsou na jedné straně nákup, nositelé potřeb a dodavatelé a na druhé straně je to zabezpečení potřeb, které zahrnuje čas, náklady, kvalitu a množství. [8]



Obrázek 1 – Základní charakteristiky nákupu

Zdroj: [8]

1.1.2 Formy a předměty nákupu

Každá ze základních forem nákupu nabízí svá pro a proti. Záleží na rozhodnutí podniku a především na velikosti disponibilních zdrojů, které podnik má. Existují tři základní formy nákupu [2;13;18]:

- **přímý nákup** přináší podniku okamžité vlastnictví daného předmětu; za zakoupený předmět je buď zaplácena celá částka najednou nebo formou splátek; nevýhodou je však okamžitá potřeba dostatečných disponibilních zdrojů;

- **pronájem** má tu nevýhodu, že podnik předmět pronájmu nevlastní, má ho zapůjčený za úplatu na určitou dobu; dále je to také skutečnost, že pronajímaný předmět musí být po určité době vrácen zpět pronajímateli a to podniku může přinést opět problémy;
- **leasing** představuje zlatou střední cestu, je to sice dražší způsob nákupu, avšak pro firmu v mnoha ohledech výhodný; využívá se v případě, kdy firma nemá dostatek volných prostředků pro přímý nákup; předmět leasingu (věc či práva) je podniku pronajat na základě leasingové smlouvy, z níž podniku vyplívají závazky vůči vlastníku pronajímané věci.

Předmětem nákupu může být v podstatě cokoliv, v průmyslových podnicích však rozlišujeme sedm skupin pořizovaných výrobků. Předměty nákupu můžeme rozdělit následovně [2]:

- suroviny představují výrobky, které jsou podniku dodány v přírodním stavu, jsou základem pro výrobu konečných výrobků a pro podnik tedy jedny z nejdůležitějších;
- procesní základní materiály a meziprodukty představují výrobky, které je nutné dále zpracovat, aby měli požadovanou formu;
- doplňkový režijní materiál zahrnuje velké množství prostředků od čisticích prostředků až po kancelářské potřeby; tyto věci jsou zapotřebí v každém podniku;
- komponenty, díly a polotovary jsou produkty, které jsou dodány již v hotové podobě a jsou upraveny pouze minimálně;
- zařízení zahrnuje veškeré vybavení podniku, včetně jeho dopravních prostředků (tzn. předměty využívané pro výrobní a nevýrobní účely);
- systemy zahrnují informační systémy podniku, ale také výrobní linky;
- služby představují velikou škálu činností, které mají nehmotnou povahu, příkladem je propagace, doprava, výzkum nebo údržba.

1.1.3 Nákupní proces a jeho fáze

Nákupní proces se skládá ze tří základních fází. První je plánování nákupu, které je nutné pro samotné stanovení priorit, potřeb, cílů a s nimi související strategií. Další, druhou fází je organizování nákupu, které je nedílnou součástí postupu a je tvořeno několika podstatnými body. Poslední, třetí fází je kontrola, protože stejně jako veškeré jiné podnikové činnosti i ta nákupní musí být kontrolována.

1.1.3.1 Plánování nákupu

Nákupní činnost začíná plánováním. Stejně jako každá činnost v podniku, i činnosti s nákupem související musí být plánovány. Výsledkem tohoto plánování je plán nákupu, který obsahuje jednotlivé body výpočtu financování nákupu. Z hlediska času, ve kterém plánování nákupu probíhá, rozlišujeme tři úrovně plánování [2;10;16;17]:

- strategické – zaměřuje se na dlouhodobý horizont, zabývá se důležitými úkoly v oblasti výzkumu a vývoje, lidských zdrojů a investice, stanovuje cestu, kterou se má podnik do budoucna vydat;
- taktické – je pro podnik významné především v oblastech zdrojů, zaměřuje se hlavně na finanční a materiálové zdroje;
- operativní – představuje nejpodrobnější plány týkající se všech oblastí v organizaci, časový rozsah nepřesahuje jeden rok, jejich úkolem je např. plánování dodávek nebo plánování kapacity z hlediska lidských zdrojů, jejich úkolem je zajistit stanovené strategické cíle.

Cíle nákupu

Cíl nákupu neboli stav, kterého chce podnik dosáhnout, je odvozen od ostatních podnikových cílů, mimo to je však ovlivněn také dalšími vlivy, např. budováním konkurenční výhody nebo možností dosažení dlouhodobých cílů. Nákupní cíle rozdělujeme do dvou skupin. První skupinou jsou věcné cíle, tedy cíle, které udávají, co bude předmětem nákupu, jaké výrobky bude podnik na určitém trhu získávat. Druhou skupinou jsou formální cíle, které udávají účel nakupovaných prostředků. [2;4]

Prioritou je vytvořit dlouhodobou vazbu na vnější zdroje. Nákup má za cíl efektivně dosáhnout takového řešení, které bude pro firmu optimální a přiměřené z hlediska nákladů, času a kvality. Nákupní cíle pomáhají podniku stanovovat nákupní strategii. Mezi tyto cíle patří primárně uspokojení potřeb, snížení nákladů a rizika nákupu, zvýšení rychlosti, kvality a flexibility nákupu a v neposlední řadě také sledování nákupních cílů zaměřené na veřejné zájmy. [2;4]

Nákupní strategie

Po stanovení cílů musíme stanovit strategii, jak těchto cílů dosáhnout. Nákupní strategie je důležitá činnost, nejenže podniku pomáhá při zjišťování všech potřebných informací,

pomáhá také při následném rozhodnutí a tedy i tvorbě samotného projektu. Tvorbu nákupní strategie členíme do čtyř etap [2]:

- I. průzkum – zkoumá nákupní dodavatelský trh, zaměřuje se především na nabídky dodavatelů;
- II. analýza – hodnotí a zkoumá výsledky zjištěné v předchozí etapě, porovnává parametry potřebné pro další zkoumání;
- III. predikce – předpovídá potřeby a s nimi související parametry důležité pro získávání zdrojů k budoucímu uspokojení potřeb;
- IV. projekt (rozhodnutí) – nejdůležitější fáze celé nákupní strategie, protože se jedná o fázi, jejíž výsledek rozhodne o výsledku strategie.

V případě nákupních strategií rozlišujeme celkem čtyři základní, na sebe navazující strategie. Jsou jimi [2;7]:

1. Materiálová strategie – První z nákupních strategií, tedy materiálová strategie je jednou z nejdůležitějších, protože materiál jako takový se nachází na samém začátku výroby konečných produktů. Součástí této fáze je rozhodování o tom, co nakoupit, co vyrobit, co vyrobit ve spolupráci. S plánováním potřeb materiálu v blízké budoucnosti souvisí také plánování materiálové spotřeby, tu tvoří dvě části, a to sice:

- plánování materiálového sortimentu, kde stanovujeme, co nakoupit; provádíme několik činností stanovených na základě vlastních potřeb podniku a postavení na trhu, které následně pomáhají při vytváření vlastního podnikového materiálového sortimentu, sortiment zde představuje druh materiálu, jeho rozměry a kvalitu;
- plánování materiálové spotřeby, kde stanovujeme kolik nakoupit; spotřeba zde představuje množství, tedy velikost nákupu; pro plánování je nutné zohlednit tři faktory, které na něj působí, a to sice poznání situace na trhu, stav vlastních zásob a stav doposud nesplněných objednávek.

2. Strategie nákupu informačních systémů – Pro nákupní činnosti je důležité zajistit informační zdroje a tím pádem zdrojové možnosti, které podnik má. Pro tuto strategii je zásadní důvěryhodnost informací, ať již interních tak i externích. Tyto informace jsou následně rozhodující pro následnou tvorbu plánů. Podnik, který je v pozici zákazníka musí na zdroje informací nahlížet ze tří hledisek, a to sice nabídky, místa zdroje a podmínek získání zdroje.

3. Strategie řízení zásob – Cílem strategie řízení zásob je v dlouhodobém horizontu zkoumat rozsah, strukturu a rozmístění, které je důležité sledovat v oblasti vnitřních a vnějších

faktorů. Základem je pohlížet na řízení zásob z ekonomického hlediska, přičemž zde již neplatí minimalizace zásob, ale optimalizace zásob. Ta je základem pro správnou strategii, protože zajišťuje podniku flexibilitu a konkurenční výhodu.

4. Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů – Předpokladem pro efektivní fungování nákupních činností jsou dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy. Cílem strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů je vytvoření podmínek pro uskutečnění vztahů mezi odběratelem a dodavatelem. Tyto vztahy musí být v souladu s právními normami a závaznými pravidly. Tato strategie je tvořena několika částmi, které jsou důležité pro její správné stanovení:

- volba vhodného dodavatele;
- volba vhodných dodávkových cest;
- rozhodování o podmínkách dodávek;
- rozhodování o způsobu materiálně technického a právního zabezpečení dodávek.

1.1.3.2 Organizace nákupu

Základem pro správnou organizaci nákupu je určení několika důležitých bodů. „Při řešení organizace nákupu v podniku je nutné hledat a činit správná rozhodnutí zaměřená zejména na:

- *pojetí funkce nákupu;*
- *míru a formu centralizace, případně decentralizace;*
- *umístění a ekonomické postavení nákupního oddělení v organizační struktuře podniku;*
- *vnitřní dělbu práce;*
- *řešení vztahů k ostatním vnitropodnikovým útvarům.*“ [2]

Správné stanovení těchto bodů je zásadní pro správné fungování nákupních činností a tím pádem efektivní fungování podniku.

1.1.3.3 Kontrola nákupu

Kontrola nákupu je velmi důležitou součástí. Podnik díky ní zjišťuje, zda veškeré činnosti, proběhly tak, jak měly. Kontrola slouží pro zjištění odchylek mezi plánem a skutečností, která nastala. Díky nástrojům kontroly získává podnik potřebné informace pro budoucí činnosti. Tyto nástroje jsou důležitým prvkem pro odstranění nežádoucích a negativních odchylek, které nastaly. Jsou také důležitým nástrojem pro vytvoření vhodných nápravných opatře-

ní. Samotné kontrolování je velice úzce spjata již s plánováním. Protože kdybychom nic ne-naplánovali, ani nevytvořili plán, neměli bychom co kontrolovat. „*Kontrolní proces se v podstatě skládá ze tří základních kroků:*

1. *Stanovení standardů.*
2. *Měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům.*
3. *Korekce odchylek od standardů a plánů.*“ [2]

1.1.3.4 Nákupní rozhodování

Nákupní rozhodování je dalším krokem nákupního procesu. Jedná se o nejdůležitější činnost, protože na rozhodování závisí výsledek nákupu. V případě špatného rozhodnutí by mohly nastat problémy, např. při výběru nespolehlivého dodavatele může dojít ke zpoždění dodávek a vzniká tak problém ve výrobě. Nejdůležitějším rozhodnutím je tedy výběr dodavatele.

S nákupním rozhodováním však nesouvisí pouze volba dodavatele. Podnik musí znát veškeré údaje a data o tom, co nakupuje. Potřebuje znát různé parametry, druhy, ale také velikosti potřebných dodávek. [3]

„Nákupní rozhodování se obvykle uskutečňuje v těchto krocích:

1. *Poznání problému a iniciace nákupu.*
2. *Identifikace charakteru potřeby, která mj. obsahuje rozhodnutí o tom, zda je výhodnější výrobek nakoupit či vyrobit.*
3. *Specifikace výrobku, při níž se využívá hodnotová analýza, která pomáhá najít ne-nejefektivnější řešení, zkoumají se materiálové prvky s cílem určit jejich modifikace a substituce.*
4. *Nákupní průzkum (průzkum dodavatelů).*
5. *Soustředění nabídek.*
6. *Výběr dodavatelů.*
7. *Zadání objednávek a sjednání smlouvy.*
8. *Kontrola dodávek.*
9. *Hodnocení dodavatelů, které spočívá v jejich sledování, do jaké míry z hlediska strategických cílů splňují závazky a obecná očekávání.*“ [1]

1.1.4 Nákupní marketing

Pod pojmem nákupní marketing si můžeme představit sběr, analýzu a vyhodnocení informací o nákupním trhu. Jedná se především o informace týkající se poptávky a konkurenční situace. [2]

Do oblasti nákupu se v posledních letech začíná zařazovat také marketing. Do marketingového pojetí nákladů, označováno anglickým názvem Business to Business Marketing, zařazujeme výzkum trhu dodavatelů, rozhodování o vhodném dodavateli, dále režimu a také podmínkách dodávek. [1]

Nákupní marketingový mix

S nákupním marketingem souvisí pojem nákupní marketingový mix, který představuje soubor aktivit, které se uskutečňují před započítáním výroby. Tyto aktivity zahrnují celkem 4 složky, a to sice:

- informační a komunikační mix, který podává základní informace, především o dodavatelích a odběratelích, ale také o informacích o platebních podmínkách;
- výrobní mix a mix služeb, který má za úkol vybrat dodavatele a nákupní sortiment;
- cenový a kontrakční mix, který zajišťuje informace týkající se cen a platebních podmínek;
- logistický mix, který se zabývá problémy s dodávkami, skladováním a řízením zásob. [1; 2]

1.1.5 Nákupní logistika

Význam slova logistika si můžeme chápat různě. Jedna ze základních definicí říká, že se jedná o vědu o hmotných a informačních tocích. Pojem logistika chápeme jako oběh zboží a služeb. Další, asi nejznámější, od H. C. Phola zase říká: „*Logistika má dbát na to, aby místo příjmu bylo zásobeno podle jeho požadavků z místa dodání správným výrobkem, ve správném množství a stavu, ve správném čase za minimálních nákladů.*“ [2]

Základní metody logistiky

Metody zde představují využívání poznatků získaných z jiných vědních disciplín. Logistiku ale chápeme především jako určitý způsob myšlení či strategii. Základní metody logistiky tvoří následujících pět skupin těchto metod, které slouží pro řešení logistických problémů:

1. analytické metody, které jsou využívány především pro analýzu logistických procesů a dále se zabývají pohybem materiálu a zboží, tedy nákupem a prodejem;
2. matematické metody operační analýzy, které slouží ke zjišťování vzájemných závislostí mezi funkcemi;
3. metody síťové analýzy a teorie grafů, které mají za úkol zobrazit postupy a procesy probíhající v podniku;
4. simulační metody, které se využívají pro rozuzlení příčin jevů, jež nastaly;
5. metody prognózování, které se používají v době zavádění nového výrobku nebo příchodu na nový trh. [2]

Logistické procesy v nákupu

„Podniková logistika má zabezpečit integraci činností všech subsystémů podniku: nákupu, výroby a prodeje v souladu s požadavky prodejního trhu na jedné straně, na straně druhé se zdrojovými možnostmi trhu nákupního.“ Cílem nákupní logistiky je bezproblémový a bezporuchový chod. S tím však souvisí problémy, které se v této oblasti vyskytují. Mezi nejvýznamnější patří [2]:

- **vyřizování objednávek**, které znamená pro podnik důležitou činnost označující všechny úkony, které souvisí s odesláním objednávky a následným přijetím dodávky příjemcem; s vyřizováním objednávek jako takovým souvisí také pořizovací lhůta (tj. doba mezi podáním objednávky a její dodávkou) a stanovení optimální pořizovací lhůty a určení velikosti objednávky;
- **doprava**, která napomáhá při zajištění materiálových toků od dodavatele ke konečnému spotřebiteli má z hlediska logistiky na starosti doprava a také přeprava, rozlišujeme mimopodnikovou (tj. doprava od dodavatele do podniku a následně ke konečnému zákazníkovi) a vnitropodnikovou (tj. přeprava v podniku) dopravu;
- **udržování zásob**, které představuje pro podnik velmi významnou část, protože když nebude mít podnik k dispozici různé druhy materiálních a jiných zásob, nebude moci vyrábět a tedy ani prodávat; úkolem logistiky proto je udržovat takové zásoby, aby tento problém vůbec nenastal;
- **skladování**, které je jedním z dalších problémů, které se mohou vyskytnout, protože když nebudou zásoby uskladněny správně, může dojít k jejich poničení nebo poškození a tím pádem vzniknou podniku zbytečné náklady; dále může dojít k nedostatečnému označení v skladu.

1.1.6 Nákupní proces organizace

Zboží a služby jsou na trhu nakupovány za účelem přínosu zisku z prodeje, přičemž při nákupu dochází v organizaci k nákupnímu procesu. Na ten pohlížíme ze dvou aspektů, v širším slova smyslu a užším slova smyslu. V širším slova smyslu se podle G. Tomka a J. Tomka nákupní proces člení na pět fází, a to sice „*určení spotřeby, nákup, doprava, příjem, skladování.*“ V užším slova smyslu však podle Robinsona člení nákupní proces do osmi fází [2]:

1. **Zjištění problému** je první fází nákupního procesu, protože počátek tohoto procesu je spojen s identifikací problémů či potřeby. Z těchto problémů a potřeb poté plyne nutnost nákupu služeb nebo zboží.
2. **Základní údaje o potřebě, které jsou nutné** pro stanovení správné potřeby. Musíme určit především druh a množství zboží. Ve výjimečných případech mohou při zjišťování těchto údajů pomoci zákazníci a zaměstnanci, pomoc dodavatele je zde však zásadní, protože právě dodavatel může organizaci poskytnout důležité informace o vlastnostech nakupovaného zboží či materiálu.
3. **Specifikace výrobku** má za úkol definování parametrů nakupovaného zboží, především technických. Ty jsou pro organizaci důležité, protože při špatném stanovení těchto parametrů dojde ke zvýšení nákladů, protože podnik nebude mít potřebné zboží.
4. **Hledání dodavatele** je pro podnik velmi důležité. Je zapotřebí najít takového dodavatele, který mu nabídne konkrétní zboží v požadované kvalitě a ceně. Dochází tedy k hledání vhodného dodavatele na trhu a následnému shromažďování a posuzování zjištěných informací a údajů o nich.
5. **Posuzování** nabídek nastává poté, co proběhne v organizaci hledání dodavatele, přichází další krok, posuzování nabídek. Od dodavatelů, mezi kterými se budeme rozhodovat, získáváme nabídky na nákup potřebných věcí. Po prostudování obdržených nabídek přistupujeme k dalšímu kroku, tedy k výběru dodavatele.
6. **Výběr dodavatele**, kde se rozhodujeme podle nabídek, které nám potencionální dodavatel zaslal. Stává se však, že již ve fázi posuzování nabídek dojde k rozhodnutí, kdy můžeme s jistotou říci, že nabídku určitého dodavatele nepřijmeme, o ostatních však přemýšlíme a vybíráme takovou nabídku, která bude pro naši organizaci nevhodnější.
7. **Objednávka** je nejzásadnějším krokem při nákupu. Ta znamená, že jsme si vybrali konkrétního dodavatele a dále, že jsme spokojeni s jeho nabídkou, která vyhovuje

všem našim požadavků a potřebám. V objednávce je tedy udán konkrétní druh zboží, požadované množství a další parametry.

8. **Zhodnocení nákupu** je důležité především pro budoucí nákupy. Součástí tohoto zhodnocení je především hodnocení dodavatele, protože to je rozhodující právě pro příští výběr dodavatele. Pro hodnocení nákupu používáme několik kritérií.

1.1.7 Řízení zásob

Řízení zásob představuje další důležitou činnost probíhající v rámci podnikových procesů. Jedná se o soubor aktivit, které zajišťují plynulý a bezproblémový chod výroby. Úkolem je udržování zásob na takové úrovni, aby bylo možné uvést do rovnováhy množství nebo časový nesoulad mezi procesy využívající tyto zásoby, tedy mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby u odběratele. [5]

Cílem je tedy zajistit dostatek určitého druhu zásoby, a to sice v dostatečné struktuře a velikosti, tak, aby byly zajištěny všechny potřeby vnitropodnikových uživatelů, tedy zaměstnanců. Toho má být dosaženo pomocí skladování, pořizování či doplňování těchto zásob. [5]

1.1.7.1 Základní pojmy

Základních pojmů, které souvisí s řízením zásob, je hned několik. Je to to tedy [4;7]:

- **dodávkový cyklus**, který představuje časový okamžik mezi dvěma dodávkami zásob;
- **dodací lhůta**, která udává časový okamžik, obvykle vyjádřen dnem, měsícem či čtvrtletím, který nastává mezi předložením objednávky a okamžikem splnění;
- **objednací lhůta**, jinak zvaná předstih, naopak představuje časový okamžik mezi samotným předáním objednávky dodavateli a obdobím, ve kterém mělo plnění této objednávky dojít;
- **velikost dodávky**, která udává přesnou velikost současně dodávaného množství;
- **spotřeba**, která je často vyjadřována formou průměrné denní spotřeby, plánovanou spotřebu či spotřebou za určité období.

1.1.7.2 Druhy zásob

Zásoby můžeme členit podle různých aspektů. Jedním z těchto hledisek je rozdělení podle výrobního podniku, dále podle typu zásoby, dále také rozlišujeme minimální a maximální zásobu [2;4;7]:

1. Dle výrobního podniku rozlišujeme:

- výrobní zásoby, které nalezneme v zásobovacích skladech, jsou to zásoby pořízené od dodavatelů;
- nedokončené a rozpracované výrobky, které nalezneme v meziskladech a na pracovištích, jsou to zásoby pocházející z předchozích výrobních činností;
- hotové výrobky, které nalezneme v odbytových skladech, jsou to vlastně dokončené výrobky.

2. Dle typu zásob rozlišujeme:

- materiál a suroviny;
- pomocné materiály;
- voda a energie;
- polotovary a nakupované díly;
- stroje a zařízení (pro výstavbu či modernizaci podniku);
- obchodní zboží (výrobky);
- informace.

3. Dle funkční složky rozlišujeme:

- běžnou zásobu, tj. obratovou, která zaštiťuje dobu mezi dvěma dodávkami;
- pojistnou zásobu, která zaštiťuje odchylky od plánované neboli průměrné spotřeby či délky dodávkového cyklu;
- technickou zásobu, tj. technologickou, která kryje potřebu při potřebných úpravách materiálu;
- sezónní zásobu, která představuje takovou zásobu, která není zapotřebí po celý rok, ale pouze po určitou kratší dobu;
- havarijní zásobu, která se využívá ve velkých provozech a slouží pro pokrytí nejvýznamnějších částí zásob.

4. Dále rozlišujeme minimální a maximální zásobu:

- minimální zásoba představuje zásobu těsně před novou dodávkou, tedy pouze za podmínky, že byla již vyčerpána běžná zásoba;

- maximální zásoba představuje nevyšší stav zásob neprodleně po přijetí nové dávky zásob.

1.1.7.3 Optimalizace zásob

Pro stanovení optimální velikosti zásob slouží různé matematicko-statistické metody. Mezi nevýznamnější metody pro stanovení optimální velikosti zásob patří:

- klasické metody;
- optimalizační metody. [1]

Klasické metody se využívají v případech, kdy odběratel nemůže ovlivnit dodací podmínky. Pro výpočet poté slouží pojistná a běžná zásoba. Cílem je stanovení průměrného dodávkového cyklu, který můžeme stanovit pomocí aritmetického průměru nebo modusu. Oproti tomu optimalizační metody se využívají v případech, kdy odběratel může ovlivnit dodací podmínky, tzn., může rozhodnout o velikosti dodávky a délce dodávkového cyklu. Pro výpočet využívají celkové náklady a velikost minimální zásoby. S optimalizací zásob souvisí také **velikost nákladů**, základním předpokladem je totiž jejich minimalizace. Z tohoto důvodu náklady rozdělujeme podle jejich účelu do tří skupin [1;4]:

- **Náklady na pořízení zásob (tj. opatření)** představují takové náklady, které souvisejí s opatřováním zásob, tedy s objednávkou, dodávkou a přejímkou. Jsou tvořeny souhrnem několika jednotlivých na sebe navazujících činností, tedy přesněji jsou to náklady spojené s přípravou objednávky, dále náklady spojené s dopravou zásob do podniku, přejímkou a kontrolou zásob, na kterou navazuje zavedení těchto zásob do evidence a nakonec náklady spojené s úhradou faktur.
- **Náklady na udržování zásob (tj. skladovací)** jsou spojeny se správou a skladováním zásob. Tyto náklady tvoří několik dílčích nákladů, jsou to tedy náklady na prostory, úroky z úvěrů na zásoby nebo náklady spojené se samotným skladováním zásob a s tím související správa těchto zásob. Poslední částí jsou náklady z rizika, ty jsou spojovány s nevyužitelnými zásobami.
- **Náklady nedostatku** jsou takové náklady, které vznikly chybným určením výše a času spotřeby. Nastávají v případě, kdy zásoba není dostatečně velká proto, aby mohly být uspokojené všechny potřeby vnitropodnikových odběratelů.

1.1.8 Výběr dodavatelů

K výběru dodavatelů dochází tehdy, když se podnik rozhodne pro nákup. Výběr špatného a nespolehlivého dodavatele může podnik dostat do problémů, ke kterým dojde v důsledku ztrát, které kvůli tomu mohou vzniknout. Toto rozhodnutí je ovlivněno několika hledisky, která je nutno do něj zahrnout. Mezi tato hlediska patří např. platební a dodací podmínky, ale také ceny produktů a mnoho dalších aspektů. [7;8]

1. Zjišťování informací

Mimo tato hlediska však musí podnik jakožto odběratel zohlednit ještě několik dalších vlivů, které mají na rozhodnutí o nákupu vliv. Tyto vlivy představují informace, které podnik získává buď interně nebo externě. V případě interních informací se jedná o takové informace, které podnik zjišťuje ze svého chodu, jedná se např. o likviditu nebo spotřebu podniku. Naopak v případě externích informací se jedná o ty informace, které podnik získává z vnějšího okolí podniku. Zde se jedná např. o tržní informace, to jsou např. poptávka či nabídka, a dále také všeobecně známé informace, sem řadíme např. politiku či právní úpravu, tedy zákony. [7]

K tomu, aby mohl podnik vybrat vhodného dodavatele a rozhodnout tak o nákupu, potřebuje mimo nabídku těchto dodavatelů znát také mnoho jiných informací o nich. Při posuzování nabídek od potenciálních dodavatelů je pro podnik rozhodující především cena zboží, ale také jeho kvalita či dodací podmínky dodavatelů. Mezi další informace, které podnik potřebuje při výběru dodavatelů znát, patří:

- obecné informace o podniku, např. právní forma podniku;
- speciální informace o podniku, např. informace o výrobní kapacitě;
- služby a výhody nabízející podnikem; např. slevy;
- vztahy mezi dodavatelem a odběrateli, např. spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem. [7;8]

2. Vytvoření poptávky

Poté, co podnik prostuduje veškeré důležité informace, přichází na řadu vytvoření poptávky po potřebném zboží nebo materiálu. Tato poptávka musí obsahovat několik důležitých bodů, od druhu materiálu, přes potřebné množství, až po způsob placení a dodání. Součástí této poptávky je také kontaktní údaj na pověřenou osobu, kterou je zpravidla nákupčí. Na základě této poptávky je pak přijata od potenciálního dodavatele nabídka. [8]

3. Výběr nabídky a objednávka

Prostudování došlých nabídek a posouzení případných dodavatelů vede většinou k výběru dodavatele a následnému jednání s ním, může však nastat situace, kdy si podnik nevybere ani z jedné z nabídek, a tak hledá vhodného dodavatele dál nebo se snaží s některým z dodavatelů na podmínkách domluvit. V případě výběru dodavatele dochází k vyjednávání a doladování podmínek, které vyústí v závaznou objednávku. Jednání mezi odběratelem a dodavatelem je tvořeno několika důležitými kroky:

- 1. „definování tématu jednání – cíle, obsah, přání, priority;*
- 2. diskuse – vzájemné získávání a předávání informací, sledování a vyhodnocování pozitivních signálů;*
- 3. návrhy – stanovení podmínek, reálné návrhy k plnění;*
- 4. uzavírání jednání – zjišťování možného prostoru v dané pozici, projednání protisluzeb, podmínky uzavření dohody, zjišťování dalších rezerv v jednání;*
- 5. výsledek – projednání výsledků podle jednotlivých bodů, prověření, zda ujednání jsou pro obě strany formulovány v přijatelné formě.“ [8]*

4. Kontrola objednávky a hodnocení dodavatele

Po přijetí objednávky musí dojít k jejímu zkontrolování, na jehož základě je poté dodavatel hodnocen. Toto hodnocení se odvíjí od několika důležitých bodů, jsou to:

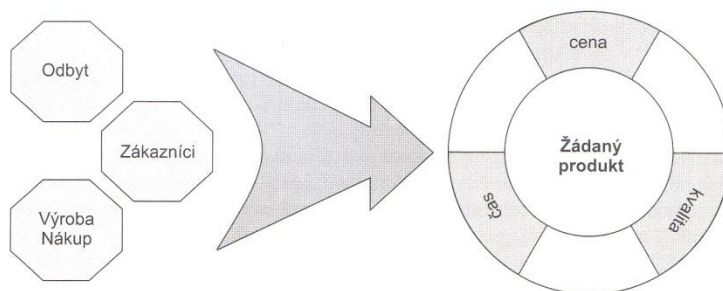
- kvalita dodaných výrobků nebo materiálu;
- náklady spojené s dodávkou;
- důvěryhodnost dodavatele;
- dodavatelské služby;
- komunikace dodavatele s odběratelem; atd. [4;8]

1.2 Prodej

„Prodej výrobků patří k významným procesům podnikové činnosti, protože teprve realizace vyrobené produkce na trhu přináší podnikateli peněžní prostředky, bez nichž by byla další ekonomická činnost neuskutečnitelná.“ [1]

Jedna z dalších definicí související s prodejem říká, že *„je to postup přesvědčování lidí, že zrovna váš výrobek nebo služba má mnohem vyšší hodnotu než cena, kterou za něj žádáte“*. [9]

Na obrázku číslo 3 jsou znázorněny základní charakteristiky odbytu neboli prodeje. Tyto charakteristiky můžeme rozdělit do dvou částí, které se navzájem prolínají. Na jedné straně to tedy je odbyt, zákazníci a výroba a nákup. A na druhé straně je to žádaný produkt, který je ovlivněn časem, cenou a kvalitou. [8]



Obrázek 2 – Základní charakteristiky odbytu

Zdroj: [8]

S prodejem jako takovým souvisí také dva důležité pojmy, které je nutné rozlišovat. Jsou to tedy pojmy:

- **směna** představuje proces, ve kterém vystupuje prodávající a kupující, dochází ke změně majitele předmětu směny (tzn. výrobku, služby nebo zboží), tento akt je založen na závazku prodávajícího převést na kupujícího vlastnické právo předmětu směny a na druhou stranu závazek kupujícího k zaplacení kupní ceny za něj;
- **prodej** představuje akt směny, ke které dochází na trhu, k jeho uskutečnění musí být splněny určité předpoklady, jako je např. existence dvou či více stran, jejichž potřeby je nutné uspokojit nebo existence předmětu směny. [1]

1.2.1 Marketingový mix

V případě prodeje hraje důležitou roli také marketing. Před samotným uskutečněním prodeje je totiž nutné provést podrobnou marketingovou přípravu, která je složená z několika dílčích činností. Cílem marketingu je přizpůsobení výroby takového zboží, o které je na trhu zájem a které konečný zákazník požaduje či potřebuje. Mimoto je také důležité přizpůsobit formu prodeje a propagaci výrobků. S marketingem jako takovým souvisí také pojem marketingový mix. Ten je často spojován nejen s problematikou prodeje, ale také s činnostmi nákupu. Avšak z hlediska prodeje má větší význam. Správná kombinace všech jeho složek vede k dosažení požadovaného výsledku. [1]

Marketingový mix je tvořen čtyřmi složkami, často označovanými jako 4P:

- produkt (product) – představuje nabídku firmy, je představován výrobkem a s tím související výrobkovou politikou, která je pro marketingové rozhodování velmi podstatná (především v oblasti plánování výroby);
- cena (price) – stanovuje hodnotu výrobku, která je vyjádřena v peněžních jednotkách, a za kterou je výrobek na trhu nabízen, na její velikost mají vliv tři faktory, a to sice náklady, konkurence a poptávka;
- distribuce (place) – představuje způsob dostání výrobku od výrobce ke konečnému uživateli (zákazníkovi), může být mít podobu přímého (bez mezičlánku) nebo nepřímého prodeje (s jedním nebo více mezičlánky);
- propagace (promotion) – představuje marketingovou komunikaci, tedy způsob, jakým se o našem výrobku dozvědí zákazníci, cílem je řešení problémů souvisejících s komunikací a stimulací prodeje, ale také přesvědčení zákazníka ke koupi daného výrobku, souvisí s ní komunikační mix (je tvořen podporou prodeje, reklamou, public relations a direct marketingem). [1;11;14]

1.2.2 Činnosti prodeje

Činnosti spojené s prodejem má obvykle na starosti útvar prodeje, tj. odbytu, který tvoří jednu z podstatných částí podniku. Základní činnosti prodeje tvoří ucelený systém několika po sobě jdoucích kroků, kterých je celkem dvanáct.

1. Tvorba strategie prodeje je první fází. Při tvorbě strategie prodeje je důležité zaměřit se na přání a potřeby zákazníků, zjistit informace o konkurenci na vybraném trhu. Cílem této strategie by mělo být zajištění výhody oproti této konkurenci. Při stanovování strategie

by se mělo dbát na zjištění toho, co na trhu chybí, co je potřeba pro přístup na tento trh. Důležité při zacílování na vybraný trh je stanovení několika důležitých faktorů, které jsou pro informování o výrobcích důležité. Mezi tyto faktory řadíme sortiment a množství výrobků, cenu, distribuci a propagaci. [1;5]

2. Taktické a operativní plánování prodeje je dalším krokem, jehož cílem je rozpracování dříve stanové strategie prodeje. Úkolem této fáze je plánování a s tím související vytváření plánů a také záměrů. Může se jednat o stanovení krátkodobých plánů, např. na měsíc nebo čtvrtletí nebo dlouhodobější plány na dobu delší než jeden rok. Takovým plánem, který s činnostmi prodeje souvisí je plán tržeb, při plánování se však musí podnik zaměřovat nejen na výnosy, ale také na náklady, které jsou s prodejními aktivitami spojené. Základem plánování je vytvoření marketingových plánů pro jednotlivé výrobky. V těchto plánech jsou zaznamenány potřeby a požadavky zákazníků, mimo jiné zde nalezneme také potřebné informace o konkurenci. [1;6]

3. Navazování kontaktů a obchodní jednání je při prodeji obzvlášť důležité. Pokud získáme dostatek kontaktů je zde velká šance na získání stabilního postavení na trhu, získání nových odběratelů, ze kterých se můžou postupem času stát dlouhodobí obchodní partneři. Při obchodních jednáních dochází k definování požadavků a podmínek směny, přesněji k určení podmínek pro transakci. Aby byla tato fáze úspěšná, je zde důležitá postava prodejce, protože na něm závisí, zda bude jednání úspěšné. Důležité jsou zde jeho znalosti, které se týkají nejen konkurence a zákazníků, ale také profesionality, se kterou k jednání přistupuje. [1]

4. Příprava a realizace marketingové komunikace obsahuje několik kroků, které vedou k tomu, aby marketingová komunikace proběhla tak, jak prodejce požaduje a aby byla efektivní. Tato fáze je spojována s komunikačním mixem. Komunikace je tvořena několika dílčími úkoly, mezi které řadíme:

- oslovení potenciálního zákazníka;
- předání informací o nabízených produktech zákazníkovi;
- upoutání pozornosti a zájmu zákazníka;
- přesvědčení zákazníka o výhodnosti nákupu daného produktu. [1]

5. Příjem objednávek zahrnuje mimo jiné také k potvrzení těchto objednávek a jejich vyhodnocení. S příjmem objednávek souvisí také zakázkové řízení, vzniká zakázka, což pro prodejce znamená vlastně písemně potvrzenou objednávku. Poté, co je produkt vy-

roben, dochází k jeho kontrole, vyskladnění a následnému dodání konečnému zákazníkovi. Jednání s jednotlivými zákazníky a odběrateli může mít několik podob, mezi ty nejčastěji používané patří individuální jednání, veletrhy, výstavy, burzy, dražby a aukce. [1;6]

6. Skladování a řízení zásob kde cílem je zajištění dodávky zboží odběrateli. To musí být provedeno v požadované kvalitě a množství, mimoto musí být také dodrženy minimální skladovací náklady. Skladování zásob a výrobků probíhá v jednotlivých prodejních skladech. To je místo, kde jsou jednotlivé výrobky označeny, zkompletovány a baleny. V těchto skladech musí být uloženo takové množství produktů, které bude z hlediska prodeje dostačující, tedy optimální. Stav zásob a výrobků na těchto skladech je sledován pomocí skladních karet, kde jsou zaznamenány veškeré potřebné údaje o daných produktech, od samotného názvu až po určité kódy. [1;6]

7. Příprava k expedici je dalším významným bodem. S touto přípravou souvisí ještě balení zboží, to tedy znamená konečnou podobu výrobků, které jsou expedovány. Takovéto výrobky jsou tak opatřeny všemi nezbytnými prvky. Samotná expedice znamená vyskladnění produktů ze skladu prodeje a následnou dopravu k odběrateli nebo ke konečnému zákazníkovi. [1;6]

8. Pojištění je další, velmi důležitou činností pojišťování. Všechny činnosti probíhající v podniku s sebou totiž nesou vysoké riziko. Pro zmírnění těchto případných nákladů jsou expedované produkty, výstavy, dopravní prostředky či obchodní úvěry pojišťovány. Často jsou také pojišťovány zahraniční zásilky. Cílem pojištění je vytvořit rezervní fond, který případné škody sníží a pomůže při jejich překonávání. Pojištěním se chrání nejen dodavatelé, ale také odběratelé. [1]

9. Distribuce představuje fyzické uskutečnění expedice objednaných produktů. Při distribuci rozhodujeme o vhodné dopravní cestě a vybíráme takového dopravce, který splňuje naše požadavky. Cílem je tedy dodat zákazníkovi výrobky za optimálních podmínek. [1]

10. Fakturace v podstatě znamená vystavení určitých dokumentů spojených s prodejem. Podnik tedy při prodeji vystavuje dodací list a fakturu. Při placení za objednávku může zákazník využít jednu z několika možných forem. Mezi tyto formy plateb řadíme platbu předem a platbu při dodávce zboží. Existuje několik způsobů, jak může zákazník platit, jako např. bankovním převodem, v hotovosti, směnkou, šekem, akreditivem nebo dovozním inkasem. [1;6]

„inkaso – vybrání pohledávky za dodané výrobky a služby. Při inkasním způsobu placení vychází iniciativa od věřitele. U nás pomocí tzv. příkazu k inkasu, kterým věřitel zmocňuje banku k inkasu pohledávky od dlužníka.“ [5]

„akreditiv – je způsob platby, při němž se banka prostřednictvím smlouvy o otevření akreditivu zavazuje, že na základě žádosti příkazce poskytne určité osobě (oprávněnému, beneficiantovi) na účet příkazce určité plnění, jestliže oprávnění splní do určité doby stanovené podmínky.“ [12]

Při fakturaci však může být použit také jeden z méně častých způsobů placení. Tyto neobvyklé formy řadíme leasing, barter, buyback a kompenzační obchody. V případě leasingu mluvíme v podstatě o jakési formě pronájmu, vše je prováděno na základě leasingové smlouvy, podnik se zavazuje k placení jednotlivých leasingových splátek a následnému odkupu, přičemž vlastníkem daného předmětu je stále leasingová společnost. Barter zase představuje jakousi formu směny, jednotlivé produkty jsou vyměňovány za jiné produkty. Buyback představuje takový druh platby, kdy místo toho, aby byla celá částka za stroj či zařízení zaplácena, vyplatí dodavateli pouze určitou část a tu druhou, zbylou, mu vynahradí naturopálně, tedy formou zboží. Kompenzační obchody představují takovou formu úhrady, kdy je určitá část zaplácena hotově a ta zbylá opět formou zboží. [1;13;18]

11. Služby zákazníkům představují doplňkové služby, které jsou zákazníkům poskytovány a jsou spojené s přejímkou produktů a následným zavedením do činnosti. Patří sem však také aktivity zaměřené na uživatele těchto produktů, jejich zácvik a seznámení s jejich činností a tím pádem i usnadněním používání. Cílem je pomoci zákazníkovi při rozhodování. Tyto služby se člení do tří hlavních skupin:

- služby, které jsou zákazníkům poskytnuty ještě před samotným uzavřením hospodářské smlouvy;
- služby, které jsou zákazníkům poskytnuty při uskutečnění dodávky;
- služby, které jsou zákazníkům poskytnuty po dodání produktů. [1]

12. Analýza prodeje a přijetí opravných opatření je poslední fází. Analýza prodeje umožňuje zkoumat minulé prodeje z hlediska naturálního, ale také hodnotového. Při analýze prodeje dochází také k hodnocení, podnik k tomu využívá sledování celkových prodejů v penězích a naturálních jednotkách, ale také sleduje prodej u nejrozšířenějších výrobků či provozní zisk. [1;6]

1.2.3 Cenová strategie

Cenová strategie zahrnuje několik činností, které musí v podniku probíhat. Jedním z nich je stanovování ceny, ty se však rozdělují do tří skupin a to hned z několika důvodů. Dále jsou to cenové úpravy neboli slevy, které jsou nabízeny zákazníkům nebo distributorům a motivují je tak ke koupi. V neposlední řadě jsou to cenové rozdíly, které se na trhu objevují poměrně často. [1]

1.2.3.1 Typy a úprava cen

Rozlišujeme několik **typů cen**, protože právě na stanovení ceny má vliv několik faktorů. „V praxi obvykle neexistuje „čistý typ“ ceny. Cena vychází z nákladů, konkurence nebo z poptávky, podle toho rozlišujeme tři základní typy cen“.

- Nákladově orientovanou cenu, která vychází z hodnoty vložených nákladů do produktu;
- poptávkově orientovanou cenu, která vyplývá z poptávky na trhu, respektive z poptávky zákazníků;
- konkurenčně orientovanou cenu, která je stanovována na základě cen konkurence na trhu. [1]

Cenové úpravy představují slevy, které jsou zákazníkům poskytovány z různých důvodů a při splnění daných podmínek. Představují snížení původní ceny prodejcem nebo výrobcem. Cenové úpravy mohou mít mnoho podob, a jelikož se jedná o slevy, vždy představují snížení ceny, mezi tyto úpravy patří:

- **přídavky**, které jsou poskytovány tehdy, když zákazník před koupí nového výrobku navrátí prodejci ten starý;
- **skonto**, které je poskytováno zákazníkům v případě zaplacení za zboží před dobou jeho splatnosti;
- **rabat funkční**, který je poskytován distributorovi za provedení určitých služeb pro prodejce;
- **rabat množstevní**, který je poskytován zákazníkům tehdy, když od prodejce odeberou velké množství produktů;
- **rabat sezónní**, který je poskytován zákazníkům v tom případě, když nákup uskuteční mimo období sezóny. [1]

1.2.3.2 Cenové rozdíly

Cenové rozdíly jinak zvané jako cenová diference zohledňují tři aspekty, které mají na stanovení konečné ceny vliv. Těmito aspekty jsou zákazníci, místo prodeje a druh výrobků nebo služeb. Tyto cenové rozdíly rozdělujeme podle různých hledisek do čtyř skupin:

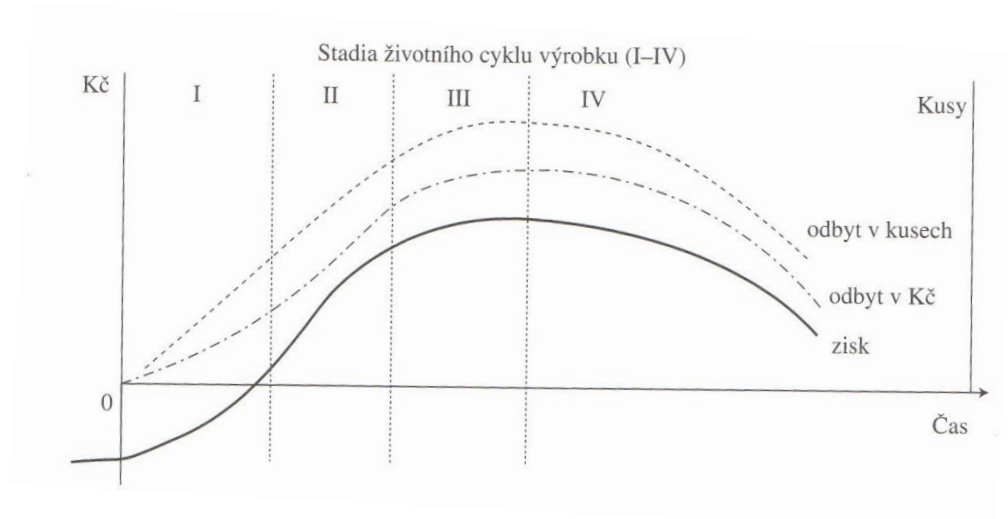
- čas, různé ceny mohou být o víkendech nebo všedních dnech, příkladem jsou slevové akce v obchodních řetězcích;
- místo, ceny mohou být ovlivněny třeba dle velikosti měst nebo obcí, vyšší ceny mohou být ve velkých městech, naopak nižší na malých vesnicích, avšak i zde se vyskytují výjimky, příkladem jsou ceny vstupenek v kinech či divadlech;
- sociální skupina zákazníků, různé ceny jsou stanovovány pro studenty, důchodce, invalidní občany nebo děti do 15 let, kteří mají např. levnější vstupenky na různé akce;
- verze výrobků, cena daného výrobku se může lišit podle druhu použitého materiálu nebo dle velikosti výrobku. [1]

1.2.4 Životní cyklus výrobku

Životní cyklus výrobku s prodejem úzce souvisí. Při plánování marketingových aktivit je užitečné sledovat životní cykly jednotlivých výrobků. Podnik díky nim může předpokládat průběh života některých výrobků. Protože má na tento cyklus vliv několik aspektů, nemusí být na první pohled zřejmé, ve které ze čtyř etap se výrobek vyskytuje. Takovým aspektem je například nedostatečná reklama. Životní cyklus výrobků zobrazuje v grafické podobě hodnoty prodeje v čase. Obrázek číslo 5 znázorňuje, mimo ně zde vidíme také odbyt v kusech a korunách. [5]

Cyklus tvoří celkem čtyři na sebe navazující etapy:

- I. pronikání – výrobek je zaváděn na trh, vlastní náklady výroby jsou vysoké, tudíž jsou vysoké také prodejní ceny, odbyt je nízký;
- II. rozšiřování – tato etapa rozhoduje o úspěšnosti výrobku, dochází ke snížení nákladů spojených s reklamou, prodejní cena se oproti první etapě snižuje, odbyt narůstá;
- III. ustálení – dochází k ještě většímu nárůstu odbytu než ve druhé etapě, tento nárůst je spojen s růstem nákladů spojených s reklamou;
- IV. ústup – prodejní cena klesá, dochází k rapidnímu snížení odbytu. [5]



Obrázek 3 – Životní cyklus výrobku

Zdroj: [5]

1.2.5 Volba distribuční cesty

Při prodeji vždy nastane taková situace, kdy musí dodavatel doručit svým zákazníkům zboží. Musí proto zvolit vhodný způsob dopravy, který musí být plynulý a bezproblémový. I takováto volba může podniku přinést výhody, např. z hlediska větší výkonnosti nebo pokrytí. [10]

Rozlišujeme dva základní druhy distribučních cest, a to sice přímé a nepřímé. Odlišují se počtem mezičlánků mezi výrobcem a konečným spotřebitelem. Za mezičlánky považujeme zprostředkovatele a prostředníky [10]:

- **Přímé distribuční cesty** představují způsob dodání zboží bez vstupu jakýchkoli mezičlánků. Příkladem mohou být prodejní automaty, síť vlastních obchodů, atd. Výhodou použití přímé distribuční sítě je okamžitá zpětná vazba, která vzniká díky komunikaci zástupce společnosti s konečným spotřebitelem. Nejčastěji se tento způsob využívá ve službách a v zakázkové výrobě zboží.
- **Nepřímé distribuční cesty** jsou charakteristické využitím mezičlánku při dodání zboží. Tyto mezičlánky mohou dodavateli a posléze také konečnému spotřebiteli poskytnout něco navíc, např. různé druhy služeb. Na využití mezičlánků má vliv několik aspektů, které se v průběhu času mění, jedná se např. o požadavky zákazníků, změny v oblasti trhu atd.

- **Zprostředkovatelé** jsou takové mezičlánky, na které nepřechází vlastnické právo. Tato osoba má na starosti vyhledání nabídek a poptávek, následně pak sjednání schůzky a stanovení podmínek, tak aby byly vhodné pro obě strany. Mezi zprostředkovatele řadíme komisionáře, obchodní zástupce a aukční společnosti.
- **Prostředníci** jsou takové mezičlánky, které produkty od výrobce nakupují a pak dále prodávají se ziskem. Mezi prostředníky řadíme maloobchod, velkoobchod, mezinárodní obchod a podpůrné distribuční mezičlánky.

Na základě funkcí útvaru Nákup a Prodej autorka zvolila pro jejich hodnocení následující kritéria:

1. **Vývoj nákladů na zajištění nákupních činností (trend vývoje)**
2. **Uspokojování nákupních potřeb podniku (% dodávek po termínu, % dodávek dražších než plán)**
3. **Vývoj nákladů na zajištění prodejních činností (trend vývoje)**
4. **Naplnění obchodního plánu (% skutečnost k plánu)**
5. **Vývoj pohledávek podniku (trend vývoje)**

2 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část této bakalářské práce bude rozdělena do dvou oblastí. První bude věnována seznámení s analyzovaným podnikem, jeho obecnou charakteristikou, údaji z obchodního rejstříku, organizační strukturou, hospodářským výsledkem. Dále bude také obsahovat stručné informace o zaměstnancích. Druhá oblast bude zaměřena na hodnocení podniku podle stanovených kritérií. Sledovaným obdobím autorka zvolila roky 2012 až 2016.

V úvodu je důležité seznámit s důležitou skutečností. Jelikož ve firmě došlo v roce 2014 ke spojení se společností PESKA PLUS s. r. o., může docházet k určitému zkreslení výsledků a hodnot. Vlivem této skutečnosti došlo zpravidla ke zdvojnásobení sledovaných údajů.

2.1 Charakteristika vybraného podniku

MAPES spol. s. r. o. je česká rodinná firma, která je na trhu již více než 25 let. Zabývá se výrobou a prodejem doplňkového přírodního sušeného krmiva především pro psy, ale také pro kočky. Výrobky jsou vhodné pro všechny věkové kategorie a rasy psů. Společnost má dvě moderní provozovny, první se nachází v Jakubě, kde je také sídlo společnosti, a druhou v Čáslavi. Výroba probíhá pod neustálým veterinárním dohledem. Společnost vyváží své výrobky do několika zemí Evropské unie, především do Německa, a také do Švýcarska. Podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE podniká společnost v oboru 10.92 Výroba průmyslových krmiv pro zvířata v zájmovém chovu. [15]

Historie firmy sahá až do roku 1990, od té doby prošla několika změnami. Jednou z nejvýznamnějších byla výstavba a následná modernizace výroby v roce 1994. Dalším mezníkem byla koupě průmyslové haly v roce 2007, která byla následně přestavěna pro potřeby společnosti. Tou nejdůležitější a pro podnik bezesporu nejvýznamnější změnou bylo sloučení dvou společností, přesněji tedy společnosti MAPES spol. s. r. o. a PESKA PLUS s. r. o. Tato událost nastala v roce 2014. [15]

2.1.1 Informace z obchodního rejstříku

Obchodní firma: MAPES spol. s r. o.

Sídlo: Jakub 44, 285 33 Církvice

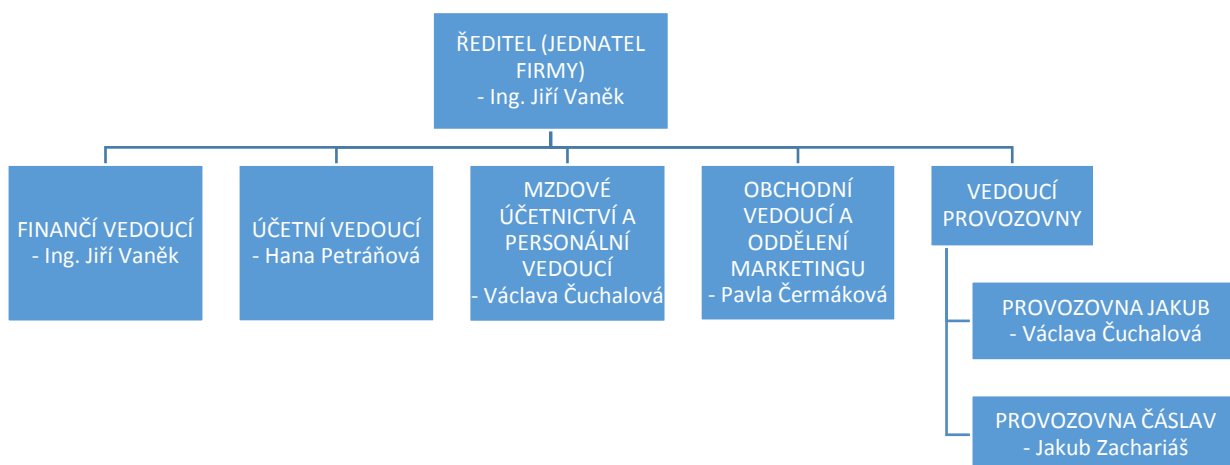
Identifikační číslo: 427 47 791

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 120 000,- [19]

2.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura podniku je znázorněna na obrázku číslo 4. Mimo jiné je zde také zahrnuta existence dvou provozoven, jejíž fungování je přiřazeno jednotlivým vedoucím.



Obrázek 4 – Organizační struktura společnosti

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

2.1.3 Vývoj hospodářského výsledku

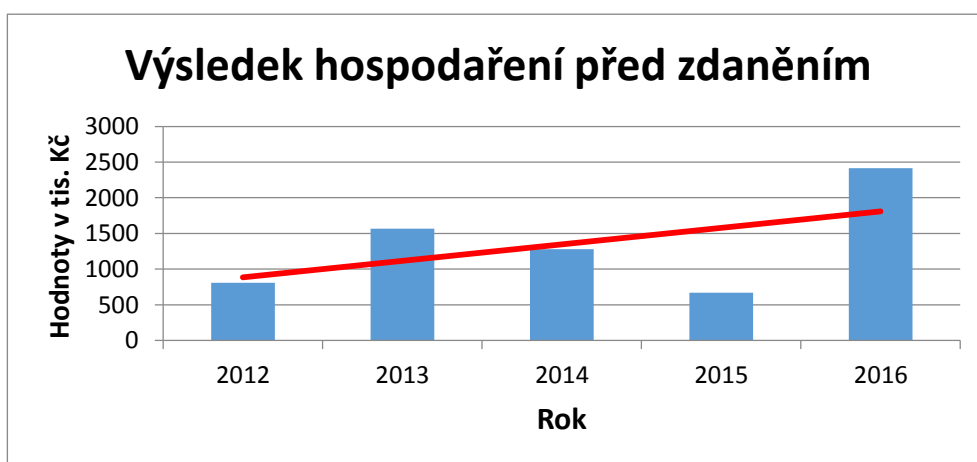
V tabulce číslo 1 jsou znázorněny hospodářské výsledky podniku za sledované období mezi lety 2012 až 2016. V důsledku spojení dvou firem nedošlo k extrémním výkyvům. Avšak v roce 2015 došlo jak k poklesu tržeb, tak k poklesu výsledku hospodaření před zdaněním i provozního hospodářského výsledku, došlo však k poměrně velkému nárůstu přidané hodnoty.

Tabulka 1 – Hospodářské výsledky za sledované období v tis. Kč

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby celkem	35 794	37 212	39 417	36 585	41 849
Přidaná hodnota	7 418	7 272	9 061	15 249	18 382
Provozní hospodářský výsledek	1 519	2 078	1 745	1 162	2 225
Výsledek hospodaření před zdaněním	810	1 567	1 278	668	2 414

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Graf číslo 1 znázorňuje změny hospodářského výsledku před zdaněním za sledované období, zde je názorně vidět pokles v roce 2015 a následný větší nárůst v roce 2016. Je zřejmé, že oproti roku 2012 se v tomto roce hodnoty tohoto výsledku hospodaření přibližně dvakrát tak vysoké.



Graf 1 – Vývoj HV před zdaněním za sledované období

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Ve sledovaném období narostl zisk před zdaněním přibližně třikrát, což autorka hodnotí velmi pozitivně. V roce 2015 poklesly tržby za zboží, firma přestala nakupovat výrobky od firmy PESKA a začala si je vyrábět sama. Z tohoto důvodu vzrostly tržby za vlastní výrobky. Oproti roku 2014 vzrostly náklady na výrobu (tj. nákup materiálu, energií a služeb). V důsledku situace na trhu s doplňkovým krmivem pro psy poklesl prodej výrobků, u největšího zahraničního odběratele činil pokles 1 000 000,- Kč.

2.1.4 Vývoj počtu zaměstnanců

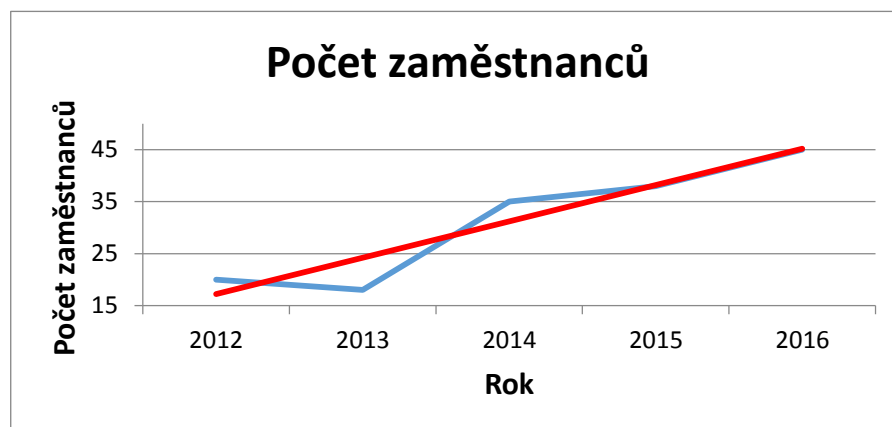
V tabulce číslo 2 je znázorněn počet zaměstnanců v jednotlivých letech. V roce 2016 dosahoval tento počet 45, v současné době však klesl 43. Z tohoto počtu je 7 zaměstnanců THP. Mezi technicko-hospodářské pracovníky patří vedoucí útvarů, účetní a také řidiče. Zbývajících 36 zaměstnanců je v podniku na pozici dělníků.

Tabulka 2 – Počet zaměstnanců za sledované období

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	20	18	35	38	45

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Z grafu číslo 2 je zřejmé, že počet zaměstnanců v podniku má rostoucí charakter. V roce 2016 byl tento počet 45 a oproti roku 2012 se více než zdvojnásobil. Z toho můžeme usuzovat, že společnost se vyvíjí a roste, tím pádem potřebuje také další zaměstnance.



Graf 2 – Vývoj počtu zaměstnanců za sledované období

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Ve sledovaném období narostl počet pracovníků přibližně jednou, což autorka hodnotí pozitivně.

V tabulce číslo 3 je zaznamenán zisk na jednoho zaměstnance. Ten se vypočítá jako poměr výsledku hospodaření před zdaněním k počtu zaměstnanců. Z výsledků vyplývá, že ve sledovaném období dochází ke kolísání těchto hodnot.

Tabulka 3 – Zisk na 1 zaměstnance v tis. Kč

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	20	18	35	38	45
Výsledek hospodaření před zdaněním	810	1 567	1 278	668	2 414
Zisk na 1 zaměstnance	40	87	36	17	53

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Zatímco na začátku sledovaného období zisk rostl a v roce 2013 byl nejvyšší, v dalších letech dochází k výkyvům. Po znatelném propadu v roce 2014 a 2015 je nyní relativně vysoký. Velký propad v roce 2015 je způsoben sloučením podniků. V roce 2016 je zisk na jednoho zaměstnance asi o jednu třetinu nižší, než tomu bylo v roce 2013, avšak oproti již zmíněnému roku 2015 je na tom velice dobře. **Tento následný růst v roce 2016 hodnotí autorka pozitivně.**

2.2 Analýza činností útvaru nákup a prodej ve vybraném podniku

Tato kapitola bude zaměřena na analýzu podniku ve vybraných oblastech. I zde je důležité připomenout skutečnost, že v podniku došlo v roce 2014 k významné změně. Firma MAPES spol. s r. o. se spojila se společností PESKA PLUS s. r. o. V důsledku této skutečnosti dochází ke zkreslení hodnot, ve většině případů došlo k růstu, tzn., hodnoty se zpravidla zdvojnásobily.

Z hlediska nákupních činností, především pak surovin, se jedná o specifický podnik. Jednou z výhod, ale současně i nevýhod je nejistota dostupnosti některých surovin. **Nákup suroviny je prováděn na základě toho, co mají jatka k dispozici. Podnik musí počkat, až jatka surovinu vytěží a následně ji nabídnou k prodeji.** To je ovlivněno několika faktory, především pak sezónností, protože např. v létě nejsou tak často prováděny porážky zvířat, v zimě jsou častější. Jatka tedy nabízí určitou surovinu a na podniku je, zda se rozhodne ji koupit, či nikoliv.

V podniku existuje určitá forma rozpočtu nákladů na rok. Z tohoto rozpočtu se splní obvykle 85 %, zbylých 15 % se nesplní, protože není možné surovinu sehnat (tzn., surovina není k dispozici na jatkách). Rozpočet jako takový však stanoven není, je nutné sledovat současnou situaci na trhu. V případě růstu ceny se musí podnik této situaci přizpůsobit. Musí se rozhodnout, zda surovinu koupí či nekoupí. Musí zjistit, zda je to pro něj i tak výhodné.

Především musí posoudit, zda i při zvýšení ceny své výrobky na trhu prodá (tzn., zda je zákazníci koupí).

2.2.1 Vývoj nákladů na zajištění nákupních činností (trend vývoje)

Za náklady na zajištění nákupních činností v podniku považujeme především náklady na materiál a obaly a dále náklady na služby. Tyto náklady zobrazuje tabulka číslo 4.

Náklady na materiál a obaly představují takový druh náklady, bez kterých by nebyla výroba jednotlivých produktů vůbec možná. Z tabulky vyplývá, že tyto náklady mají v průběhu let rostoucí charakter, výjimkou je však rok 2013, kdy došlo k poměrně velkému poklesu. V tomto roce však nedošlo k žádné významné skutečnosti, která by tento pokles nějak ovlivnila. Avšak i přesto můžeme usuzovat rostoucí vývoj společnosti.

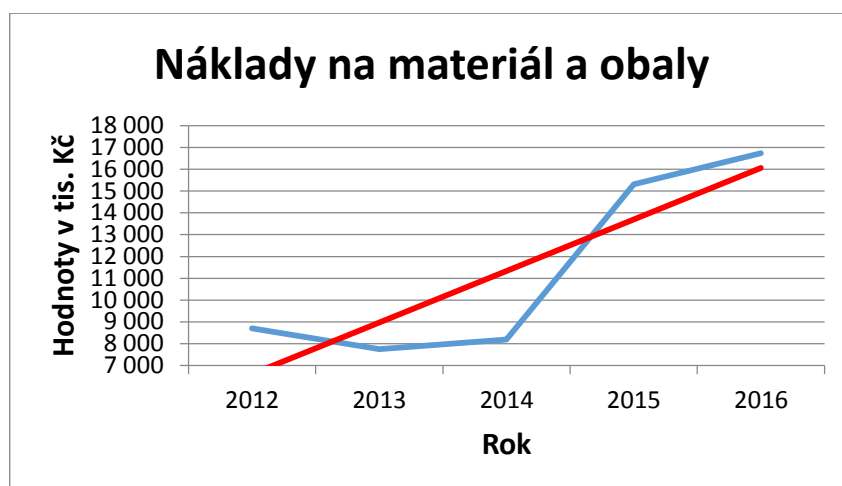
Stejně tak tomu je v případě nákladů na služby. I ty mají rostoucí podobu, je zde však zřejmý pokles v roce 2013, který však není tak výrazný, jako u nákladů na materiál a obaly. Mezi náklady na služby řadíme náklady, které jsou spojeny se zajištěním výroby. Jedná se tedy o náklady na služby a mzdy, ale také sem řadíme náklady na energie, naftu a další doplňkové služby.

Tabulka 4 – Náklady na zajištění nákupních činností za sledované období v tis. Kč

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Náklady na materiál a obaly	8 704	7 749	8 200	15 307	16 726
Náklady na služby	10 915	10 683	10 888	13 740	16 237
Náklady celkem	19 619	18 432	19 088	29 047	32 963

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Graf číslo 3 znázorňuje tyto náklady na materiál a obaly. Je zřejmý rostoucí trend nákladů, který může být spojen s rostoucí produkcí výrobků a tím s logicky spojenou vyšší poptávkou po něm. K extrémnímu nárůstu dochází mezi lety 2014 a 2015. Dochází k němu právě vlivem spojení s dalším podnikem.



Graf 3 – Vývoj nákladů na materiál a obaly za sledované období

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

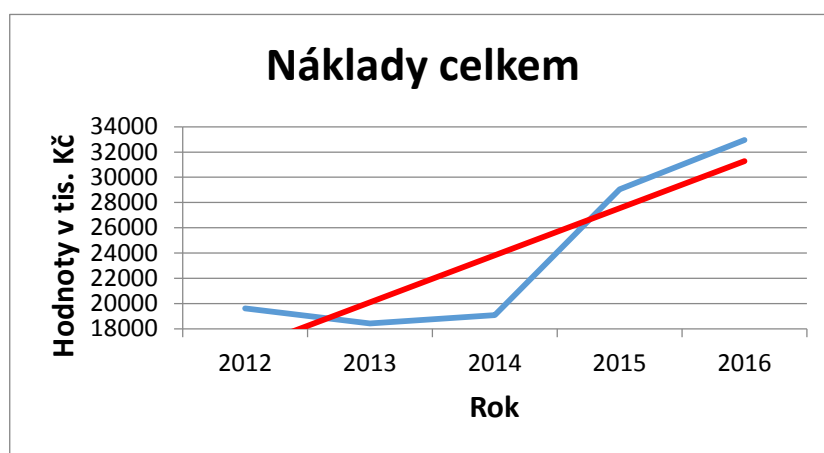
Graf číslo 4 zaznamenává náklady na služby tvořící jednu z nepostradatelných částí, které vstupují do hodnoty výrobku. Bez těchto činností by totiž nebylo možné zajistit dodání jednotlivých surovin do výroby, kde jsou dále spotřebovávány a přeměňovány na hotové výrobky. Jak můžeme vidět, poslední tři sledované roky mají rostoucí charakter. Výkyv nastává pouze v roce 2013, avšak nejedná se o extrémní propad.



Graf 4 – Vývoj nákladů na služby za sledované období

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

V grafu číslo 5 je znázorněn vývoj celkových nákladů. Tyto celkové náklady jsou tvořeny součtem nákladů na materiál a obaly a nákladů na služby. Z tohoto grafu je růst právě v letech 2014 až 2016 ještě více zřejmý. Hodnoty v roce 2016 jsou oproti těm v roce 2012 jednou tak velké. Tento nárůst je způsoben již zmíněným spojením podniků, protože dříve společnost MAPES nakupovala některé suroviny od firmy PESKA PLUS. V důsledku spojení podniků došlo především v této oblasti k zásadní změně.



Graf 5 – Vývoj celkových nákladů za sledované období

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Ve sledovaném období došlo k situaci, kdy je hospodářský výsledek rok od roku lepší, avšak náklady jsou poměrně vysoké a neustále rostoucího charakteru. V roce 2014 dochází dokonce k nárůstu přibližně o 5 milionů oproti roku předchozímu. K této situaci došlo v důsledku spojení s firmou PESKA PLUS. V této souvislosti k odkupu veškerých strojů a vybavení od této firmy. Do roku 2014 existovaly dvě firmy, MAPES spol. s r. o. a PESKA PLUS s. r. o., které hospodařily zvlášť. V roce 2014 však došlo k likvidaci firmy PESKA PLUS a převzetí veškerých pohledávek a závazků firmou MEPES. Ta v současné době pokračuje v její výrobě. Od již zmíněného roku 2014 také podnik nakupuje veškerou surovinu.

Tento nárůst nákladů hodnotí autorka pozitivně. Rostou sice náklady, ale roste také hospodářský výsledek. Za negativní, autorka považuje stav, kdy růst nákladů není doprovázen adekvátním růstem tržeb.

2.2.2 Uspokojování nákupních potřeb podniku (% dodávek po termínu, % dodávek dražších než plán)

Uspokojování nákupních potřeb je činnost, kterou podnik může i nemůže ovlivnit. Některé dodávky může ovlivnit, takovým příkladem jsou obaly, nafta nebo další doplňkové služby. Na základě skladových zásob podnik vidí, zda mu dochází nějaký typ či druh obalu, který je potřeba objednat a zajistit.

Nejvýznamnější nakupovanou položkou jsou suroviny pro výrobu zboží, jejich dodávky však ovlivnit nemůže. To je ovlivněno tím, že podnik nakupuje tuto surovinu, přesněji syrovou surovinu, popř. sušenou (tj. maso a další části zvířat, jak např. uši, kosti atd.) na jatkách. Zde však nikdy neovlivní, jaký typ suroviny jatka zrovna budou mít, a tím pádem budou pro firmu k dispozici.

Obecně můžeme říci, že zboží po termínu nebo přesněji surovin po termínu je zhruba 20 až 30 % z celkových objednávek. To je ovlivněno závislostí podniku na dispozičních možnostech jednotlivých jatek dodávajících surovinu. Podnik musí počkat, až bude surovina na jatkách vytěžena, přičemž neví, jaké množství a druh bude v daný okamžik dostupný. Závisí však také na sezóně, např. v zimě jsou suroviny dostupné častěji a ve větší rozmanitosti než v létě. Když je dostupnost nějakého druhu suroviny na jatkách větší, pak podnik nakoupí více, aby si vytvořil dostatek skladových zásob např. na jeden měsíc dopředu. Všechno je závislé na momentální poptávce na trhu. To co je v danou chvíli k dispozici, je prodáváno.

Dodávky dražší než plán nejsou v podniku obvyklé. Odhadem se jedná přibližně o 2 %. U některých typů surovin je dán určitý cenový limit, do kterého se musí vejít a který nesmí překročit (tj. cena, nad kterou nepůjde).

Tento stav, kdy podnik nemůže ovlivnit dostupnost surovin v, pro podnik potřebných, termínech, nelze hodnotit – je to specifikum trhu těchto materiálů. Podnik pak nemůže dostatečně uspokojit potřeby svých zákazníků a odběratelů. V případě velikosti dodávek dražších než plán hodnotí autorka tuto situaci pozitivně. Hodnoty udávají velmi nízké procento.

2.2.3 Vývoj nákladů na zajištění prodejních činností (trend vývoje)

Za náklady na zajištění prodejních činností se řadí náklady na reklamu, mzdové náklady, ale také ostatní náklady (tj. náklady na pohonné hmoty).

Mezi náklady na reklamu patří např. inzerce v časopisech a novinách nebo prezentace na výstavách. V tabulce číslo 5 jsou tyto náklady zaznamenány. Ukazuje se, že jsou ve sledovaném období velmi různorodé. To je způsobeno především skutečností, která nastala v letech 2014 a 2015. V těchto letech byl pořízen stánek využívaný na výstavách a různých akcích, dále byl také v těchto letech vytvořen reklamní spot k podnikovému výročí. To je tedy důvod, proč náklady v těchto letech rapidně vzrostly.

Mzdové náklady zahrnují náklady na mzdy obchodních zástupců a obchodní vedoucí. V tabulce číslo 5 vidíme, že mzdy měly ve sledovaném období nepravidelný charakter. V letech 2012, 2013 a 2016 se pohybovaly veskrze stejnoměrně, rapidní propad nastal v roce 2014. To bylo způsobeno tím, že v tomto roce v podniku nebyl žádný obchodní zástupce, byla zde pouze obchodní vedoucí. Tento stav se začal pozvolna zlepšovat v roce 2015 a v roce 2016 byl již na dobré úrovni.

Ostatní náklady zahrnují náklady na pohonné hmoty. Hodnoty se ve sledovaném období pohybovaly více méně na stejné úrovni až na rok 2013. V tomto roce podnik nevládnul žádné auto, tudíž jsou náklady na pohonné hmoty rovny nule, jak ukazuje tabulka číslo 5.

V tabulce číslo 5 jsou také zaznamenány celkové náklady na prodejní činnosti. Ty získáme jako součet nákladů na reklamu, mzdových nákladů a ostatních nákladů (tj. nákladů na pohonné hmoty).

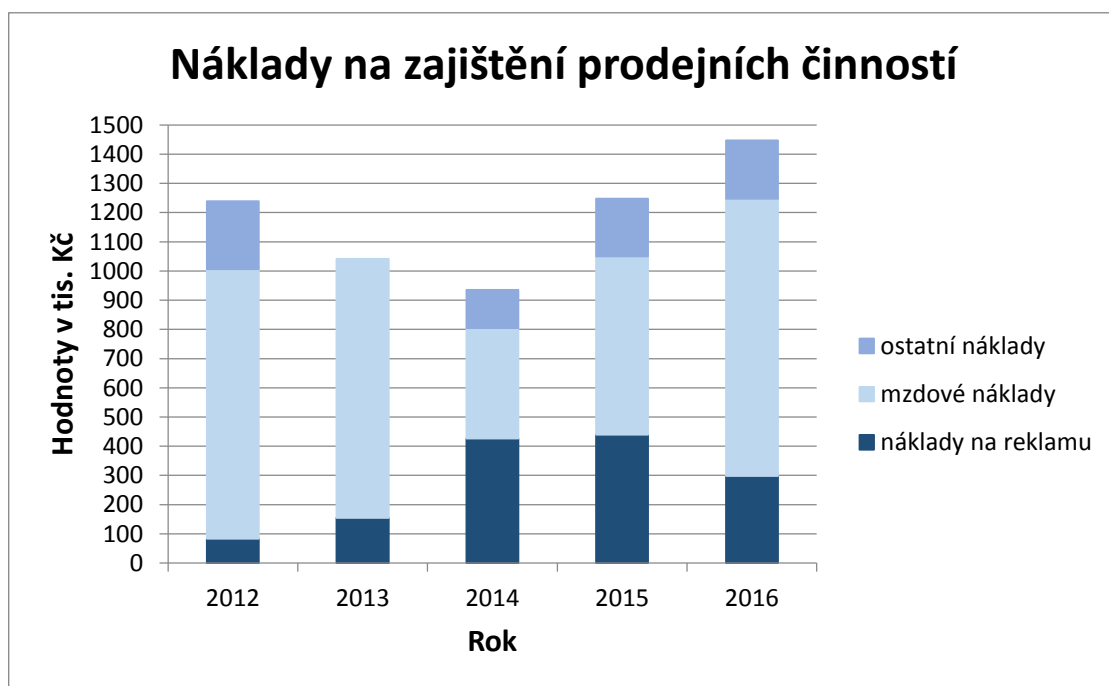
Tabulka 5 – Náklady na zajištění prodejních činností za sledované období v tis. Kč

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Náklady na reklamu	84	155	426	440	298
Mzdové náklady	922	886	379	610	949
Ostatní náklady (pohonné hmoty apod.)	233	0	130	198	200
Celkové náklady na zajištění prodejních činností	1 239	1 041	935	1 248	1 447

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

V grafu číslo 6 vidíme graficky znázorněné náklady na zajištění prodejních činností. Je zde vyobrazeno složení těchto celkových nákladů. Zpočátku sledovaného období jsou tyto

náklady vyšší, následně v roce 2013 klesají a v roce 2014 jsou nejnižší. Pokles v roce 2013 je způsoben nulovými náklady na pohonné hmoty a pokles v roce 2014 nastal vlivem sloučení se společností PESKA PLUS.



Graf 6 – Vývoj nákladů na zajištění prodejních činností

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Ačkoliv došlo ve sledovaném období k výkyvům, hodnotí autorka tuto situaci kladně. Podnik má nyní spolehlivé a schopné obchodní zástupce a to je pro podnik velmi pozitivní situace.

2.2.4 Naplnění obchodního plánu (% skutečnost k plánu)

Obchodní plán napomáhá podniku dosahovat stanovených cílů, avšak v tomto případě vlastně ani není potřeba. **Za dobu svého fungování, tedy za více než 25 let, v podniku není obchodní plán.** Ve své podstatě to však vůbec nevádí, neboť je sledováno a hlídáno několik skutečností, které jsou pro dobré a prosperující fungování podniku důležité.

Jednou z nich je sledování dodavatelů (např. jatek či dodavatelů obalů), sleduje se, zda jsou ceny a kvalita dodávek v požadovaném stavu. Obecně můžeme říci, že podnik koupí to, co dodavatelé surovin mají v daný čas k dispozici a co mu může poskytnout. Z tohoto pohledu tedy nemá podnik na výběr, avšak z hlediska kvality požaduje samozřejmě

nejvyšší kvalitu. Samozřejmostí jsou také cenové limity, nad které podnik nejde a surovinu za danou cenou nekoupí.

Dále je to sledování zákazníků, jejich platební schopnost a spokojenost. V případě, kdy nějaký velký zákazník, přesněji takový zákazník, který odebírá velké množství zboží, ukončí svou spolupráci, pak je samozřejmostí vyhledávání nového zákazníka, který by ho nahradil. Je tedy snaha o to, aby nedošlo k situaci, kdy nebude mít firma dostatek spolehlivých a dlouhodobých odběratelů, kteří by její výrobky odebírali.

Zákazníci objednávají určitá množství produktů, která jsou zvolena podle toho, co prodají. Záležejí tedy především na poptávce na trhu, pokud je o zboží zájem, je objednáno. **Zákazníci objednávají formou klasické objednávky, v podniku nejsou žádné dlouhodobé smlouvy.** Pokud je objednané zboží na skladě, je objednávka vykryta celá. V případě, kdy tomu tak není, je tato situace řešena na základě domluvy se zákazníkem, zboží mu je pak dodáno v příští objednávce.

Situaci, kdy podnik nemá obchodní plán je neobvyklá, ovšem v tomto případě se to neukazuje jako takový problém. **Autorka hodnotí tento stav ne příliš pozitivně, avšak na chod podniku to negativní vliv nemá. Veškeré důležité hodnoty jsou dostatečně kontrolovány.**

2.2.5 Vývoj pohledávek podniku (trend vývoje)

Pohledávky podniku se rozlišují dvojího typu, jedním z nich jsou pohledávky do lhůty splatnosti a druhým jsou pohledávky po lhůtě splatnosti. Jak vidíme v tabulce číslo 6, podnik má ve sledovaném období oba typy pohledávek.

Jasně vidíme, že pohledávky za výrobky do lhůty splatnosti mají rostoucí charakter, v prvních třech sledovaných letech jsou vcelku srovnatelné. Zásadní nárůst nastal v roce 2015 a 2016, to je způsobeno sloučením s podnikem PESKA PLUS. Podnik od této firmy přebral nejen závazky, ale také její pohledávky.

Pohledávky za výrobky po lhůtě splatnosti jsou oproti těm do lhůty velmi nízké, avšak nejlepší situace by byla, kdyby byly tyto hodnoty nulové. Nejnižší hodnoty dosahují v roce 2012, v roce 2013 však dochází k velkému nárůstu. Ten byl způsoben pohledávkou za firmou, která později šla do konkurzu. Tato firma pohledávku nikdy nezaplatila a jedná se tedy o nedobytnou pohledávku, kterou však bylo po nějaké době možné odepsat. V následujících sledovaných letech se však už nejedná o nedobytné pohledávky. Tyto pohle-

dávky po lhůtě splatnosti jsou způsobeny špatnou platební morálkou zákazníků. Jsou zaplacené obvykle v rozmezí 1 až 3 týdnů po lhůtě splatnosti. Z tohoto důvodu je proto většina zboží prodávána na dobírku nebo v hotovosti.

Tabulka 6 – Pohledávky za výrobky za sledované období v tis. Kč

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Pohledávky (za výrobky)	14 313	14 800	16 430	35 155	40 354
- do lhůty	14 308	14 744	16 285	35 059	40 281
- po lhůtě	5	56	145	96	73

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Graf číslo 7 zobrazuje vývoj pohledávek za výrobky ve sledovaném období. Je zřejmé, že většinu celkových pohledávek tvoří pohledávky do lhůty splatnosti a pohledávky po lhůtě splatnosti jsou poměrně zanedbatelná část (**nedosahují ani jednoho procenta**). Je zde vidět také extrémní nárůst v roce 2015 a 2016 způsobený spojením dvou podniků.



Graf 7 – Vývoj pohledávek za výrobky za sledované období

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Pohledávky podniku jsou tvořeny převážně pohledávkami do lhůty splatnosti, pohledávky po lhůtě splatnosti tvoří minimální část. **Nejideálnější stav by byl sice tehdy, když**

by pohledávky po lhůtě byly nulové, avšak i přesto hodnotí autorka tento stav velice kladně.

V tabulce číslo 7 jsou vyobrazeny hodnoty výnosů za výrobky. Tyto výnosy mají ve sledovaném období pouze rostoucí charakter. Je zde zřejmý velký nárůst především v letech 2015 a 2016. K této poměrně extrémní změně došlo vlivem sloučení firem v roce 2014. Oproti roku 2012 dochází k velkému obratu, samozřejmě k lepšímu. Firma nyní profituje a o její výrobky je zájem nejen v tuzemsku, ale také na zahraničním trhu.

Tabulka 7 – Výnosy za výrobky za sledované období v tis. Kč

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy za výrobky	14 313	14 800	16 430	35 155	40 354

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

V grafu číslo 8 vidíme nárůst výnosů v roce 2016, který byl téměř čtyřikrát větší než v prvním sledovaném roce, roce 2012. To vypovídá o dobrém postavení firmy, která si za dobu svého působení na trhu vybuodovala dobré jméno. Má mnoho spolehlivých, dlouhodobých a kvalitních zákazníků či větších odběratelů, kteří od ní odebírají zboží pravidelně. Firmu nijak extrémně nepoznamenalo ani ukončení spolupráce s významným a poměrně velkým odběratelem, které nastalo v roce 2015.



Graf 8 – Vývoj výnosů za výrobky za sledované období

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Vývoj výnosů za výrobky hodnotí autorka velmi pozitivně. Hodnota těchto výnosů vzrostla více než dvakrát. Je to sice způsobeno spojením dvou podniků, avšak i přesto si podnik stojí velmi dobře.

2.3 Shrnutí

V praktické části bakalářské práce se autorka zabývala analýzou nákupních a prodejních činností, které probíhají v podniku MAPES spol. s. o. r. Tato analýza byla prováděna za sledované období let 2012 až 2016. Autorka proto tuto analýzu zvolila následující kritéria. Jsou jimi vývoj nákladů na zajištění nákupních činností, uspokojování nákupních potřeb podniku, vývoj nákladů na zajištění prodejních činností, naplnění obchodního plánu a vývoj pohledávek podniku.

2.3.1 Vývoj nákladů na zajištění nákupních činností

Autorka nejprve analyzovala **vývoj nákladů na zajištění nákupních činností**. Celkové náklady jsou tvořeny součtem nákladů na materiál a obaly a náklady na služby. Náklady sice ve sledovaném období narostly, avšak narostl také hospodářský výsledek. **Velikost těchto celkových nákladů přitom byla nejvyšší v roce 2016, k extrémnímu nárůstu přitom došlo po sloučení podniků. Tento nárůst nákladů hodnotí autorka pozitivně. Za negativní, autorka považuje stav, kdy růst nákladů není doprovázen adekvátním růstem tržeb.**

2.3.2 Uspokojování nákupních potřeb podniku

Druhým analyzovaným kritériem bylo **uspokojování nákupních potřeb podniku**, tedy dodávek po termínu a dodávek dražších než plán. Zhruba 20 – 30 % objednávek **je nakoupeno po termínu. Tento stav, kdy podnik nemůže ovlivnit dostupnost surovin v, pro podnik potřebných, termínech, nelze hodnotit – je to specifikum trhu těchto materiálů.**

Dodávky dražší než podnik plánoval, v podniku v podstatě nenalezneme. Podnik má u některých typů stanoveny určité cenové hranice. **Tvoří je asi 2 % ze všech dodávek, to je velmi nízká hodnota, kterou autorka hodnotí kladně, protože hodnoty udávají velmi nízké procento.**

2.3.3 Vývoj nákladů na zajištění prodejních činností

Třetím kritériem, které autorka pro analyzování zvolila, je **vývoj nákladů na zajištění prodejních činností**. Celkové náklady jsou tvořeny součtem nákladů na reklamu, mzdových nákladů a ostatních nákladů (tj. nákladů na pohonné hmoty). V součtu mají náklady ve sledo-

vaném období víceméně rovnoměrný charakter, ovšem v roce 2014 došlo k poměrně velkému propadu. **I přesto však autorka hodnotí tuto situaci pozitivně.**

2.3.4 Naplnění obchodního plánu

Dalším hodnoceným kritériem bylo **naplnění obchodního plánu**. Zde autorka došla ke zjištění, že v podniku není obchodní plán. Může se to sice zdát velmi neobvyklé, proto tuto situaci hodnotí autorka ne příliš pozitivně. **Avšak z vývoje hospodářských výsledků, je na tom podnik dobře. Veškeré důležité hodnoty jsou sledovány a kontrolovány.**

2.3.5 Vývoj pohledávek podniku

Posledním hodnoceným kritériem, které autorka zvolila, je vývoj pohledávek podniku. Pohledávky jsou tvořeny součtem pohledávek do lhůty splatnosti a po lhůtě splatnosti. Z výsledků vyplývá **naprostá** převaha pohledávek do lhůty splatnosti. **Pohledávky po lhůtě splatnosti dosahují nízkých hodnot a obvykle jsou uhrazeny během několika týdnů. Tuto skutečnost hodnotí autorka velice pozitivně.** Vývoj výnosů za výrobky je zpočátku sledovaného období pozvolna rostoucí a v roce 2014 dochází k extrémnímu nárůstu, který trvá do konce sledovaného období.

Autorka celkově hodnotí vývoj nákupních a prodejních činností v podniku pozitivně. Podnik má na trhu dobré postavení a o jeho výrobky je zájem. Hospodářský výsledek pozvolna roste, roste i podnik a tím také potřeba dalších zaměstnanců. Sloučení podniků zvládl podnik více než dobře a v současné době se nachází v dobré finanční situaci.

2.4 Doporučení

Z výsledků **zjištěných** v praktické části autorka doporučuje stabilizovat náklady na zajištění nákupních činností. **Doporučuje provést podrobnější analýzu, proč rostly náklady výrazněji než tržby.** Bylo by dobré, aby nedocházelo k takovým extrémním změnám. **Pravděpodobné je,** že k těmto změnám došlo sloučením podniků.

Uspokojování nákupních potřeb podniku by bylo dobré zajistit lepší dostupnost některých druhů surovin. Avšak protože se jedná o specifickou surovinu, nemůže s touto skutečností podnik nic dělat, pouze ji akceptovat a zvládat s ní pracovat.

Vývoj nákladů na zajištění prodejních činností by bylo dobré udržovat. Vhodné je zajistit a především udržet kvalitní a schopné obchodní zástupce.

Autorka usuzuje, že **protože** podnik nemá obchodní plán, **je pro něho** prioritou sledovat pro firmu důležitá hlediska. Těmi jsou spolehlivost dodavatelů a odběratelů a také jejich platební schopnost.

Při vývoji pohledávek je důležité udržet velikost pohledávek po lhůtě splatnosti na **dosahované** nízké, úrovni. Z rostoucích hodnot je zřejmý zájem o výrobky podniku, je tedy důležité vymýšlet nové výrobky, které stávající zákazníky udrží, případně pomůže získat nové.

Autorka je názoru, že ačkoliv jsou současné hospodářské výsledky podniku dobré, zavedení plánu nákupu a obchodního plánu by je mohlo dále zlepšit.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce byla analýza nákupních a prodejních činností vybraného podniku.

Teoretická část obsahovala definice základních pojmů spojených s nákupem a prodejem. V oblasti nákupních činností to byly především funkce a úkoly nákupu, ale také proces nákupu a seznámení s jednotlivými funkcemi atd. V oblasti prodejních činností to pak byly zejména jednotlivé prodejní činnosti a také neméně důležitá cenová strategie a další.

Praktická část zahrnovala představení vybraného podniku, MAPES spol. s r. o. Autorka seznámila s organizační strukturou, vývojem hospodářského výsledku a počtu zaměstnanců a dalšími důležitými skutečnostmi. Dále autorka posuzovala nákupní a prodejní činnosti z hlediska následujících kritérií, vývoj nákladů na zajištění nákupních činností, uspokojování nákupních potřeb podniku, vývoj nákladů na zajištění prodejních činností, naplnění obchodního plánu a vývoj pohledávek podniku.

Z výsledků můžeme usuzovat dobré postavení podniku na trhu. O výrobky je zájem a tak roste také hospodářský výsledek. V posledních letech dochází ke stabilizaci hodnot, což je pro podnik zásadní.

POUŽITÁ LITERATURA

Knižní zdroje

- [1] KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2007, 216 s. ISBN 978-80-7179-673-2.
- [2] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení: Učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty*. Brno: Computer Press, 2004, 165 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [3] MIKOVCOVÁ, Hana, SCHOLLEOVÁ, Hana. *Praktikum Podniková ekonomika pro bakalářské studium*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2006, 231 s. ISBN 80-86898-78-4.
- [4] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [5] SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [6] ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie: Stručný přehled*. 2002/2003. Zlín: CEED, 2002, 279 s. ISBN 80-902552-6-4.
- [7] TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. *Nákupní marketing*. Praha: Grada, 1996, 176 s. ISBN 80-85623-96-X.
- [8] TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [9] TRACY, Brian. *Jak mnohem lépe prodávat*. 3. vydání. Brno: Computer Press, 2007, 325 s. ISBN 978-80-251-1467-4.
- [10] VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje

- [11] 4P – marketingový mix. Marketing Mind [online]. 2017 [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/marketingovy-mix-4p/>

- [12] Akreditiv (§682 Obch.z) - výklad pojmu. Epravo [online]. 2001 [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/obchodni-pravo/akreditiv-682-obchz-vyklad-pojmu-1387.html>
- [13] Co je operativní leasing? Finance.cz [online]. 2017 [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/uvery-a-pujcky/leasing/operativni-leasing/pojem/>
- [14] Marketingový mix – jak moc je důležitý? FEO [online]. 2015 [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: <https://www.feo.cz/marketingovy-mix-jak-moc-je-dulezity>
- [15] O firmě. Mapes [online]. 2018 [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://mapes.cz/mapes/index.php/about/about>
- [16] Operativní plánování (Operational planning). MANAGEMENT MANIA [online]. 2016 [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/operativni-planovani>
- [17] Plánování (Planning). MANAGEMENT MANIA [online]. 2016 [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>
- [18] Vše o leasingu. IPodnikatel: portál pro začínající podnikatele [online]. 2011 [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financovani/vse-o-leasingu.html>
- [19] Výpis z obchodního rejstříku. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. 2018 [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=719978&typ=PLATNY>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Výkaz zisku a ztráty 2012.....	58
Příloha B – Výkaz zisku a ztráty 2013.....	60
Příloha C – Výkaz zisku a ztráty 2014.....	62
Příloha D – Výkaz zisku a ztráty 2015.....	63
Příloha E – Výkaz zisku a ztráty 2016.....	65

PŘÍLOHA A – VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2012

Obsahuje závazný výčet informací uvedený ve vyhlášce MF 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni..... **31.12.2012**

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ									
2012	12	4	2	4	2	7	4	7	7	9	1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Mapes, spol. s r.o......

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

285 33 Církvice.....

Jakub 47.....

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	17 949	8 826
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	13 064	6 624
+	Obchodní marže	03	4 885	2 202
II.	Výkony	04	18 352	25 486
B.	Výkonová spotřeba	05	15 819	22 325
+	Přidaná hodnota	06	7 418	5 363
C.	Osobní náklady	07	6 268	6 578
D.	Daně a poplatky	08	75	84
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	1 766	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek v prov. oblasti a komplex. NPO	12	11	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	2 966	2 657
H.	Ostatní provozní náklady	14	744	863
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
	Provozní výsledek hospodaření	17	1 520	495
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		

Tisk (c) Atlas consulting spol. s r.o. Ostrava

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27		
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	63	67
O.	Ostatní finanční náklady	29	773	892
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
	Finanční výsledek hospodaření	32	-710	-825
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	38	0
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	772	-330
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
	Mimořádný výsledek hospodaření	38		
R.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	39		
	Výsledek hospodaření za účetní období	40	772	-330
	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	810	-330

ING. JAN SEIFERT
AUDITOR
Benešova 471 327 514684
284 01 KUTNÁ HOŘA
IČO: 284 1224 DIČ: CZ-6103260260

MAPES spol. s r.o.
Jakub 47, 205 33 Čirčovice

Kunt

Sestaveno dne: 15.5.2013		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky: s.r.o.	Předmět podnikání: Výroba průmyslových krmiv	Pozn.:

Tisk (c) Atlas consulting spol. s r. o. Ostrava

PŘÍLOHA B – VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2013

Obsahuje závazný výčet
informací uvedeny ve vyhlášce
MF 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmu

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni..... **31.12.2013**

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ									
2013	1	2	4	2	7	4	7	7	9	1	1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Mapes, spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

285 33 CÍRKVICE

Jakub 47

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	20 426	17 949
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	15 875	13 064
+	Obchodní marže	03	4 551	4 885
II.	Výkony	04	17 357	18 352
B.	Výkonová spotřeba	05	14 636	15 819
+	Přidaná hodnota	06	7 272	7 418
C.	Osobní náklady	07	6 323	6 268
D.	Daně a poplatky	08	75	75
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	1 116	1 766
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zustatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek v prov. oblasti a komplex. NPO	12	0	11
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	2 805	2 966
H.	Ostatní provozní náklady	14	485	744
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
	Provozní výsledek hospodaření	17	2 078	1 520
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		

Tisk (c) Atlas consulting spol. s r.o. Ostrava

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27		
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	58	63
O.	Ostatní finanční náklady	29	569	773
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
	Finanční výsledek hospodaření	32	-511	-710
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	91	33
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	1 476	772
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
	Mimořádný výsledek hospodaření	38		
R.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	39		
	Výsledek hospodaření za účetní období	40	1 476	772
	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	1 567	810

ING JAK SEIFERT
AUDITOR
Benešova 471 327 514684
284 01 KUTNÁ HOŘAV
IČO: 25242811 DIČ: 036-8103280260

MAPES spol. s r.o.
Jakub 47, 285 53 Církvice

Sestaveno dne: 27.5.2014		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky: s.r.o.	Předmět podnikání: Výroba průmyslových krmiv	Pozn.:

Tisk (c) Atlas consulting spol. s r.o. Ostrava

PŘÍLOHA C – VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2014

Upozornění: Opis pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

Daňový subjekt:	Mapes, spol. s r.o.
IČ / DIČ:	42747791 / CZ42747791
Sídlo účetní jednotky:	Jakub 47, 28533 CÍRKVICE

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, ve zjednodušeném rozsahu
ke dni 31.12.2014
(v celých tisících Kč)

	Název položky	běžné účetní	minulé účetní
		období	období
		1	2
I.	Tržby za prodej zboží		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	20641	20426
+	Obchodní marže	15480	15875
II.	Výkony	5161	4551
B.	Výkonová spotřeba	18776	17357
+	Přidaná hodnota	14876	14636
C.	Osobní náklady	9061	7272
D.	Daně a poplatky	7552	6323
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	76	75
		1041	1116
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přístřích období	-11	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	2224	2805
H.	Ostatní provozní náklady	881	485
V.	Převod provozních výnosů		
I.	Převod provozních nákladů		
*	Provozní výsledek hospodaření	1746	2078
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	Prodané cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	Výnosové úroky		
N.	Nákladové úroky		
XI.	Ostatní finanční výnosy	18	58
O.	Ostatní finanční náklady	486	569
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
*	Finanční výsledek hospodaření	-468	-511
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	76	91
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1202	1476
XIII.	Mimořádné výnosy		
R.	Mimořádné náklady		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti		
*	Mimořádný výsledek hospodaření		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1202	1476
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	1278	1567

PŘÍLOHA D – VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2015

Obsahuje závazný výčet
informací uvedený ve vyhlášce
MF 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni..... **31.12.2015**

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc		IČ								
2015	1	2	4	2	7	4	7	7	9	1	

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Mapes, spol. s r.o......

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

ČÍRKVICE.....

Jakub 44.....

285.33.....

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	53	20 641
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	8	15 480
+	Obchodní marže	03	45	5 161
II.	Výkony	04	36 585	18 776
B.	Výkonová spotřeba	05	21 381	14 876
+	Přidaná hodnota	06	15 249	9 061
C.	Osobní náklady	07	12 617	7 552
D.	Daně a poplatky	08	73	76
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	1 087	1 041
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek v prov. oblasti a komplex. NPO	12	0	-11
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	817	2 224
H.	Ostatní provozní náklady	14	1 127	881
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
	Provozní výsledek hospodaření	17	1 162	1 746
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		

Tisk (c) Atlas consulting spol. s r. o. Ostrava

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27		
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	137	18
O.	Ostatní finanční náklady	29	631	486
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
	Finanční výsledek hospodaření	32	-494	-468
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	74	76
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	594	1 202
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
	Mimořádný výsledek hospodaření	38		
R.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	39		
	Výsledek hospodaření za účetní období	40	594	1 202
	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	668	1 278

Sestaveno dne: 15.5.2016		Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce Ing. Vaněk Jiří - jednatel
Sestavil: Ing. Seifert Jan		
Telefon: 327 514 684		
E-mail: jseifert@iol.cz		
Právní forma účetní jednotky: s.r.o.	Předmět podnikání: Výroba průmyslových krmiv	Pozn.:

Tisk (c) Atlas consulting spol. s r. o. Ostrava

PŘÍLOHA E – VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2016

Obsahuje minimální výčet
informací uvedený ve vyhlášce
MF 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmu

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni.....
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
200	*	4 2 7 4 7 7 9 1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Mapes spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Jakub 44/

28533

Církvice

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	40 935	35 851
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	53
A.	Výkonová spotřeba	03	23 466	21 390
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	8
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	21 162	19 369
A.3.	Služby	06	2 304	2 013
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-720	
C.	Aktivace (-)	08	-914	-734
D.	Osobní náklady	09	14 688	12 617
D.1.	Mzdové náklady	10	10 782	9 174
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	3 906	3 443
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	3 523	3 054
D.2.2.	Ostatní náklady	13	383	389
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	1 091	1 087
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 091	1 087
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 091	1 087
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	20	366	817
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	147	692
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	219	125
F.	Ostatní provozní náklady	24	853	1 200
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	298
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
F.3.	Daně a poplatky	27	71	73
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F.5.	Jiné provozní náklady	29	782	829
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	2 837	1 161

Tisk © Atlas consulting spol. s r. o. Ostrava

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	100	120
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	100	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	120
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	223	276
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	223	276
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	13	17
K.	Ostatní finanční náklady	47	313	354
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-423	-493
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	2 414	668
L.	Daň z příjmů	50	321	74
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	321	74
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	2 093	594
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	2 093	594
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	41 414	36 858

Sestaveno dne:		Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce
Sestavil:	Ing. Seifert Jan	
Telefon:	327 514 684	
E-mail:	jseifert@iol.cz	
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
s.r.o.	Výroba průmyslových krmiv	

Tisk© Atlas consulting spol. s r. o. Ostrava