

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza činností útvaru Nákup a Prodej ve vybraném podniku
Marek Zajíček

Bakalářská práce
2019

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marek Zajíček**
Osobní číslo: **E16524**
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 práce je ve vybraném podniku zhodnotit, jaké činnosti jsou zajišťovány v útvarech Nákup a Prodej a jaké jsou náklady na jejich zajištění.

Osnova:

- Činnosti prováděné v útvaru Nákup a jejich členění.
- Činnosti prováděné v útvaru Prodej a jejich členění.
- Získávání a hodnocení dodavatelů.
- Získávání a hodnocení zákazníků.
- Náklady na zajištění nákupních a prodejních činností.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BLOUDEK, J. Rozumíte svým zákazníkům?. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-258-1.

ČERVENÝ, R. Strategie nákupu: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-414-8.

ČIŽINSKÁ, R., MARINIČ, P. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

KARLÍČEK, M. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, P., KELLER, K. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil JUPPA, T., MACHEK, M. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KRABEC, T. Oceňování podniku a standardy hodnoty. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2865-0.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí bakalářské práce:

PaedDr. Alexandr Šenec

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 3. září 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2019

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 3. září 2018

Prohlašuji:

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

Byl jsem seznámen 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 30. 4. 2019

Marek Zajíček

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce PaedDr. Alexandru Šencovi za jeho odbornou pomoc, ochotu a cenné rady, které mi při vypracování práce věnoval. Dále bych chtěl poděkovat podniku C.P.A. CZECH s.r.o. za poskytnutí rad a potřebných materiálů, především panu Ing. Jozefu Pozdňikovi. Díky patří i mé rodině a všem blízkým, kteří představovali morální podporu a velkou oporu při studii.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou činností nákupu a prodeje v podniku C.P.A. CZECH s.r.o. V úvodní kapitole jsou definovány základní teoretické pojmy, jako jsou nákup a prodej a činnosti s nimi související. Druhá kapitola je zaměřena na praktickou část, kde je podnik nejdříve stručně popsán a následně jsou analyzovány činnosti nákupu a prodeje. Analýza je především zaměřena na charakteristiku vývoje nákladů na nákupní činnost a nákladů na prodejní činnost, dále se jedná o vývoj pohledávek a obchodního plánu. Analýza podniku proběhla v letech 2014 až 2018. Poslední kapitola obsahuje zhodnocení činností podniku spolu s doporučením a návrhem na zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Nákup, Prodej, hodnocení, analýza, C.P.A. CZECH s.r.o.

TITLE

Analysis of the activities of the Purchasing and Sales department in the selected company

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with analysis of purchase and sale activities in C.P.A. CZECH s.r.o. The introductory chapter defines basic theoretical concepts such as purchase and sale and related activities. The second chapter is focused on the practical part, where the company is first briefly described and then the activities of buying and selling are analyzed. Above all, the analysis focuses on the characteristics of the development of the cost of purchasing activity and the cost of sales activity, as well as the development of receivables and business plan. The analysis of the company took place between 2014 and 2018. The last chapter contains an evaluation of the activities of the company together with recommendations and suggestions for improvement.

KEYWORDS

Purchase, Sell, evaluation, analysis, C.P.A. CZECH s.r.o.

OBSAH

Seznam obrázků	9
Seznam tabulek	9
Seznam grafů.....	9
Seznam zkratk	10
Úvod	11
1 Teoretická část	12
1.1 Nákup.....	12
1.1.1 Funkce a cíle nákupu	12
1.1.2 Formy a objekty nákupu	13
1.1.3 Proces a základní fáze nákupu	14
1.1.4 Strategie nákupu	16
1.1.5 Vazby nákupu k ostatním oblastem v podniku.....	17
1.1.6 Model Nákupního marketingu	18
1.1.7 Řízení zásob	20
1.1.8 Analýza a volba nákupního trhu	20
1.1.9 Řízení Dodavatelů.....	21
1.2 Prodej.....	23
1.2.1 Struktura Marketingového mixu	23
1.2.2 Obchodní plán.....	24
1.2.3 Prodejní činnosti	25
1.2.4 Životní cyklus produktu.....	28
1.2.5 Strategie ceny a její typy.....	29
1.2.6 Distribuce.....	30
1.2.7 Pohledávky.....	30
2 Praktická část	32
2.1 Charakteristika vybraného podniku	32
2.1.1 Informace z obchodního rejstříku	32
2.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců	33
2.1.3 Vývoj výsledku hospodaření	33
2.2 Analýza činností nákupu ve vybraném podniku.....	35

2.2.1	Nákupní činnosti	35
2.2.2	Náklady na zabezpečení nákupních činností	36
2.3	Analýza činností prodeje ve vybraném podniku.....	39
2.3.1	Prodejní činnosti	40
2.3.2	Náklady na zabezpečení prodejních činností.....	41
2.4	Naplnění obchodního plánu (% skutečnost k plánu)	45
2.5	Vývoj pohledávek podniku (trend vývoje)	47
2.6	Shrnutí.....	50
2.6.1	Vývoj nákladů na zabezpečení nákupních činností	50
2.6.2	Vývoj nákladů na zabezpečení prodejních činností.....	50
2.6.3	Naplnění obchodního plánu	50
2.6.4	Vývoj pohledávek v podniku.....	51
2.7	Doporučení.....	51
Závěr		52
Použitá literatura		53

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Rozhodovací proces při nákupu	14
Obrázek 2 – Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary.....	18
Obrázek 3 – Zjednodušený model nákupního marketingu	18
Obrázek 4 – Informace získávané výzkumem nákupního trhu	21
Obrázek 5 – Komunikační mix	26
Obrázek 6 – Životní cyklus produktu.....	28

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Počet zaměstnanců za sledované období	33
Tabulka 2 – Hospodářský výsledek za sledované období v tis. Kč	34
Tabulka 3 – Náklady na zabezpečení nákupních činností za sledované období v tis. Kč ...	37
Tabulka 4 – Náklady na zabezpečení prodejních činností za sledované období v tis. Kč ...	41
Tabulka 5 – Plánovaný a skutečný obrat za sledované období.....	46
Tabulka 6 – Pohledávky za výrobky za sledované období v tis. Kč.....	47

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Vývoj počtu zaměstnanců za sledované období	33
Graf 2 – Vývoj Hospodářského výsledku před zdaněním za sledované období.....	34
Graf 3 – Vývoj nákladů na výrobu produktu za sledované období.....	37
Graf 4 – Vývoj nákladů na obal za sledované období	38
Graf 5 – Vývoj nákladů na dopravu za sledované období	38
Graf 6 – Vývoj celkových nákladů za sledované období.....	39
Graf 7 – Vývoj nákladů na marketing za sledované období	42
Graf 8 – Vývoj nákladů přepravu za sledované období.....	43
Graf 9 – Vývoj nákladů na reklamace za sledované období.....	43
Graf 10 – Vývoj ostatních nákladů za sledované období.....	44
Graf 11 – Vývoj nákladů na zabezpečení prodejních činností za sledované období.....	45
Graf 12 – Vývoj plánovaného a skutečného obratu za sledované období	46
Graf 13 – Vývoj pohledávek do lhůty platnosti za sledované období	48
Graf 14 – Vývoj pohledávek po lhůtě splatnosti za sledované období	48

SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
tzv.	takzvaně
OSA	Ochranný svaz autorský
cca	cirka
např.	například
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
Kč	koruna česká
HV	hospodářský výsledek
atd.	a tak dále

ÚVOD

Tato bakalářská práce bude zaměřena na analýzu činností nákupu a prodeje v distribučním podniku C.P.A. CZECH s.r.o., která dováží do České republiky mobilní zařízení spolu s příslušenstvím už od roku 1996. Podnik sídlí v Pardubicích, přesněji U Panasonicu 376 ve Starých Čivčích.

Teoretická část bude zaměřena na základní pojmy týkající se činností útvaru nákupu a prodeje. Nejdříve bude představena část nákupu, jeho funkce a cíle, formy, základní fáze, strategie, model nákupního marketingu, ukončená kapitolou o řízení zásob a dodavatelů. Navazující částí bude téma prodeje, počínaje stanovením struktury marketingového mixu, obchodního plánu, jednotlivých činností prodeje, životního cyklu produktu až po teorii distribuce a pohledávek.

V praktické části budou uvedeny základní informace o vybrané podniku, společně s provedenou analýzou činností nákupu a prodeje za sledované období – mezi lety 2014 až 2018. Závěrem bude hodnocení výsledků analýzy a tvorba doporučení, které by mohl podnik využít pro budoucí plánování.

Cílem 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

Činnosti útvaru nákupu a prodeje patří mezi nejvýznamnější činnosti podniku. Díky nim je podnik schopen získávat a udržovat jak dodavatele, tak i odběratele. Činnosti útvaru nákupu a prodeje jsou nápomocny při vytváření postavení na trhu a uspokojování potřeb směny.

Směna představuje proces, při kterém dochází ke střetu dvou subjektů a to prodávajícího a nakupujícího. Jedná se o proces, při kterém předmět směny (výrobek, zboží či služba) mění svého majitele. Proces směny je založen na závazku prodávajícího převést na kupujícího vlastnické právo k užívání předmětu směny a ze strany kupujícího zaplatit kupní cenu daného předmětu a převzít předmět směny.

Funkce podniku je rozdělena do tří základních částí [11]:

- nákupní funkce, při které jsou zajištěny potřeby podniku,
- výrobní funkce, která zabezpečuje podporu výrobních procesů,
- prodejní funkce, která zajišťuje umístění podnikových výkonů na trh.

1.1 Nákup

„Nákup je souborem činností, jejichž cílem je zabezpečit výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, surovin, polotovarů, obalů, energií a služeb v požadované kvalitě, za požadovaný čas, na požadované místo při odpovídajících nákladech.“ [5]

Nákup lze chápat jako směnu požadovaného produktu za nabídnutí očekávané hodnoty a to peněžně vyjádřené či pomocí barteru. Proto tvoří jednu ze základních podnikových funkcí, bez ohledu na to zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách. Hlavním úkolem nákupu je získávání následujících vstupů: zboží k opětovnému prodeji, materiály a díly pro potřeby výroby, výrobků pro použití v podnikání a k smluvně dojednaným službám. [16]

1.1.1 Funkce a cíle nákupu

Nákup představuje jednu z hlavních podnikových funkcí, bez ohledu na to zda se jedná o podnik výrobní, obchodní či podnik poskytující služby. Posláním nákupu je zajistit potřebné hmotné či nehmotné vstupy pro uskutečnění realizace cílů. Je nutné zabezpečit plynulý průběh výroby, zajištěním základních surovin, materiálů a výrobků v potřebné kvalitě, množství a čase. Celková činnost nákupu je promítnuta v prosperitě podniku, kvalitě výroby, nákladech

spjatých s výrobou, spolehlivosti výrobních a prodejních funkcí a celkové postavení na trhu. [11][15]

Mezi nejdůležitější funkce pro zabezpečení uspokojení vnitropodnikových potřeb (množství, druh, cena, čas), patří [16]:

- včasné zajištění potřeb materiálu,
- zajištění vhodných dodavatelů,
- kontrola kvality,
- kontrola stavu zásob.

Cíl představuje budoucí stav, kterého je dosaženo, prostřednictvím určitých činností, které zajistí jeho naplnění. Z hlediska plánování je důležité cíle nákupu odvozovat od vrcholových podnikových cílů, ty udávají hlavní směr. Stanovení základních cílů, představuje pro podnik orientační bod do budoucna, z kterého se vyvíjejí ostatní činnosti jako např. nákup a prodej. Tento proces je ovlivněn několika faktory, jako např. [13]:

- zjištění potencionálu,
- možnost dosažení dlouhodobých cílů,
- minimalizace nejistoty,
- konkurenční výhodu.

1.1.2 Formy a objekty nákupu

Objekty nákupu představují nakupované vstupy. Podle Lukoszové lze rozlišit sedm hlavních kategorií nakupovaných průmyslových výrobků.

1. **Suroviny** jsou výrobky dodávané do podniku v původním přírodním stavu. Tyto vstupy představují hlavní část výroby a jsou objemově i prostorově náročné. Obvykle se vyskytují regionálně, což vyvolává zvýšení logistických nákladů.
2. **Procesní základní materiály a meziprodukty** jsou výrobky, které je potřeba dále upravit, než se z nich stanou finální produkty.
3. **Doplňkový režijní materiál** zabezpečuje jak výrobní, tak i nevýrobní procesy. Jedná se zde o čisticí prostředky, mazadla a kancelářské potřeby.
4. **Komponenty, díly, polotovary** jsou výrobky hotové, určené pro montáž nebo vyžadují minimální úpravy.
5. **Zařízení** zajišťují vybavenost pracovišť. Jedná se o zboží investičního charakteru a to pro výrobní i nevýrobní účely.

6. **Systémy** propojují zboží investičního charakteru s cílem bezchybného průchodu procesů. Jedná se o informační systémy a výrobní linky.
7. **Služby** se skládají z opravy, údržby, čištění, výzkumu a propagace. [11]

Nákup lze rozdělit do tří základních forem [11]:

- a) **Přímý nákup**, podniku přináší plné vlastnictví daného předmětu a to s jednou platbou nebo s platbou ve splátkách.
- b) **Leasing** podnik využívá při nedostatku finančních prostředků pro přímý nákup. Ve vlastnictví dané věci je leasingová společnost do doby splacení.
- c) **Pronájem** je využit v případě, kdy podnik nemá dostatečné finanční prostředky a potřebuje určité výrobní zařízení využít na krátké časové období.

1.1.3 Proces a základní fáze nákupu

Proces rozhodování o nákupu je rozdělen do dvou kategorií, a to nákup významný a nákup běžný. U nákupu běžného je proces velmi rychlý, kdežto u nákupu významného dochází ke složitému a dlouhému rozhodovacímu procesu, který je rozdělen do šesti fází. Na obrázku číslo 1 jsou tyto fáze vyznačeny. [8];[21]



Obrázek 1 – Rozhodovací proces při nákupu

Zdroj: [8]

Fáze nákupního procesu [8]:

- **Rozpoznání potřeby** – Jedná se o proces, při kterém si podnik uvědomuje nedostatek daného materiálu, zboží či zařízení.
- **Získání informací** – Dochází k shromáždění informací o vzniklé potřebě, s cílem co nejlépe uspokojit požadavky na vzniklou potřebu. Následuje charakteristika potenciálního produktu a to volbou velikosti, hmotnosti, barvy, množství, apod.
- **Hodnocení alternativ** – S pomocí charakteristiky potenciálního produktu je vytvořena a rozeslána poptávka a následně jsou studovány jednotlivé nabídky.

- **Nákupní rozhodnutí** – Nashromážděné informace od dodavatelů jsou zpracovány, hodnoceny a ověřeny. Na základě tohoto srovnání je proveden výběr vhodného kandidáta a to podle výše ceny, požadované kvality, množství ale i schopností dodavatele.
- **Nákup** – Po volbě vhodného kandidáta a prověření schopností je provedeno zadání objednávky, zpracování dokumentace a uskutečnění nákupu, za předem stanovených podmínek.
- **Ponákupní chování** – Po uskutečnění nákupu dochází ke kontrole dodávky, posouzení kvality produktu a případná identifikace nedostatků.

Faktory ovlivňující proces nákupu:

Dodací podmínky

Každá kupní smlouva, je doplněna o všechny realizované náležitosti, které doprovázejí dodávku. Podmínky dodání určují způsob, místo a okamžik předání zboží, spolu s převzetím rizik. [15][17]

Množství

Ovlivňující složkou nákupního procesu je volba odpovídajícího množství výrobku či materiálu. Odběratel nakupující ve velkých objemech chce dosáhnout úspor a zároveň zajistit odpovídající zásobu. Úspor lze dosáhnout pomocí slev spojených s nákupem, tyto slevy se odvíjejí od velikosti objednávky. Velký objem zásob je spojen s náklady na skladování, kdežto malý objem zásoby je doprovázen dodávkou častější. [16]

Jakost

Jakost neboli kvalita, představuje vlastnost produktu, které je posuzována konečným spotřebitelem. Cílem je za co nejnižší ceny nakoupit kvalitní suroviny, materiál. Jakost může být uvedena jako hmotnost, velikost, flexibilita, barva, vzhled apod. [11]

Čas

Pro nákupní proces je velmi důležité rozhodnutí o tom, kdy daný nákup proběhne a v jakém množství, tzn. stanovení optimálního objemu dodávky materiálu nebo výrobků. Při uskutečnění objednávky předběžně je podniku kapitál vázán do zásob, kdežto při objednávce opožděné je podnik vystavován riziku zpomalení či úplnému zastavení výrobní činnosti. [16]

Cena

Z hlediska nákupu by se cena měla pohybovat na co nejnižší cenové hranici, jelikož pro podnik nižší cena představuje výhodu. Na druhou stranu čím nižší cena, tím může docházet

k snížení kvality produktu. Je tedy důležité zvolit odpovídající cenu spolu s odpovídající kvalitou. [8]

Dodavatel

Dodavatel představuje nejdůležitější článek, jelikož bez vhodného dodavatele by nedošlo k uspokojení poptávky a výrobnímu procesu. Dodavatel by měl být na základě předem stanovených kritérií pečlivě vybrán, a po celou dobu obchodního jednání hodnocen. [15][11]

1.1.4 Strategie nákupu

Tvorba nákupní strategie je doprovázena analýzou mise, vize a nadřazených strategií. S touto analýzou strategie musí být v souladu s hlavními body mise, vize, hodnotami a stylem řízení. Strategie nákupu je rozdělena do čtyř základních strategií a to materiálové, dodavatelsko-odběratelských vztahů, informačních systémů nákupu a řízení zásob. [11][2]

Strategie materiálová

Hlavním úkolem materiálové strategie je rozhodnutí o budoucí materiálové variantě, tedy jaký druh materiálu a surovin využít a v jakém množství. Základní rozhodnutí při nákupu, představuje rozhodnutí o zajištění z vlastní výroby nebo cizí dodávkou. Vlastní výroba je upřednostňovaná v případě, kdy je cena dodávky vyšší než vlastní náklady, omezená doprava a skladování, vlastní výroba zajistí lepší kvalitu, k dispozici výrobní kapacita. Dodávka cizí je preferovaná v momentě, kdy cena dodávky je nižší než vlastní náklady, při zajištění vyšší jakosti dodavatelem, maximálně využitá vlastní kapacita a v případě, kdy vlastní výroba přináší rizika. Materiálová strategie je rozdělena do dvou plánů a to [11][14]:

- **Materiálového sortimentu** – jedná se o stanovení potřeby a výběr vhodných materiálových druhů na základě vlastních specifikací. Přesné stanovení rozměrů, kvantitativních požadavků, kvality, apod.
- **Materiálové spotřeby** – jedná se o přesné stanovení množství potřebné pro spotřebu. Je nutné brát ohled na situaci na trhu, stav zásob a stav dosud neuskutečněných objednávek.

Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů

Jedná se o tvorbu podmínek pro realizaci potřebných vztahů mezi dodavatelem a odběratelem, které splňují všechny potřebné platné právní normy a závazná pravidla spolu se zajištěním požadovaného uspokojení výrobních i nevýrobních potřeb. Součástí strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů je [11]:

- volba náležitého dodavatele,
- rozhodnutí o podmínkách dodávky,
- volba případných dodávkových cest,
- rozhodnutí o zabezpečení dodávek.

Strategie informačních systémů nákupu

Strategie nákupních informačních systémů zabezpečuje materiálovou potřebu v určitém časovém horizontu a to tím, že zpracovává a vyhodnocuje informační soubory o zdrojových možnostech na tuzemském i zahraničním trhu. Díky této strategii dochází k propojení identifikovaných potřeb s výsledky průzkumu zdrojů a potřeb a k řešení odchylek mezi zdroji a potřebami. Na posuzované volby nejvhodnějších zdrojů informace podnik musí pohlížet z hlediska [11][2]:

- nabídky,
- umístění zdroje,
- podmínek pro získání zdroje.

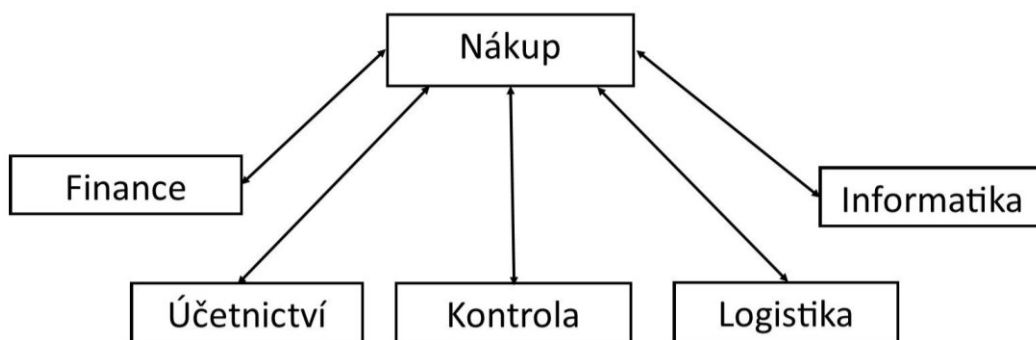
Strategie řízení zásob

Úkolem strategie řízení zásob je dlouhodobé orientování na strukturu, rozsah a umístění zásob s ohledem na externí faktory trhu a faktory působící v interním prostředí. Hlavním úkolem je volba optimální intenzity akumulace do zásob s ohledem na určité rozhodnutí ve finálním výsledku a dynamice rozvoje v časovém horizontu. [13][11]

1.1.5 Vazby nákupu k ostatním oblastem v podniku

Hlavním úkolem nákupu je zabezpečit bezporuchový chod procesů firmy, jak už výrobních tak i nevýrobních a brát při tom ohled na vlastní kapacitu. Nákup tedy zajišťuje dodávku informací, materiálů a zařízení aby tento proces podpořil. Předpokladem k dosažení těchto činností je spolupráce s dalšími útvary podniku, kde dochází k získávání informací a ty ovlivňují celý chod podniku. [15][10]

Obrázek číslo 2 zachycuje propojení nákupu s ostatními podnikovými útvary. Je zde patrná závislost na spolupráci těchto útvarů pro správné plnění úkolů. Mezi tyto útvary patří například kontrola, informatika, logistika, finance a jiné.

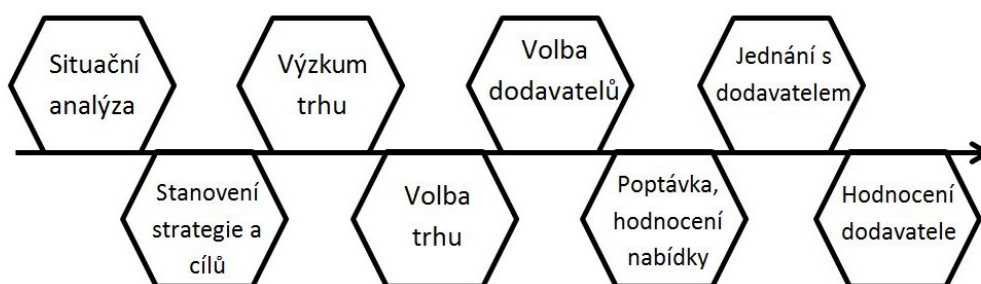


Obrázek 2 – Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary

Zdroj: [11]

1.1.6 Model Nákupního marketingu

Pro označení činností nákupu za realizační nákupní marketing, je nutné uplatnit marketingové přístupy ve všech fázích nákupního procesu. Mezi nákupní fáze lze řadit situační analýzu, stanovení strategie a cílů, výzkum trhu, volba trhu, volba dodavatelů, poptávka a hodnocení nabídky, jednání s dodavatelem (dodací a platební podmínky), hodnocení dodavatele. [15][13]



Obrázek 3 – Zjednodušený model nákupního marketingu

Zdroj: [15]

Nákupní marketingový mix

S modelem nákupního marketingu je spojen nákupní marketingový mix. Tento mix obsahuje soubor nástrojů, které napomáhají podniku splnit své funkce. Nákupní marketingový mix

je uspořádan od Informačního a komunikačního mixu přes výrobní mix služeb, cenový a konkurenční mix a končí logisticky dodávkovým mixem. [10]

- **Informační a komunikační mix**

Tento druh mixu využívá nákupního informačního systému, který podává důležité informace, které podnik využívá k rozhodování. Tyto informace jsou získávány pomocí komunikace mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary a to v podrobné a aktuální podobě, aby bylo možné jejich využití v nákupním procesu. Jedná se zde o informace týkající se:

- nakupovaných výrobků a služeb,
- vlastních produktů a služeb,
- dodavatelů,
- platebních a dodacích podmínek,
- cen výrobků. [10][14]

- **Výrobní mix a mix služeb**

Vztahuje se přímo na nakupované výrobky a aktivity spojené s rozhodováním o nich. Tento druh mixu především rozhoduje o:

- kvalitě každého výrobku,
- šíři a hloubce sortimentu,
- službách doprovázejících nákup a dodávku výrobku. [10][11]

- **Cenový a kontrakční mix**

Zaměřen na poskytování informací o cenách a jejich možných úpravách. Zajištění informací o cenových strategiích dodavatelů, které pak napomáhají odběrateli k snadnější komunikaci a zajištění kontrakčních podmínek. Při rozhodování o dodacích a platebních podmínkách je důležité zvážit slevy a srážky. [11][14]

- **Logistický a dodávkový mix**

Tento mix řeší problémy spojené s rozhodováním o nákupních logistických podmínkách. Stanovuje [11][10]:

- optimální dodávkové cesty,
- velikost dodávek,
- délku dodávkových cyklů,
- způsob skladování a řízení zásob,
- logistické systémy.

1.1.7 Řízení zásob

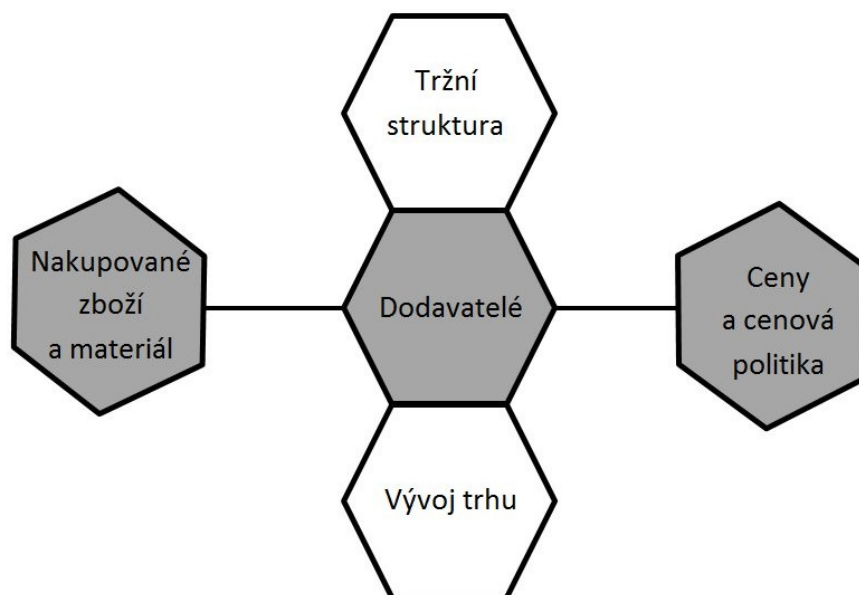
Řízení zásob lze chápat dvojím způsobem, a to jako zásoby materiálové určené k výrobě na jedné straně a na druhé řízení zásob výrobků a zboží. Tok materiálu ve výrobě lze charakterizovat jako pohyb, který má počátek u příjmu zboží, přes sklad materiálu, až po jednotlivé výrobní fáze. Řízení zásob tedy tvoří činnost, při které je zajištěno udržování zásob na úrovni, a to umožňuje vyrovnat časové a množství nerovnosti mezi procesy výroby a dodávkovými cykli. Zásobu lze dělit [13][14][3]:

1. Z hlediska výrobní činnosti:
 - výrobní zásoba,
 - zásoba nedokončené výroby,
 - zásoba hotových výrobků.
2. Z hlediska funkčního typu:
 - **zásoba běžná** – představuje část zásoby, která kryje materiálové potřeby mezi dvěma dodávkami,
 - **zásoba technická** – tvoří tu část materiálu, surovin a výrobků, která kryje potřebu technologických úprav materiálu nebo zajištění kvality surovin,
 - **zásoba sezonní** – je tvořena v takovém množství aby dokázala pokrýt potřebu v určité sezóně,
 - **zásoba pojistná** – představuje část zásoby, která kryje odchylku od plánované spotřeby, množství a plánované délky dodávky.
3. Z hlediska druhu zásob:
 - surovina a materiál,
 - výrobky a zboží,
 - energie,
 - zařízení,
 - informace.

1.1.8 Analýza a volba nákupního trhu

Výběru vhodného dodavatele předchází analýza a volba nákupního trhu. Jelikož je výběr upřednostňován, dochází k podcenění významných kritérií, které zvyšují transparentnost nákupních trhů. Jedná se především o šíři trhu, dynamické změny v postavení dominantních hráčů na trhu, změny struktury atd. Výzkum trhu je systematický a komplexní sledování

s cílem vytvořit přehlednost a transparentnost tržních vztahů. Výstupem analýzy nákupního trhu je soubor dodavatelů, které je nutno analyzovat podle stanovených kritérií a redukovat je. Na obrázku číslo 4 je souboru informací, které lze získat výzkumem nákupních trhů. [15][13]



Obrázek 4 – Informace získávané výzkumem nákupního trhu

Zdroj: [15]

1.1.9 Řízení Dodavatelů

V nákupní činnosti je výběr vhodného dodavatele jeden z nejdůležitějších úkolů, který se týká každého podniku. Nejsložitější je výběr vhodného dodavatele, který splňuje daná kritéria, jelikož při výběru nespolehlivého dodavatele může docházet ke ztrátám a podnik se tak může ocitnout v tísní. Rozhodnutí o vhodném dodavateli doprovází několik základních hledisek jako např. dodací podmínky a ceny. [14][15]

Získávání informací

K tomu aby odběratel mohl vybrat vhodného dodavatele a rozhodnout o přijetí jeho nabídky, je potřeba získat informace, které vypovídají o spolehlivosti daného dodavatele. Především se jedná o výši ceny zboží, kvality a dodacích podmínkách. Mezi další rozhodující informace lze řadit [15]:

- obecné informace o podniku,
- komunikace mezi dodavateli a odběrateli,
- nabízené výhody a služby, atd.

Proces výběru dodavatele

Po získání potřebných informací podnik vytváří na základě předběžně stanovených kritérií poptávku po zboží či materiálu. Poptávka musí splňovat několik důležitých bodů, a to druh zboží, množství, způsob platby a dodání. Na základě takto stanovené poptávky je přijata nabídka od dodavatele. [14][15]

Po přijetí jednotlivých nabídek a posouzení dodavatelů, dochází k výběru a následné komunikaci. V případě, kdy ani jeden z dodavatelů není schopen uspokojit poptávku podniku je proces opakován nebo dochází k vyjednávání kompromisních podmínek. V případě, kdy se poptávka střetne s nabídkou, je nutné vyjednat obchodní podmínky, tzn. cena, kvalita, množství, výše slev, dodací lhůta apod. Tímto dochází k uzavření smlouvy a domluvě na budoucí spolupráci. [15]

Hodnocení dodavatele

Po uzavření smlouvy dochází ke spolupráci s dodavatelem. Podnik zadá první objednávku na základě, které je dodavatel hodnocen, zda splnil požadovaná kritéria. Mezi tyto kritéria lze řadit [14][13]:

- kvalita dodaného materiálu nebo zboží,
- náklady spjaté s dodávkou,
- výše poskytnutých slev,
- rozsah komunikace dodavatele s odběratelem, atd.

1.2 Prodej

Prodej, jako takový, je chápán jako soubor činností, které spočívají ve směňování zboží či služeb za peníze, případně za jiné zboží či služby, a to vše za účelem zisku. Je udáván přímý vztah prodeje s marketingem, jelikož při dobře stanovené marketingové strategii je prodejní činnost zisková.

S prodejem jako takovým jsou spjaty dva základní pojmy, které je nutné rozlišovat. Mezi tyto pojmy lze řadit [10]:

Směna je proces, při kterém předmět směny mění svého majitele z prodávajícího na nakupujícího. Při tomto procesu prodávající převádí vlastnické právo k užívání na kupujícího a kupující má povinnost uhradit kupní cenu a převzít předmět směny.

Prodej představuje směnu na trhu, které se účastní zájemci za určitých předpokladů, jako je např. neuspokojená potřeba, komunikace a předmět směny.

Segmentace trhu

Při segmentaci je trh rozdělen do stejnorodých skupin zákazníků, které se liší v požadavcích a v nákupním chování. Tento proces tedy usnadní přizpůsobení marketingových programů na potřeby zacílených segmentů. Je složen z průzkumu trhu (vytvoření segmentačních kritérií), profilování segmentů a výběru cílového segmentu. [1][22]

Segmentaci můžeme provést podle základních charakteristik, těmi jsou [6]:

- věk,
- pohlaví,
- příjem,
- společenská třída,
- geografická poloha.

1.2.1 Struktura Marketingového mixu

V prodejních činnostech hraje marketing velkou roli, jelikož je využíván při jakékoliv tvorbě prodejní (obchodní) strategie. Marketing pomocí svých nástrojů zajišťuje dohled nad výrobou takového výrobku, o který na trhu bude zájem, a který si konečný spotřebitel (zákazník) posléze zakoupí. Z marketingu potom vyplývá marketingový mix, který je součástí jak prodejních, tak i nákupních činností. [7][9][1]

Marketingový mix je převážně rozdělen do čtyř součástí, pojmenovaných jako 4P z anglických názvů.

Product – Produkt je chápán jako fyzické zboží, ale také služba, informace, myšlenka či zážitek pokud tedy mohou být předmětem směny. Při vývoji takového produktu je nutné hledět na užití a vlastnosti. Jak takový produkt bude vypadat (design) a jaké budou na výrobu takového produktu potřebné výdaje. Dále je nutné určit vhodný typ obalu, ten by měl produkt ochránit, umožnit snadné skladování a poskytovat přesný popis.

Price – Cena je peněžní vyjádření hodnoty, za kterou se produkt pohybuje na trhu. Jako jediná z marketingového mixu představuje firemní výnosy, a proto správné stanovení ceny má pro firmu existenční význam. Je tedy velmi důležité zvolit správnou cenovou strategii. Při stanovení ceny podnik bere v úvahu výši vynaložených nákladů, využití konkurenčních cen a kvalitu především hodnotu pro konečného spotřebitele.

Promotion – Komunikací se rozumí řízené informování, přesvědčování a motivování cílových skupin ke koupi produktu. Při stanovení propagace se firma především soustředí na zaujetí cílové skupiny, která produkt ocení, zakoupí a bude šířit jeho dobrou pověst. K tomu je využíván komunikační mix, který je tvořen podporou prodeje, reklamou, direct marketingem a public relations.

Place – Distribuce je způsob, jakým se produkt dostává ke svým zákazníkům. Součástí celkové hodnoty, kterou firma zákazníkovi nabízí je jednoduchost, pohodlí a rychlost dodání produktu. Vhodné zvolení distribučních cest představuje klíčovou konkurenční výhodu. Distribuce může být přímá (bez mezičlánků) a nepřímá (s jedním nebo více mezičlánky). [8][9]

1.2.2 Obchodní plán

Obchodní plán tvoří písemný dokument, popisující všechny interní a externí faktory působící na podnik. Z hlediska interního slouží jako plánovací nástroj, nástroj pro rozhodování, podklad ke kontrole, atd. Z hlediska externího obchodní plán představuje schopnost realizovat podnikatelské projekce. [12]

Zásady pro zpracování obchodního plánu

Při zpracování obchodního plánu je nutné respektovat obecně platné zásady. Obchodní plán by tedy měl být [12]:

- Inovativní,
- srozumitelný a stručný,
- logický a uspořádaný,
- pravdivý a reálný,
- respektující rizika.

Orientační struktura obchodního plánu [12]:

- **Popis podnikatelského záměru**, je zde zapotřebí zmínit se o prospěchu naší nabídky, konkurenční výhodě a zdůvodnění dané výroby.
- **Popis produktu (výrobku či služby)**, udává základní informace o daném produktu, výrobku či službě, jako jsou například váha, kvalita, barva, atd.
- **Okolí podniku**, má za úkol analyzovat rozměry prostředí, sledovat vývojové trendy a sledování zákazníků a konkurence.
- **Analýza zákazníka**, poskytuje základní údaje o potřebách a požadavcích budoucích odběratelů.
- **Analýza konkurence**, má za úkol sledovat odbytové cesty, kvalitu služeb, image produktu a objem prodeje.

1.2.3 Prodejní činnosti

Realizace činností prodeje je obvykle zajišťována útvarem prodeje tzv. odbytem, který tvoří v podniku jednu z nejdůležitějších částí. Základní prodejní činnosti, vytvářejí systém navzájem propojených kroků, kterých je celkem dvanáct. [10]

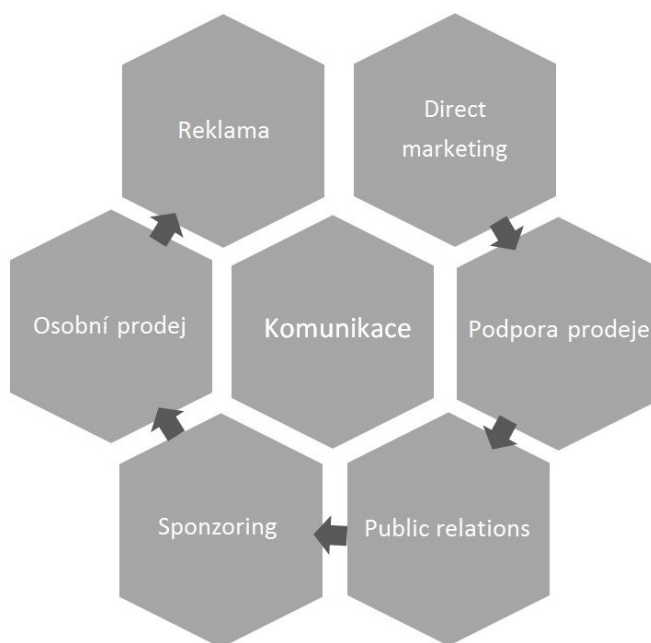
a. Strategie prodeje, jako součást marketingové strategie, vychází z požadavků a potřeb zákazníků a jejím cílem je vytvořit určitou výhodu a odlišnost od konkurence. Strategie stanovuje množství výrobků, sortimentu, distribuce, způsob propagace a návrh na stanovení ceny. Proto je považována za strategii marketingového mixu. [10]3]

b. Taktické a operativní plánování prodeje jsou činnosti navazující na strategické plánování. Taktické přímo navazuje na strategické plánování a má za úkol podrobněji popsat jednotlivé části strategických procesů a rozpracovat je detailněji do jednoročních až pětiletých plánů. Operativní plánování vychází z taktického a má za úkol rozvržení a zajištění zdrojů a maximalizace kapacity výroby v krátkodobém horizontu. Operativní plánování se převážně uskutečňuje v oblastech výroby, distribuce a zásobování. [10]

c. Navázání kontaktů jsou jedny z nejdůležitějších prodejních činností. Získání zákazníka a jeho zaujetí je hlavním krokem prodeje. Jako zdroj pro oslovení potenciálních zákazníků lze využít reklamy na internetu, v televizi, tisku apod. Při získání velkého množství kontaktů, je zde vyhlídka na pevné postavení na trhu, rozšíření povědomí o produktech a získání nových odběratelů, ze kterých se později mohou stát obchodní partneři. Každý spokojený zákazník může přivést více dalších zákazníků, odborně se tomu říká synergický efekt. K dosažení

správného navazování kontaktů nám napomáhá zkušený prodejce, ten by měl mít především znalosti o produktu, zákazníkovi, ale také o konkurenci. [8][4]

d. Příprava a uskutečnění marketingové komunikace je tvořena několika kroky, které je potřeba dodržet, aby dosáhla správné marketingové komunikace. Komunikační mix je soubor komunikačních nástrojů, které jsou podnikem zvoleny k dosažení podnikových cílů. Tyto nástroje by měla organizace volit tak, aby se vzájemně doplňovali a podporovaly (integrovaná marketingová komunikace). Na obrázku číslo 5 je viditelný komunikační mix skládající se z Podpory prodeje, direct marketingu, public relations, osobního prodeje a dalších. [8][1]



Obrázek 5 – Komunikační mix

Zdroj: [8]

e. Řízení zásob a skladování jsou činnosti, které spadají do logistiky, jejímž úkolem je vytváření, řízení a organizování materiálových a informačních toků zboží a veškeré činnosti s nimi spojenými. Řízení zásob tvoří činnost, při které je zajištěno udržování zásob na požadované (optimální) úrovni, a to umožňuje vyrovnat časové a množství nerovnosti mezi procesy výroby a dodávkovými cykly. Skladování je činnost, při které je zboží umístěno do prodejních skladů, je evidováno na skladových kartách a je umístěno na konkrétní pozici a to s co nejnižšími náklady na skladování. [13][3][10]

f. Příjem objednávek spolu s potvrzením a vyhodnocením, vytváří soubor činností, po nichž dochází k uzavření smlouvy (vznik závazku). Po přijetí objednávky dochází k formální kontrole, zaevidování do systému a následnému zpracování.

g. Příprava k expedici je proces, při kterém je výrobek připraven k odběru. Dochází tedy k vyskladnění produktu ze skladu a předání dopravci spolu s veškerou potřebnou dokumentací. S přípravou k expedici dále také souvisí obalová politika, která umožňuje snadnější přepravu s menšími náklady. Obal sám o sobě chrání produkt před poškozením, poskytuje informace (charakteristiku, složení), návod k použití a umožňuje skladování. [10]

h. Distribuce představuje způsob dodávky produktu ke konečnému spotřebiteli. Tato činnost je soustředěna především na volbu vhodných dopravních cest a výběr zkušených dopravců. Dopravce ručí za včasné a bezproblémové dodání ke konečnému spotřebiteli s co nejnižšími náklady. [8]

ch. Pojištění má za úkol ochránit před vznikem škod, které se objevují buď nahodile, nebo jsou zapříčiněné živelnými pohromami. Z tohoto důvodu je nutné vytvářet rezervní fondy, které takovými škodám předcházejí a jsou schopné uhradit nebo zmírnit jejich dopad. Pojištění se využívá na přepravované zboží, dopravní prostředky, investiční celky, obchodní úvěry a především zboží putující do zahraničí. [10]

i. Fakturace je činnost, při které jsou vystaveny dokumenty spojené s prodejem. Mezi nejčastější fakturační dokumenty, které jsou vystavovány, patří dodací list a faktury. Existuje několik možných forem platby, patří sem platba před a po předání zboží. Tyto platby mohou být provedeny prostřednictvím bankovních převodů, v hotovosti, případně směnkou. [10]

Platba může být také provedena pomocí barteru nebo leasingu. V případě barteru se jedná o formu směny produktu výměnou za produkt jiný. U leasingu se jedná o formu pronájmu pomocí leasingové smlouvy, ve které se podnik zavazuje k zaplacení splátek, přičemž vlastníkem po dobu placení je leasingová společnost. [18]

j. Zákaznické služby jsou jednou formou doplňkových činností, které zákazník získá při nákupu produktu. Klíčová je odborná péče o své spotřebitele, každý spokojený zákazník přivede více zákazníků. Zákazník je při prodeji nejdůležitější složkou a spoluvůrcem úspěchu a proto je dobré udržovat kontakt, jak při nákupu, tak i po něm. Smyslem je tedy pomoci zákazníkovi při výběru produktu, informovat jej o způsobu užití, údržby a oprav.

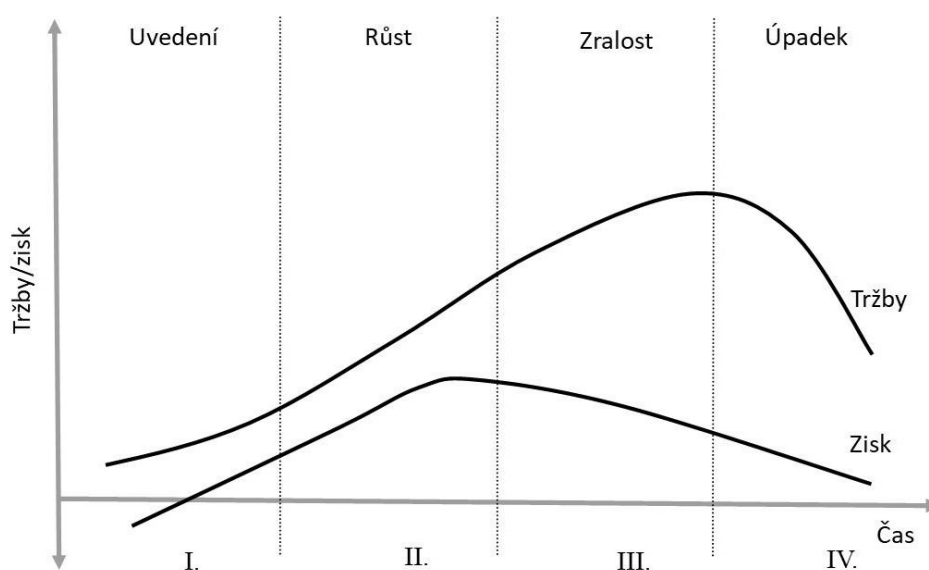
Tyto služby dělíme na tři hlavní skupiny [4]:

- služby poskytované před uzavřením smlouvy: obchodní dokumentace, poradenství, katalogy, prospekty a vzorky
- služby poskytované při realizaci dodávky: způsob užívání výrobku, technická podpora, servis
- služby poskytované po provedení dodávky: servis, inspekční služby, zpětný výkup

k. Rozbor prodeje a přijetí nápravných opatření představuje poslední prodejní činnost. Rozbor prodeje poskytuje zpětné informace o prodeji a umožňuje porovnání v letech a to jak z hlediska hodnotového tak i materiálního. Při zjištění neshod a chyb, dochází k přijetí nápravných opatření, které předcházejí budoucímu opakování, případně vzniku, těchto chyb. [10]

1.2.4 Životní cyklus produktu

Podnik musí učinit mnohá rozhodnutí ohledně produktu. Jedná se například o typ produktu, trh, na kterém bude produkt uveden a životní cyklus takového produktu. Pro firmu je důležité, aby dokázala odhadnout, jak dlouho takový produkt bude v oběhu. K tomu ji dopomáhá model životního cyklu produktu. Tento model předpokládá, že každý produkt projde dříve či později čtyřmi charakteristickými fázemi. Těmi jsou „uvedení na trh“, „růst“, „zralost“ a nakonec „úpadek“. Každá z těchto fází je spojena s jinými problémy a vyžaduje odlišné postupy. Na obrázku číslo 6 můžeme tyto etapy pozorovat spolu s dopadem tržeb a zisku na časové ose. [8]



Obrázek 6 – Životní cyklus produktu

Zdroj: [8]

Cyklus je tvořen [7][9]:

- I. uvedení na trh – produkt je zaváděn na trh, náklady na výrobu jsou vysoké, růst tržeb pomalý a zisk záporný;

- II. růst – v této fázi narůstá poptávka po výrobku a s ní roste i snaha o udržení na trhu, dále narůstají tržby a zisk;
- III. zralost – dochází k ještě většímu nárůstu odbytu, zvýšení nákladů na propagaci, pomalý nárůst tržeb a klesá zisku;
- IV. úpadek - tržby výrazně klesají, produkt přestává být ziskový, zákazníci přecházejí na konkurenční produkty

1.2.5 Strategie ceny a její typy

Cenová strategie je proces, který vytváří strategii soustředěnou na tvorbu cen produktů v podniku. Jedná se o nejsložitější marketingové rozhodování, jelikož správné určení ceny, přiměje zákazníka k nákupu. V cenové strategii rozlišujeme typ cen, úpravu a cenovou diferenciaci. Jednou z částí cenové strategie je geografické diferencování cen neboli využívání toho, že zákazníci v různých zemích jsou ochotni za stejný produkt zaplatit jinou cenu. Cenová strategie má tři typy orientace, těmi jsou následující [6][8]:

Nákladově orientovaná cena

Nákladově orientovaná cena vychází z nákladů, které podnik vynaložil na výrobu či nákup daného produktu navýšených o část, která představuje zisk. Pro rentabilitu této strategie je podstatné, aby konečná cena byla vždy vyšší, než jsou náklady. [10]

Poptávkově orientovaná cena

Jak už je v názvu uvedeno, tento typ ceny se orientuje poptávkou. To znamená, že podniky, které tento typ využívají, se řídí podle požadavků zákazníků a jejich poptávky po daných produktech. Tyto požadavky jsou zajištěny pomocí dotazníků, anket a dalších přístupů, které vyjadřují potřeby kupujících. Poptávkově orientovaná cena je velmi důležitá při určování horní hranice ceny (tzv. cenový strop). Je tedy potřeba vytvořit takovou cenu, která bude vyhovovat zákazníkům, ale bude přinášet zisk. [10][8]

Konkurenčně orientovaná cena

V tomto případě prodejci volí cenu podle konkurence a věnují menší pozornost vlastním nákladům nebo požadavkům kupujících. Je možné se inspirovat u konkurenčních podniků a následně stanovit podobnou či stejnou cenovou hranici, na jejímž základu je možné ceny zvyšovat (pro tvorbu většího zisku) popřípadě snižovat pro penetraci na trhu). V případě nižších cen v porovnání s konkurencí by měla hranice ceny přesáhnout výši nákladů. [8]

1.2.6 Distribuce

Distribuce je finální částí marketingového mixu. Jde zde o určení, jakým způsobem se produkt dostane z místa vzniku ke konečnému zákazníkovi. Při stanovení správných distribučních cest je zajištěna konkurenční výhoda a pokrytí trhu. Cílem je tedy uspokojit potřeb zákazníka, ve správném čase, množství a místě. [19]

Distribuce je rozdělena na tři základní distribuční strategie, kterými jsou [8]:

- **Distribuce intenzivní** je soustředěna na využívání co největšího počtu distribučních míst, aby docílila rychlé dostupnosti a všudypřítomnosti. Nejčastěji je tato distribuční strategie využívána na trzích rychloobrátkového zboží (neboli FMCG trhy).
- **Distribuce exkluzivní** je opakem intenzivní distribuční strategie. Exkluzivní distribuční strategie klade důraz na zážitek a jedinečnost momentu. Při využívání této strategie je úmyslně omezován počet distribučních míst a počet prodaných kusů, ale stanovena vyšší hodnota.
- **Distribuce selektivní**, která je kompromisem mezi strategií intenzivní distribuce a strategií exkluzivní distribuce. Tato strategie využívá optimální počet vybraných distributorů.

Dále je potřeba uvést druhy distribučních cest, které se dělí na přímé distribuční cesty a nepřímé distribuční cesty.

Přímé distribuční cesty představují směr od prodejce ke konečnému spotřebiteli bez využití mezičlánků. Jedná se tedy o vstup do přímého kontaktu se zákazníkem prostřednictvím prodejců, katalogového prodeje, elektronických obchodů či maloobchodních prodejen.

Nepřímé distribuční cesty představují směr od prodejce ke konečnému spotřebiteli s využitím jednoho či více distribučních mezičlánků. Jedná se zde především o využití maloobchodních sítí, ale existují možnosti, jako jsou velkoobchodníci, franšízanti, agenti, komisionáři a překupníci. S nepřímou distribuční cestou jsou spojeny určitá rizika, např. ztráta přímého kontaktu se zákazníky a kontrolu nad marketingem (nad cenovou politikou). [8]

1.2.7 Pohledávky

Pohledávka představuje nárok, který by měl věřiteli zajistit vyrovnání dluhu ze strany dlužníka. Může se jednat o pohledávky finanční i nefinanční, které jsou dlouhodobé či krátkodobé. Dlouhodobé pohledávky jsou označovány jako pohledávky s účetní uzávěrkou delší než jeden rok. U krátkodobých se jedná o účetní uzávěrku kratší než jeden rok. K vzniku po-

hledávky dochází obvykle prostřednictvím půjčky, poskytnutí služeb či prodej zboží s odloženou splatností. K zániku takovéto pohledávky je dosaženo vyrovnáním dlužné částky. [20]

Vymáhávání pohledávek představuje proces, při kterém věřitel prosazuje nárok na uhrazení dlužné částky pomocí upomínek, inkasní agentury (tzv. faktoring) nebo předání pohledávky k soudnímu řešení. V případě, kdy je nepravděpodobné vyrovnání pohledávky, vzniká tzv. nedobytná pohledávka, u které je možné provést odpis. [20]

Dělení pohledávek

- podle doby splatnosti
 - krátkodobé – doba splatnosti do 1 roku
 - dlouhodobé – doba splatnosti nad 1 rok
- podle místa vzniku
 - tuzemské
 - zahraniční
- podle odběratelů a dodavatelů
 - vedení podrobné evidence o věřitelích a dlužnících

Na základě funkcí útvaru Nákup a Prodej autor zvolil pro jejich hodnocení následující kritéria:

- 1. Vývoj nákladů na zabezpečení nákupních činností (trend vývoje)**
- 2. Vývoj nákladů na zabezpečení prodejních činností (trend vývoje)**
- 3. Naplnění obchodního plánu (% skutečnost k plánu)**
- 4. Vývoj pohledávek v podniku (trend vývoje)**

2 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část této bakalářské práce bude rozdělena do dvou oblastí. První oblast bude věnována seznámení s analyzovaným podnikem, jeho základní charakteristikou, údaji z obchodního rejstříku a stručné informování o počtu zaměstnanců. Druhá oblast bude zaměřena na sledování a hodnocení podniku podle předem zvolených kritérií. Za sledované období autor zvolil roky 2014 až 2018.

2.1 Charakteristika vybraného podniku

Společnost C.P.A. CZECH byla založena jako společnost s ručením omezeným se zahraniční účastí v červenci roku 1996. Jedná se o distribuční podnik, který do české republiky dováží mobilní telefony spolu s příslušenstvím. Podnik neprodává stejný druh mobilních telefonů každý rok, protože se situace na trhu neustále mění a vznikají nové inovace.

Během několika let se stala společností se stoprocentním vlastnictvím českými subjekty. Od roku 1996 se podílela na založení dceřiných společností na Slovensku (1998) a v Polsku (2002).

Od svého začátku se podnik výhradně věnuje nákupu a distribuci příslušenství pro mobilní telefony. Svých nejlepších výsledků dosahovala podnik v roce 2000, kdy prodeje mobilních telefonů a zařízení dosáhly vrcholu. Tehdejší dosažený obrat pouze v rámci České republiky byl 440 miliónů korun. Od února roku 2012 je C.P.A. CZECH s.r.o. společností se stoprocentní zahraniční majetkovou účastí.

2.1.1 Informace z obchodního rejstříku

Název společnosti: C.P.A. CZECH s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Identifikační číslo: 25254057

Sídlo: U Panasonicu 376, Staré Čívce, 530 06 Pardubice

Základní kapitál: 100 000 Kč

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby [23]

2.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců

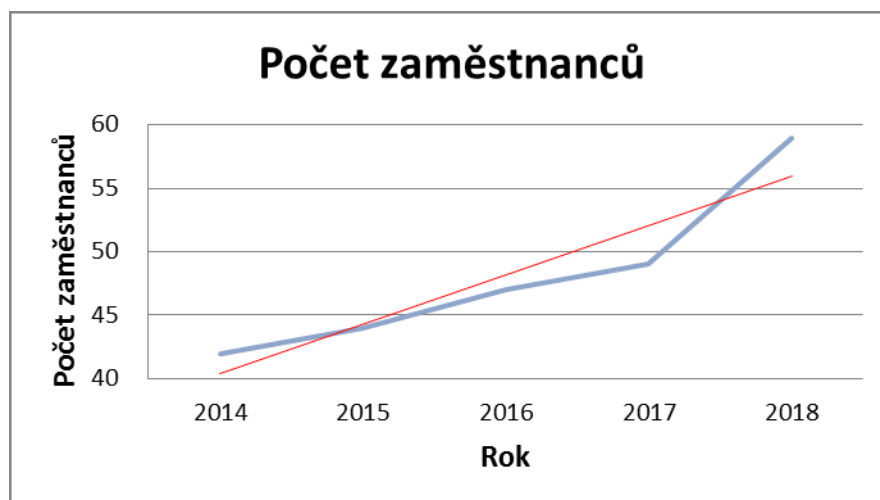
V tabulce číslo 1 je vyobrazen vývoj počtu zaměstnanců v podniku za rok 2014 až 2018. Jak je z tabulky číslo 1 zřejmé, podnik se v průběhu let rozhodl o snížení množství obchodních zástupců, aby mohl zvýšit počet pracovníků v nákupním a prodejním oddělení.

Tabulka 1 – Počet zaměstnanců za sledované období

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Nákup	3	3	3	5	6
Prodej	16	13	14	17	19
Ostatní	23	28	30	27	34
Celkem	42	44	47	49	59

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Z Grafu číslo 1 je zřejmé, že počet zaměstnanců v podniku má rostoucí charakter. Od roku 2014 vzrostl počet zaměstnanců ze 42 na 59 **tj. o 40 %**. Z toho lze usuzovat, že se podnik vyvíjí a potřebuje více zaměstnanců pro své podnikání.



Graf 1 – Vývoj počtu zaměstnanců za sledované období

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

2.1.3 Vývoj výsledku hospodaření

V tabulce číslo 2 jsou znázorněny hospodářské výsledky za sledované období mezi lety 2014 až 2018. Je zde viditelný jejich rostoucí charakter, avšak v roce 2015 dochází k poklesu hodnot, které byly způsobeny snížením prodeje zařízení pro mobilní telefony a to z důvodů špat-

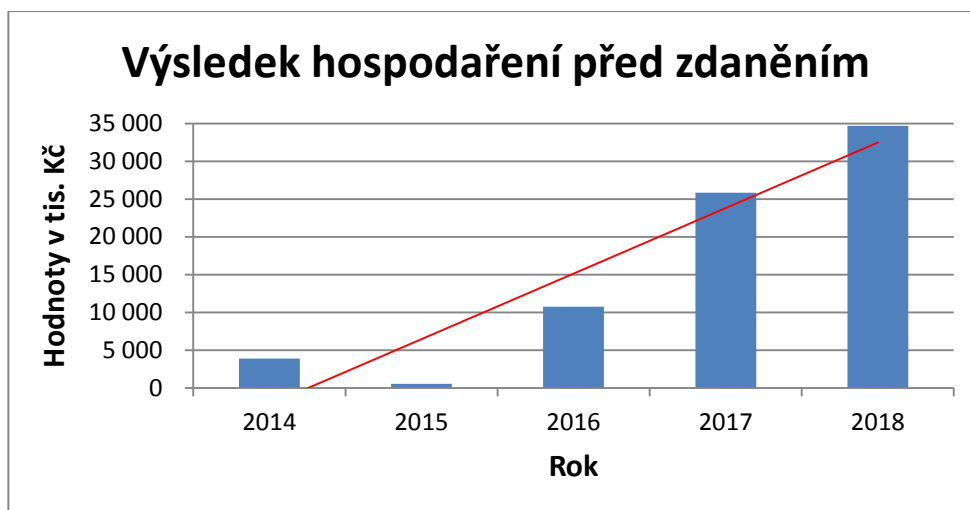
né kvality. Podnik se rozhodl investovat do dražšího zboží a kupovat originální zařízení od velkých společností. Tím dochází tedy k zvýšení nákladů na činnost nákupu.

Tabulka 2 – Hospodářský výsledek za sledované období v tis. Kč

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat	174 732	188 296	275 995	365 039	414 752
Přidaná hodnota	15 445	18 330	37 181	57 828	68 352
Provozní hospodářský výsledek	3 717	793	11 896	26 993	36 893
Výsledek hospodaření před zdaněním	3 895	552	10 740	25 812	34 682

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Graf číslo 2 znázorňuje změny hospodářského výsledku před zdaněním za sledované období. Je zde názorný pokles v roce 2015, kdy výsledek hospodaření před zdaněním dosahoval nejnižších hodnot a to pouhých 552 tis. Kč. V roce 2016 hodnota závratně vzrostla a k roku 2018 se přibližně trojnásobně zvětšila.



Graf 2 – Vývoj Hospodářského výsledku před zdaněním za sledované období

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Ve sledovaném období se hodnota výsledku hospodaření před zdaněním zvětšila přibližně desetkrát, také hodnoty provozního hospodářského výsledku a přidané hodnoty stouply mnohonásobně, což autor hodnotí velmi kladně.

Management podniku neposkytl autorovi informace týkající se hodnocení jak dodavatelů, tak i zákazníků, proto v práci nejsou analyzovány.

2.2 Analýza činností nákupu ve vybraném podniku

Tato kapitola se bude převážně soustředit na popis a analýzu podniku a jeho sledování nákupních činností. I zde je potřeba zmínit situaci v roce 2015, kdy došlo k propadu prodeje příslušenství. Na tento pokles podnik reagoval nákupem originálního příslušenství, což zvedlo celkové náklady za nákup. V tomto roce se dále podnik rozhodl investovat do nákupu dronů a stát se distributorem tohoto zboží.

2.2.1 Nákupní činnosti

Z hlediska nákupní činnosti se jedná o specifický podnik. **Jelikož se jedná o distributora nakupujícího z Číny**, kde jde o úplně jiný druh zacházení. Podnik se tedy snaží najít nejlepšího a zároveň nejlevnějšího výrobce, který dokáže daný mobilní telefon či příslušenství podle požadavků sestavit.

Podnik se řídí podle požadavků mateřské společnosti v Polsku. Ta každý rok zadává plán obratu, který firma musí splnit. Ve sledovaném období se podniku každý rok podařilo dosáhnout plánovaného obratu až na rok 2015. Rozpočet jako takový stanovený není, je tedy nutné sledovat současnou situaci na trhu. V případě růstu ceny se podnik musí této situaci přizpůsobit. Z toho důvodu využívá svých expertů, kteří tento trh sledují a hodnotí, zda je pro ně určitá situace výhodná. Především musí odhadnout, zda i při zvýšení ceny své výrobky na trhu prodá.

Jak už bylo v úvodu zmíněno, podnik je zcela distribuční a **veškeré výrobní funkce probíhají v Číně**. Podnik zadá objednávku a odešle spolu s návrhem designu obalu dodavateli v Číně. Tuto objednávku zasílají předčasně (4-6 měsíců), aby výrobce stihl včas dodat požadované výrobky. Výrobce tuto objednávku přijme a zadá práci na výrobních linkách, kam společnost C.P.A. CZECH s.r.o. posílá své kontrolory (inspektory).

Inspektoři pocházejí z Číny a kontrolují jednotlivé procesy, které na výrobních linkách probíhají a zda jsou dodržovány veškeré podmínky, na kterých se vzájemně domluvili. Po provedené kontrole inspektor pošle report zpět do České Republiky, kde je schválen a umožněn průběh výroby. Inspektor je dále průběžně využíván ke kontrole, zda nedošlo ke změně materiálu či k znehodnocení produktů.

Po výrobě přichází na řadu doprava výrobku do České republiky. Zde existují tři různé možnosti jak zhotovený výrobek přepravit. Jedním z nich je letecká doprava, která je rychlá avšak z cenového hlediska náročná. Podnik tento druh nevyužívá, a když už tak jen zřídka,

v případech kdy potřebuje dodat objednávku co nejrychleji. Dále je využívána lodní doprava, která je pomalejší ale umožňuje převážet větší množství produktů. Tuto přepravu podnik využívala od samého počátku. V roce 2017 se podnik rozhodl pro železniční přepravu, která je splňovala veškeré podmínky. Železniční přeprava z Číny vede přes transsibiřskou magistrálu, a umožňuje tak přepravu do veškerých evropských zemí.

Podnik se dále musí zabývat náklady spojenými s certifikacemi. Zde vzniká problém od roku 2016, kdy podniku začali být fakturovány poplatky od nad korporátní společnosti Google za využívání Android operačního systému v jejich mobilních telefonech. Dále je nutné zmínit náklady spojené s ochranným svazem autorským (OSA). Jelikož podnik nakupuje produkty, které v sobě mají zabudované datové nosiče, je povinna zaplatit poplatek.

2.2.2 Náklady na zabezpečení nákupních činností

Mezi nejdůležitější náklady na zabezpečení nákupní činnosti patří podle podnikových zvyklostí náklady na výrobu produktu, náklady na obal, náklady na dopravu a ostatní náklady. Mezi další náklady na zabezpečení nákupních činností patří náklady související s analýzou a výběrem dodavatelů, dále náklady jednání s dodavateli a jejich hodnocení – tyto údaje nebyly managementem autorovi poskytnuty.

Přehled nákladů lze nalézt v tabulce číslo 3. Náklady na výrobu produktu představují největší výdaje podniku (**99 %**) s rostoucím charakterem v průběhu celého sledovaného období. Výjimka nastala v roce 2015, kdy došlo k poklesu o 3 930 tis. Kč (**0 3 %**). V tomto roce nedošlo k žádnému závažnému výkyvu, proto můžeme usuzovat rostoucí vývoj podniku.

Odlišně tomu je u nákladů na obal, které mají ve sledovaném období charakter klesající. Tento pokles byl zapříčiněn změnami u dodavatelů, kteří začali produkty poskytovat spolu s obalem. Proto od roku 2016 náklady na obal klesají a jsou započítány do nákladů na výrobu produktu. Podnik pouze zadá objednávku a zvolí typ daného obalu nebo sama design obalu navrhne.

Náklady na dopravu jsou důležitou složkou hodnoty produktu. Hodnota nákladů na jeden produkt se snižuje při koupi velkého množství, proto se podnik snaží nakupovat spolu s Polskou mateřskou společností ve velkém od výrobců z Číny. Počet výrobků je pak rozdělen do jednotlivých skladů, většinou se jedná o 50% pro Českou dceřinou společnost.

Dále jsou v tabulce uvedeny ostatní náklady. Mezi které lze řadit náklady na recyklační poplatky, na certifikace a licence, za služby a náklady na OSA. V tabulce je zřejmý nárůst

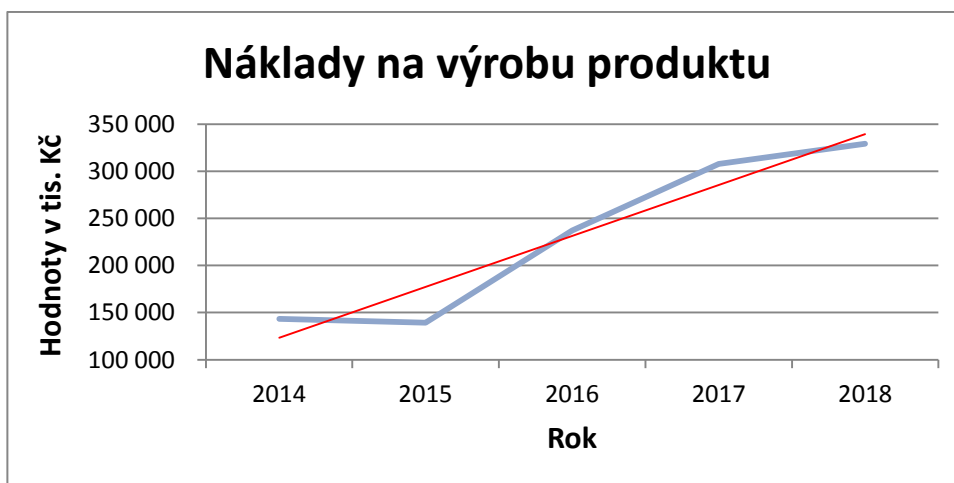
ostatních nákladů v roce 2015. Tento nárůst zapříčinila společnost Google, která zavedla certifikace za užívání operačního systému android.

Tabulka 3 – Náklady na zabezpečení nákupních činností za sledované období v tis. Kč

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Náklady na výrobu produktu	143 280	139 350	237 150	307 750	329 150
Náklady na obal	1 930	1 250	1 000	830	470
Náklady na dopravu	1 800	1 450	2 560	1 400	800
Ostatní náklady	395	250	415	510	570
Náklady celkem	147 405	142 300	241 125	310 490	330 990

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

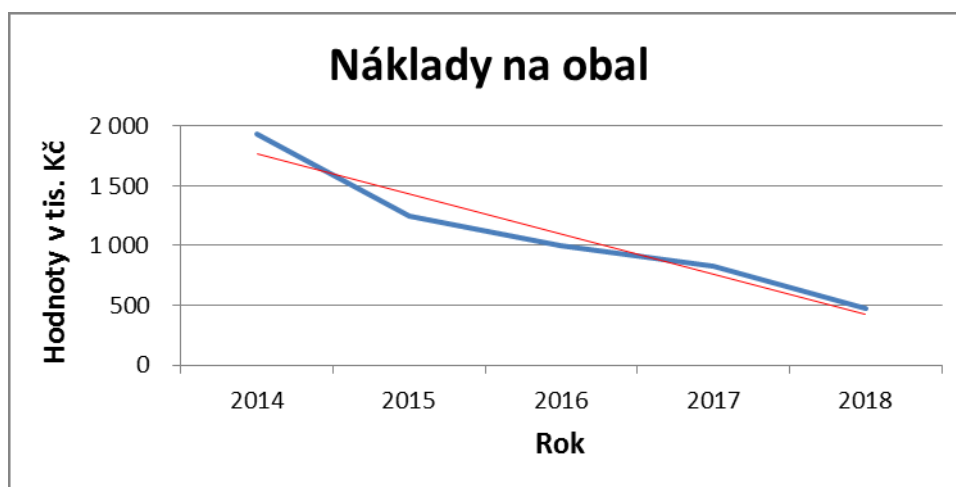
V grafu číslo 3 je popsán vývoj nákladů na výrobu produktu. Je zde vidět rostoucí trend nákladů a především extrémní nárůst v letech 2015-2017. Může k němu docházet vlivem zvýšení distribuce daných výrobků a s tím logicky spojenou vyšší poptávkou po nich. Hodnoty ve sledovaném období přibližně vzrostly o 230 %. To je zapříčiněno rozhodnutím dodavatele o započítávání nákladů na obal do samotné ceny výrobku. Z tohoto důvodu je patrný nárůst nákladů na výrobu produktu a pokles nákladů na obal.



Graf 3 – Vývoj nákladů na výrobu produktu za sledované období

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

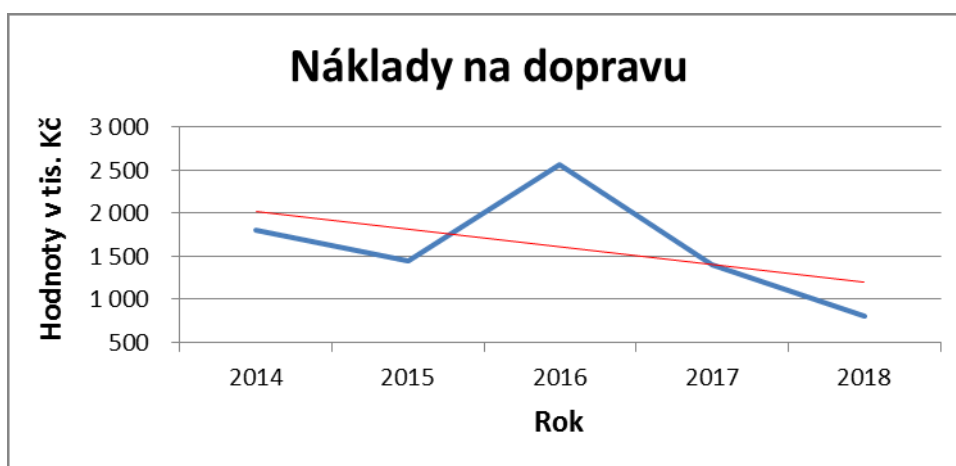
Graf číslo 4 zaznamenává náklady na obal výrobku. Ve sledovaném období je patrný klesající trend nákladů na obal, který je spojen s rozhodnutím jednoho z výrobců prodávat produkty spolu s obalem. Za sledované období hodnota nákladů na obal tedy klesla téměř pětinašobně a to o 1 460 tis. Kč.



Graf 4 – Vývoj nákladů na obal za sledované období

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

V grafu číslo 5 je popsán vývoj nákladů na dopravu, které jsou důležitou složkou celkové hodnoty produktu. Jelikož podnik nakupuje od výrobců z Číny hotové produkty, snaží se je kupovat ve velkém množství. Z grafu je patrný klesající trend s výjimkou v roce 2015, kdy došlo k nárůstu o 1 110 tis. Kč.

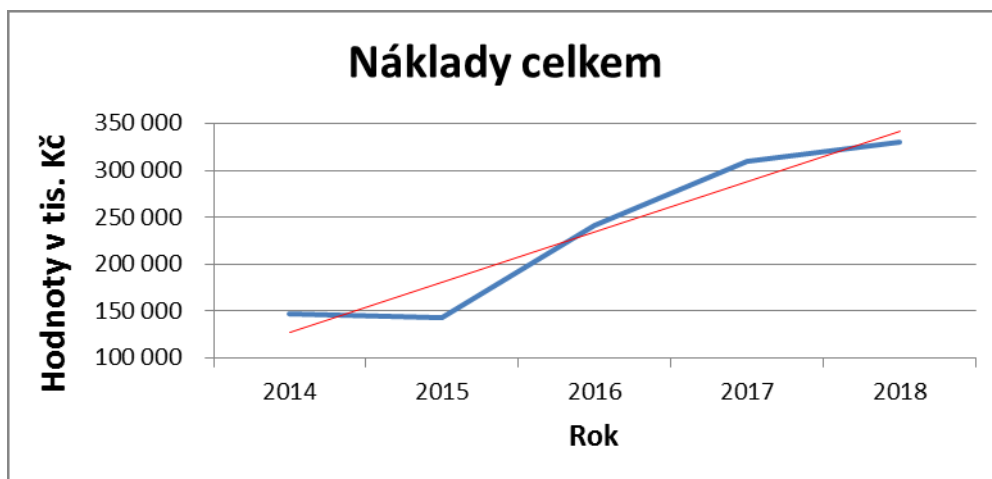


Graf 5 – Vývoj nákladů na dopravu za sledované období

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Protože ostatní náklady tvoří desetiny procenta celkových nákladů, autor nepovažoval za důležité tvořit jejich graf.

Graf číslo 6 znázorňuje vývoj celkových nákladů. Tyto celkové náklady jsou tvořeny součtem nákladů na výrobu produktu, na obal, na dopravu a ostatními náklady. V grafu je zaznamenán rostoucí trend, který nastal v roce 2015. Od tohoto roku se podniku vznikali vyšší náklady vzhledem k většímu počtu nakoupených produktů. Ve sledovaném období je patrný nárůst nákladů od roku 2014 a to o 225 %.



Graf 6 – Vývoj celkových nákladů za sledované období

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Ve sledovaném období došlo k situaci, kdy hospodářský výsledek dosahoval rostoucího charakteru společně s náklady. Výjimku tvořil rok 2015, kdy došlo k několika změnám v podniku. A to o změnu jednoho z dodavatelů příslušenství mobilních telefonů, který podniku nedodával konkurenčně schopné zboží. Na tuto situaci podnik reagoval změnou sortimentu a rozhodl se nakupovat dražší a značkové příslušenství přímo od výrobců. Od roku 2014 ve sledovaném období došlo k nárůstu hodnoty nákladu o přibližně 184 milionů. S porovnáním tržeb podniku lze usuzovat nárůst poptávky a s tím tak spojen růst objednávek, které měli za následek růst nákladů.

Nárůst nákladů ve sledovaném období (cca o 125 %) autor hodnotí pozitivně - náklady sice rostou, ale rychleji rostou výnosy (cca o 140 %) a zejména hospodářský výsledek (cca o 800 %).

2.3 Analýza činností prodeje ve vybraném podniku

Tato kapitola se bude převážně soustředit na popis a analýzu podniku a jeho sledování prodejních činností. I zde je potřeba zmínit situaci v roce 2015, kdy došlo k propadu prodeje příslušenství. Na tento pokles podnik reagoval nákupem originálního příslušenství, což zvedlo

celkové náklady na marketing. V tomto roce se dále podnik rozhodl investovat do nákupu dronů a stát se distributorem tohoto zboží. Z tohoto důvodu od roku 2015 se zvyšují celkové náklady na podporu prodeje.

2.3.1 Prodejní činnosti

Podnik se soustředí na distribuci mobilních telefonů a příslušenství do České Republiky už od roku 1996. **Z hlediska prodeje se jedná o specifický proces, protože podnik využívá takzvaného komisního prodeje, proto je po celou dobu vlastníkem výrobku.** I když je podnik vlastněn mateřskou společností C.P.A. Polska, která rozhoduje o celkovém provozu, tak nijak podniku nezasahuje do prodejních činností na území České Republiky. Z tohoto důvodu si podnik vytváří sám prodejní strategii. Posuzuje situaci na trhu a vytváří nabídku.

Prodejní činnost je celkově započata marketingovou strategií. V tomto případě zaměřenou na propagaci a oslovení nových zákazníků. Propagace je především soustředěna na inzerci v časopisech s technologickým zaměřením a propagaci na webových stránkách. Dále podnik oslovuje nové odběratele na veletrhu s technologickým zaměřením, kde se každoročně představují novinky a inovace. Podnik zde získává kontakty a informace o nových technologiích, které pak zařadí do svého sortimentu a nabídne svým odběratelům. V roce 2016 podnik získal kontakt na výrobce dronů a tím tak vstoupila na nový trh.

Aktivní obchodní jednání je jedna z důležitých činností, která napomáhá podniku v prodeji a to tím že zvyšuje šanci na objednání více kusů produktu. Obchodník jezdí přímo za zákazníkem a projednává s ním průběh obchodu. Představuje nové produkty, které podnik má v nabídce a sjednává smlouvy. U tohoto druhu prodeje je velmi výhodné to, že zákazník si produkt může vyzkoušet, zjistit co daný výrobek umí. Aktivní prodejce dále vyhledává nové kamenné obchody a zde prezentuje nové produkty. Nejdůležitější je především aktivní udržování kontaktu s odběrateli, řešení problémů či případných reklamací.

Jelikož podnik využívá komisního prodeje je po celou dobu vlastníkem výrobků, a z tohoto důvodu mu vznikají náklady na reklamace. Podnik využívá komisionářů (odběratelů), k zprostředkování prodeje, to znamená, že odběratel ve své kamenné prodejně vystaví výrobek. Za tento výrobek podnik platí řadu nákladů (zalistování, zabezpečovací systém). Po zakoupení zákazníkem podniku vzniká povinnost vyjednávat problémy spojené s výrobkem a popřípadě vzniklé reklamační nároky.

2.3.2 Náklady na zabezpečení prodejních činností

Mezi náklady na zabezpečení prodejních činností se řadí podle podnikových zvyklostí náklady na marketing, náklady na rozvoz, náklady na reklamace a ostatní náklady. Mezi další náklady na zabezpečení prodejních činností patří náklady související s aktivním prodejem a podporou prodeje – tyto údaje nebyly managementem autorovi poskytnuty.

Náklady na marketing tvoří několik složek. Patří sem náklady na inzerci v novinách, časopisech, a náklady spojené s prezentací na veletrzích. Dále jsou zde započítány náklady na umístění v letácích jednotlivých odběratelů a náklady spojené s umístěním v regálech. V tabulce číslo 4 je znázorněn vývoj těchto nákladů ve sledovaném období v letech 2014 – 2018.

Dále sem spadají náklady na rozvoz. Jedná se o náklady spojené s obchodními zástupci, kteří nabízejí produkty podniku v jednotlivých kamenných obchodech. Započítávají se sem náklady na energii a spotřebu nafty.

Jelikož podnik využívá takzvaného komisního prodeje, je stále vlastníkem produktů, které dodává do kamenných obchodů až do doby, kdy jsou zakoupeny zákazníkem. Z toho důvodu podniku vznikají náklady na reklamace. Tyto náklady rostou od roku 2017, a to za produkty, které podnik dodával v letech 2014 a 2015. Důvodem zvýšených reklamací byla vadná dodávka mobilního příslušenství, kde se jednalo o zastaralý model.

Ostatní náklady tvoří poslední složku pro zabezpečení prodejní činnosti. Patří sem náklady na zalistování produktu, náklady na zabezpečovací systém a náklady na demo produkty, které podnik poskytuje kamenným obchodům. V tabulce číslo 4 lze vidět nárůst těchto nákladů v letech 2016 až 2018. V roce 2016 se uvolnilo místo u jednoho z odběratelů v kamenných prodejnách a podnik této situace využil. Podnik musel v těchto letech nakoupit šest zabezpečovacích systémů a poskytnout více demo produktů.

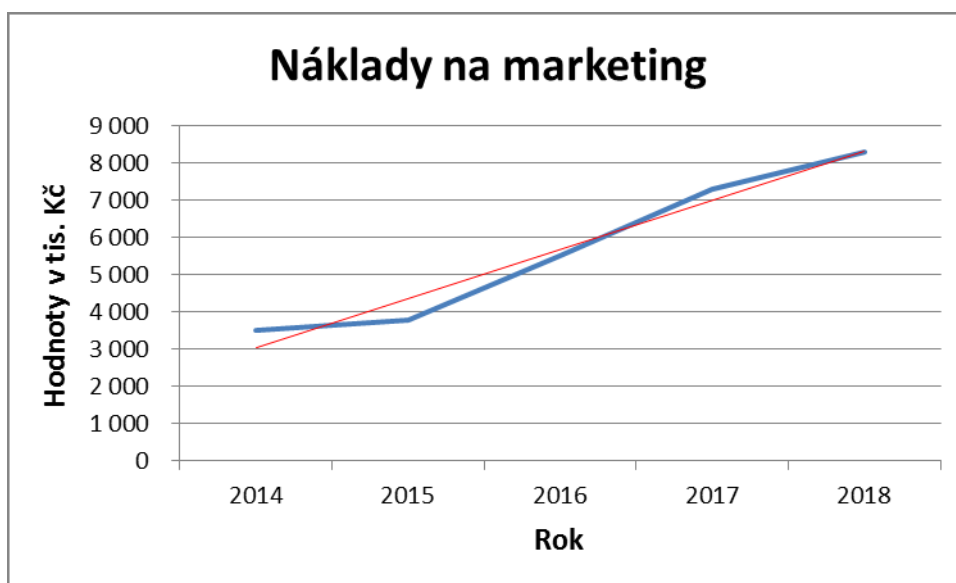
Tabulka 4 – Náklady na zabezpečení prodejních činností za sledované období v tis. Kč

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Náklady na marketing	3 495	3 766	5 520	7 301	8 295
Náklady na přepravu	1 700	1 600	1 900	3 325	3 900
Náklady na reklamace	2 600	3 000	3 000	3 800	4 000
Ostatní náklady	200	200	590	550	550
Náklady celkem	8 395	8 566	11 010	14 976	16 745

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Graf číslo 7 zaznamenává náklady na marketing. Je zde patrné, že podnik v průběhu let investoval více peněz do marketingu a to především na propagaci, z tohoto důvodu je zde patr-

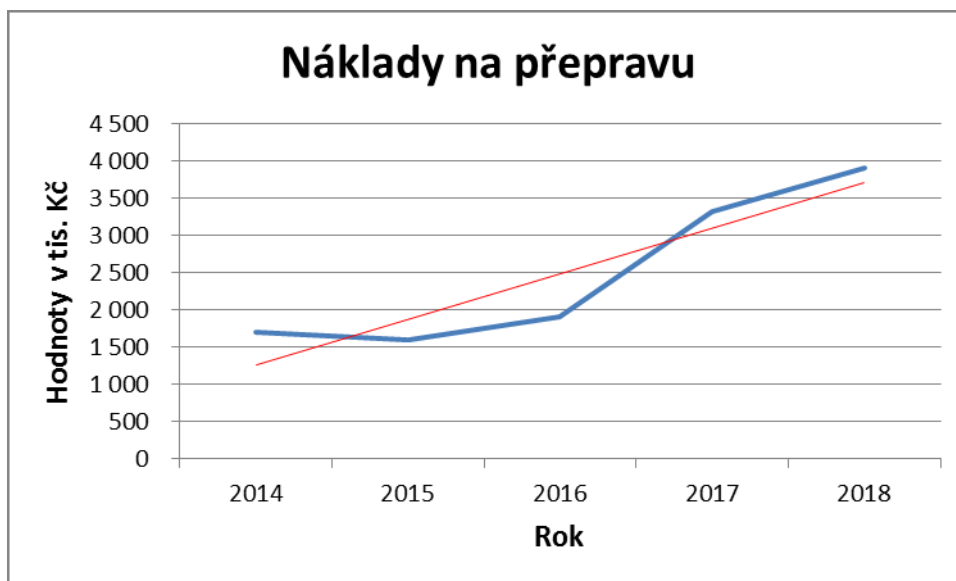
ný **násobný nárůst**. Tento nárůst byl nastartován v roce 2016, kdy se podnik rozhodl uvést nový produkt na trh, tímto produktem byl dron (ovládaný mobilními telefony). **Zatímco celkové náklady na prodej vzrostly o cca 100 %, náklady na marketing rostly o 140 %.**



Graf 7 – Vývoj nákladů na marketing za sledované období

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

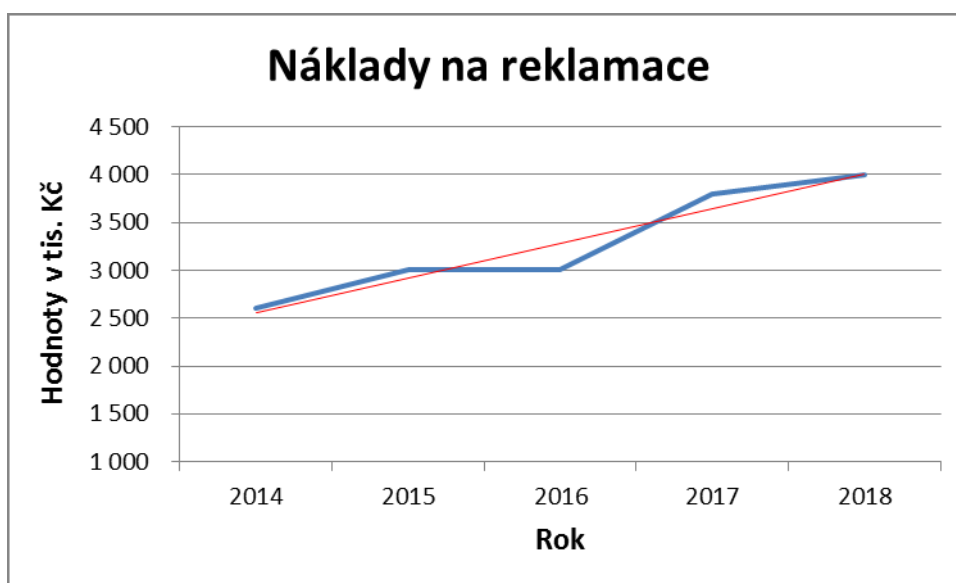
V grafu číslo 8 je patrný nárůst nákladů na přepravu (**rozvoz**). Podnik od roku 2014 začala více investovat na propagaci svých výrobku, tím tak zapříčinila zvýšení nákladů na marketing, ale tím také zvýšila náklady na přepravu. Rozšířilo se povědomí zákazníků a ty začali odebírat více produktů. V roce 2015 hodnota nákladů klesla, to bylo zapříčiněno sníženým zájmem o příslušenství k mobilním telefonům. Podnik tento rok dodávala nekvalitní, neznačkové příslušenství, které bylo závadné. **Zatímco celkové náklady na prodej vzrostly o cca 100 %, náklady na přepravu rostly o 130 %.**



Graf 8 – Vývoj nákladů přepravu za sledované období

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

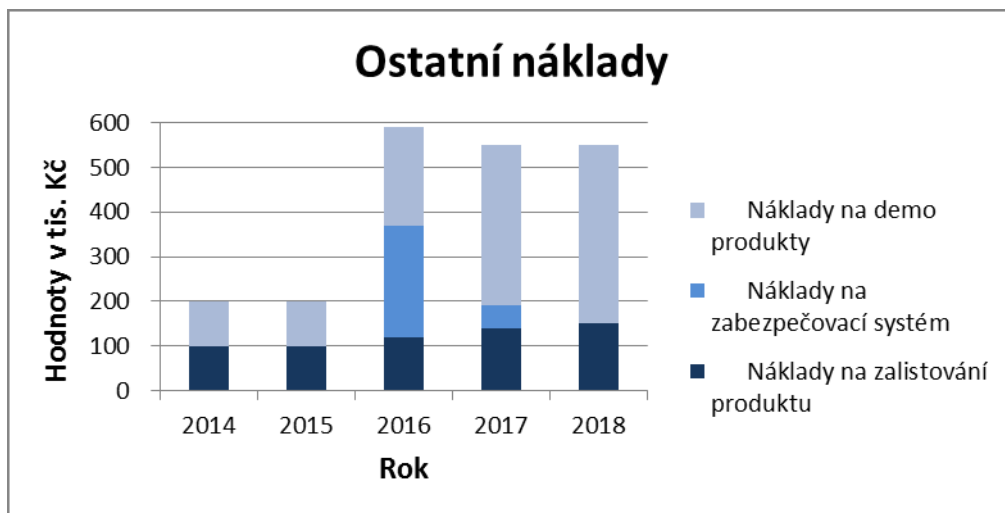
V grafu číslo 9 je znázorněn vývoj nákladů na reklamace. Z tohoto grafu je patrný rostoucí charakter nákladů s výjimkou v letech 2015 až 2016 kdy náklady na reklamace dosahovali stejných hodnot. V roce 2018 náklady dosahovali nejvyšší hodnoty a to 4 milionů korun, **jejich růst byl významně pomalejší než u ostatních druhů nákladů – rostly o 30 %**. Tento nárůst nákladů, byl zapříčiněn opožděným nahlášením reklamace ze strany komisionáře.



Graf 9 – Vývoj nákladů na reklamace za sledované období

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

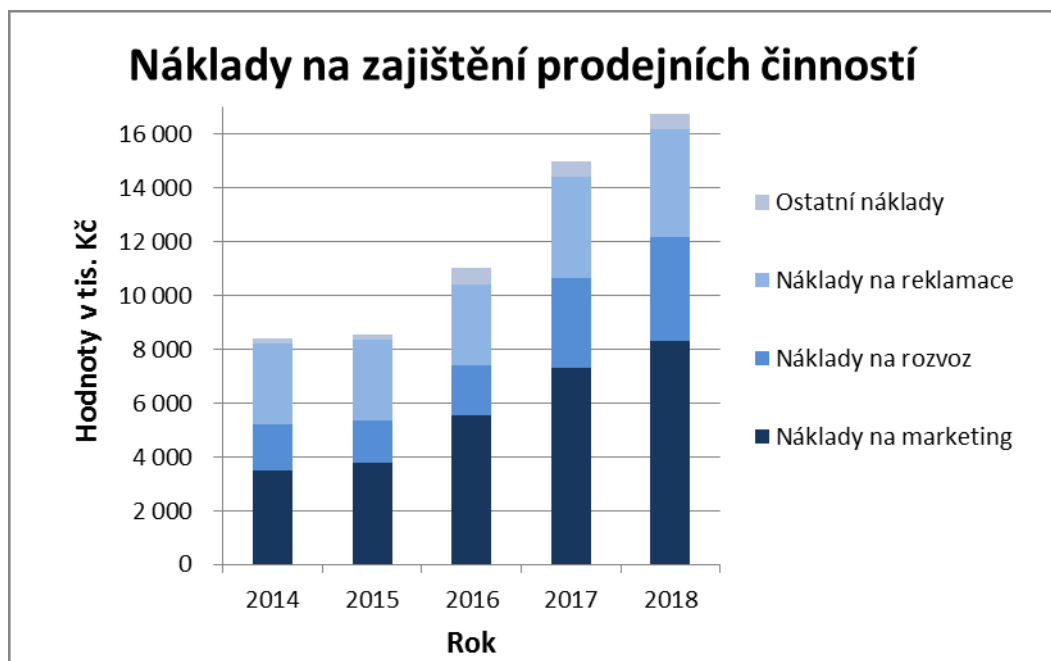
Graf číslo 10 zaznamenává údaje o ostatních nákladech. Je zde patrné, že v roce 2016 podniku vznikl náklad na zabezpečovací systém, který byl vyžadován ze strany odběratele. Podnik tak investoval do zabezpečovacího systému v hodnotě 300 tis. Kč. Dále podnik začal prodávat nové modely mobilních telefonů a tím vzrostli náklady na demo produkty, jelikož odběratelé chtěli produkt vystavovat v prodejně. **Ostatní náklady sice vzrostly téměř na trojnásobek, ale z malé základny.**



Graf 10 – Vývoj ostatních nákladů za sledované období

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

V grafu číslo 11 je zřetelný růst celkových nákladů na zabezpečení prodejních činností. Největší podíl představují náklady na marketing. Mezi lety 2016 až 2018 došlo k nárůstu ostatních nákladů přibližně dvojnásobně. Od roku 2015 dochází k zvýšení nákladů a to z důvodů získání nových odběratelů.



Graf 11 – Vývoj nákladů na zabezpečení prodejních činností za sledované období

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Ačkoliv je patrný nárůst nákladů na zabezpečení prodejních činností, autor hodnotí tuto situaci kladně. Podíl nákladů na sledované prodejní činnosti klesl ve sledovaném období z 6 % na 5 % celkových nákladů. Podnik od roku 2014 zvětšil počet prodejců a nyní má schopný a spolehlivý prodejní team. Tato situace je pro podnik velmi pozitivní.

2.4 Naplnění obchodního plánu (% skutečnost k plánu)

Obchodní plán napomáhá podniku k dosažení stanovených cílů. V roce 2012 se podnik rozhodl přenechat vedení na C.P.A. Polska, která se stala mateřskou společností. C.P.A. Polska převzala rozhodovací moc a stanovila dceřiným společnostem roční plány obratu, které jsou každoročně navyšovány. Podnik se ale především soustředí na sledování a hlídání několika skutečností, které jsou pro fungování a prosperování celé chodu podniku velmi důležité.

Dále jsou sledováni zákazníci z hlediska jejich platební schopnosti a spokojenosti se zakoupenými produkty. Podnik má velkou škálu odběratelů, mezi které patří především společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. (25 %), HP TRONIC Zlín s.r.o. (12 %), Alza.cz a.s. (10 %), CZC.cz s.r.o. (8 %) a ostatní (45 %). Zákazníci objednávají formou klasické objednávky, v podniku nejsou žádné dlouhodobé objednávky, jelikož se jedná o proměnlivé zboží. Každý rok vstupuje na trh nový model, který odběratelé poptávají, po-

kud je o zboží velký zájem, podnik se rozhodne nakoupit větší množství výrobků a tím tak uspokojit tuto poptávku.

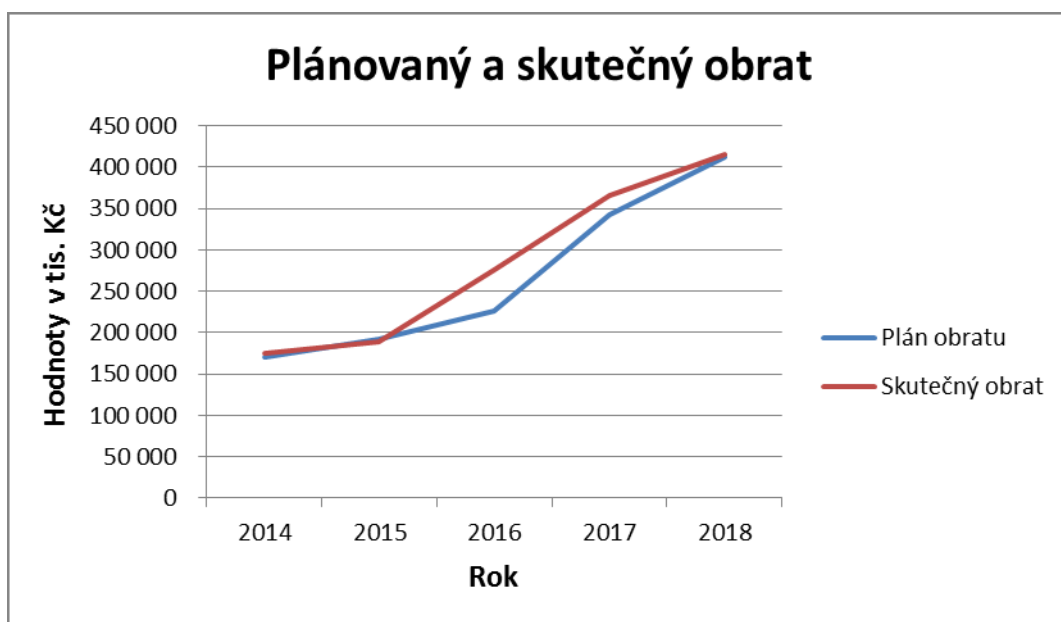
V tabulce číslo 5 jsou zaznamenány více plánovaného a skutečného obratu za sledované období. Je zde patrný každoroční nárůst těchto hodnot, zapříčiněný mateřskou společností C.P.A. Polska. V roce 2015 plánovaný obrat nebyl dosažen z důvodů snížené poptávky po příslušenství k mobilním telefonům. Od roku 2014 se plánovaný obrat zvýšil o 243 000 tis. Kč.

Tabulka 5 – Plánovaný a skutečný obrat za sledované období

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Plán obratu	170 000	192 000	226 000	342 000	413 000
Skutečný obrat	174 732	188 296	275 995	365 039	414 752

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Z grafu číslo 12 je patrné, že podniku se podařilo ve sledovaném období plánovaný obrat vždy přesáhnout až na rok 2015, kdy je viditelný rozdíl a to přibližně o 4 milióny korun. Nesplnění plánu bylo zapříčiněno nákupem nekvalitního příslušenství pro mobilní telefony. Na tuto situaci podnik reagoval nákupem značkového příslušenství, které zapříčinilo zvýšení nákladů.



Graf 12 – Vývoj plánovaného a skutečného obratu za sledované období

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Autor tuto situaci hodnotí pozitivně, ve sledovaném období, až na výjimku, podnik přesáhl plánovaný obrat. Za nejlepší dosažené hodnoty autor považuje rok 2016, kdy plánovaný obrat byl překročen o přibližně 50 milionů korun.

2.5 Vývoj pohledávek podniku (trend vývoje)

V podniku jsou rozlišovány pohledávky dvojího typu, jedním z nich jsou pohledávky do lhůty splatnosti a druhým jsou pohledávky po lhůtě splatnosti. Ve sledovaném období hodnota pohledávek stoupla dvojnásobně. Jak lze vidět v tabulce číslo 6, v podniku jsou ve sledovaném období oba typy pohledávek.

Je zřetelně růst pohledávek do lhůty splatnosti, kde v prvních dvou letech jsou data srovnatelná. Zásadní nárůst začal až od roku 2016, kdy podnik získal nové odběratele, čím došlo k nárůstu pohledávek.

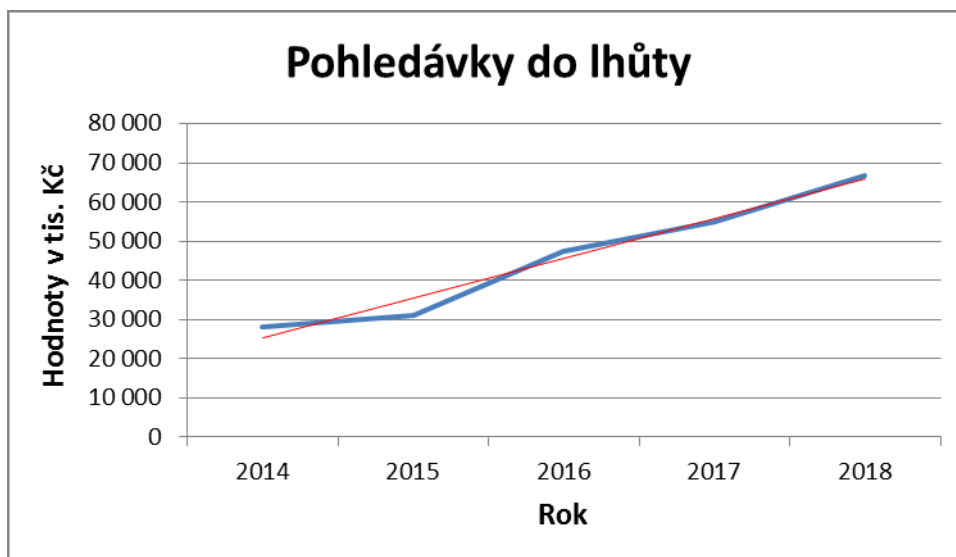
Pohledávky za výrobky po lhůtě splatnosti jsou oproti těm do lhůty splatnosti velmi nízké. Nejnižší hodnoty dosahují v roce 2014, od roku 2015 dochází k nárůstu a v roce 2015 dosahují největší hodnoty. Pohledávky po lhůtě splatnosti jsou způsobeny špatnou platební morálkou zákazníků (odběratelů). Obvykle jsou placeny v rozmezí 3 až 5 týdnů po lhůtě splatnosti.

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

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Pohledávky	28 331	31 035	47 569	55 021	66 978
- do lhůty	28 315	30 977	47 405	54 938	66 881
- po lhůtě	16	58	164	83	97
Pohledávky k obratu	17%	17%	17%	15%	16%

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

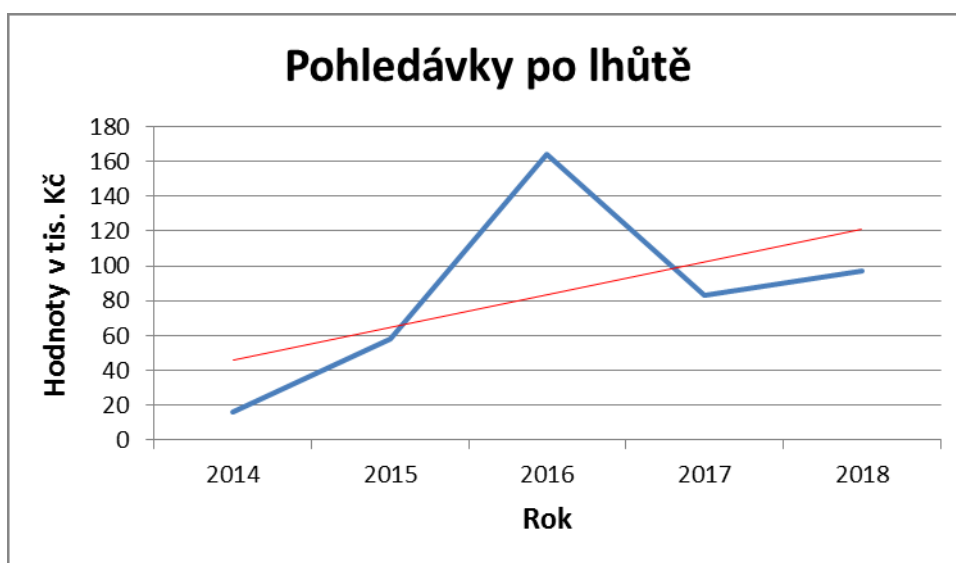
V grafu číslo 13 je popsán vývoj pohledávek do lhůty splatnosti ve sledovaném období. Je zde viditelný růst od roku 2014, kdy se pohledávky do lhůty splatnosti zvýšili dvojnásobně. Tento nárůst byl zapříčiněn rozšířením odběratelského povědomí.



Graf 13 – Vývoj pohledávek do lhůty platnosti za sledované období

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Graf číslo 14 popisuje vývoj pohledávek po lhůtě splatnosti za sledované období. Je zde patrný nárůst mezi lety 2014 až 2016, kde hodnota pohledávek po lhůtě splatnosti dosahovala nejvyšší hodnoty (164 tis. Kč). Tento velký nárůst v porovnání s roky předchozími, byl zapříčiněn získáním nových zákazníků (odběratelů). Dále pak pohledávkou u firmy, která se později dostala do konkurzu. Firma tuto pohledávku nikdy nezaplatila a tím pádem podniku vznikla nedobytná pohledávka. Jak už bylo uvedeno, zvýšení pohledávek po lhůtě je především zapříčiněno špatnou platební morálkou odběratelů.



Graf 14 – Vývoj pohledávek po lhůtě splatnosti za sledované období

Zdroj: zpracováno podle podnikových dokumentů

Je patrné, že většinu celkových pohledávek za výrobky tvoří pohledávky do lhůty splatnosti a pohledávky po lhůtě představují jen nepatrnou část (**nedosahují ani jednoho procenta**). **Poměr výše pohledávek k obratu je stabilní, dosahuje ve sledovaném období 15-17 %.** Z obou uvedených důvodů hodnotí autor vývoj pohledávek pozitivně.

2.6 Shrnutí

V praktické části bakalářské práce se autor zabýval analýzou nákupních a prodejních činností, které probíhají v podniku C.P.A. CZECH s.r.o. Analýza byla provedena za sledované období v letech 2014 až 2018. Autor zvolil pro tuto analýzu následující kritéria. Jsou jimi vývoj nákladů na zabezpečení nákupních činností, vývoj nákladů na zabezpečení prodejních činností, naplnění obchodního plánu a vývoj pohledávek v podniku.

2.6.1 Vývoj nákladů na zabezpečení nákupních činností

Autor jako první zvolil analyzování **vývoje nákladů na zabezpečení nákupních činností**. Analýza vychází z celkových nákladů, které jsou tvořeny součtem nákladů na výrobu produktu, obal, dopravu a ostatními náklady. **Ve sledovaném období sice náklady vzrostli (cca o 125 %), ale rychleji rostli výnosy (cca o 140 %) a především hospodářský výsledek (cca o 800 %). Tento nárůst autor hodnotí pozitivně.**

2.6.2 Vývoj nákladů na zabezpečení prodejních činností

Druhé analyzované kritérium, je **vývoj nákladů na zabezpečení prodejních činností**. Celkové náklady jsou tvořeny součtem nákladů na marketing, přepravu reklamace a ostatních nákladů (tj. náklady na demo produkty a zabezpečovací systém). **Ačkoliv je patrný nárůst nákladů na zabezpečení prodejních činností autor hodnotí tuto situaci pozitivně. Podíl nákladů na sledované prodejní činnosti klesl ve sledovaném období z 6 % na 5 % celkových nákladů. V roce 2016 se podnik rozhodl vstoupit na trh spojený s prodejem dronů. Z tohoto důvodu dochází k nárůstu nákladů na propagaci.**

2.6.3 Naplnění obchodního plánu

Třetím kritériem, které autor zvolil pro analyzování podniku, bylo **naplnění obchodního plánu**. Jelikož se jedná o dceřinou společnost, **tak se podnik rozhoduje a řídí na základě plánovaného obratu stanoveného mateřskou společností C.P.A. Polska. Autor tuto situaci hodnotí kladně, jelikož se podniku za sledované období vždy podařilo plánovaný splnit a v několika případech i přesáhnout. Za nejlepší hodnoty autor považuje rok 2016, kdy plánovaný obrat byl přesáhnout o 50 milionů korun.**

2.6.4 Vývoj pohledávek v podniku

Poslední hodnocené kritérium, které autor zvolil k analyzování, je **vývoj pohledávek v podniku**. Pohledávky jsou tvořeny součtem pohledávek do lhůty splatnosti a po lhůtě splatnosti. Z analyzovaných dat za sledované období vyplývá **naprostá převaha** pohledávek do lhůty splatnosti. **Pohledávky po lhůtě splatnosti tvoří minimální část (nedosahují ani jednoho procenta), jelikož jsou obvykle uhrazeny během několika týdnů. Autor vývoj pohledávek hodnotí pozitivně, jelikož poměr výše pohledávek k obratu je stabilní dosahuje ve sledovaném období 15-17 %.**

Autor celkový vývoj nákupních a prodejních činností v podniku hodnotí pozitivně. Podnik si za dobu svého působení vytvořil na trhu stabilní místo a poptávka po jeho produktech stále roste. Ve sledovaném období se hodnota výsledku hospodaření před daněmi zvětšila přibližně desetkrát, díky tomu roste i podnik a proto narůstá i množství zaměstnanců. Podnik se s propadem prodejů příslušenství (z důvodů nekvalitní dodávky výrobků) v roce 2015 velmi dobře vypořádal a v současné době se nachází v dobré finanční situaci.

2.7 Doporučení

Vzhledem k tomu, že autor neobdržel od managementu úplný souhrn nákladů, nemohl spočítat další ukazatele ani nemohl zjistit, na jaký účel byly vynaloženy další náklady (souhrn nákladů na nákupní a prodejní činnosti nedává souhrn nákladů o cca 10 až 26 mil. Kč postupně ve sledovaném období).

Autor proto doporučuje podniku analyzovat i zbývající část nákladů pro další možné zlepšení hospodářských výsledků i pro lepší pochopení, jak fungují podnikové procesy.

Dále autor doporučuje analyzovat (kupř. formou snímku pracovního dne) činnost jednotlivých skupin zaměstnanců. Tento podnik je obchodním podnikem proto je autor názoru, že by se většina zaměstnanců měla věnovat nákupu či prodeji – ale nadpoloviční počet zaměstnanců je ve skupině Ostatní.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzování nákupních a prodejních činností vybraného podniku.

Teoretická část obsahovala základní definice pojmů nákup a prodej. Z hlediska nákupu se jednalo o upřesnění funkcí a cílů nákupu, stanovení základních fází, strategie, vazeb apod. Z hlediska prodeje se jednalo o prodejní činnosti, obchodní plán, životní cyklus produktu, distribuci atd.

Autor v praktické části představil vybraný podnik, C.P.A. CZECH s.r.o., dále poskytl informace o vývoji hospodářského výsledku a počtu zaměstnanců. V další fázi došlo k posouzení činností nákupu a prodeje, určení vývoje nákladů na tyto činnosti, vývoj pohledávek a naplnění obchodního plánu.

Závěrem autor hodnotí analyzované údaje a stanovuje doporučení. Z výsledku lze usuzovat celkový růst podniku i v budoucnosti.

POUŽITÁ LITERATURA

Knižní zdroje

- [1] BLOUDEK, J. *Rozumíte svým zákazníkům?*. Praha: Management Press, 2013. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-258-1.
- [2] ČERVENÝ, R. *Strategie nákupu: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.
- [3] ČIŽINSKÁ, R., MARINIČ P. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [4] FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3511-5.
- [5] GROS, I., GROSOVÁ S. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [6] JOBBER, D., LANCASTER G. *Management prodeje*. Praha: Computer Press, 2001. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-533-4.
- [7] KANTOROVÁ, K. *Marketing II*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-815-2.
- [8] KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [9] KOTLER, P. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil MACHÉK M. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [10] KOŽENÁ, M. *Manažerská ekonomika: distanční opora*. Vyd. 4. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013-. ISBN 978-80-7395-609-7.
- [11] LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.
- [12] SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-3339-5.

- [13] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [14] TOMEK, G., TOMEK J. *Nákupní marketing*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-85623-96-x.
- [15] TOMEK, G., VÁVROVÁ V. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.
- [16] TOMEK, J., HOFMAN J. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

Internetové zdroje

- [17] Dodací podmínka (parita) v mezinárodním obchodu, BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export. [online]. 1997 [cit. 13.04.2019]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/parita-v-mezinarodnim-obchodu-7697.html>
- [18] Leasing - Finanční vzdělávání. [online]. [cit. 10.04.2019]. Dostupné z: <http://www.financnivzdelavani.cz/svet-financi/leasing>
- [19] Mendelova univerzita v Brně, Marketingový mix, Distribuce [online]. 2019 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=71358
- [20] Pohledávky – ok-pohledavky.cz [online]. Number One Digital [cit. 19.04.2019]. Dostupné z: <http://ok-pohledavky.cz/vse-o-pohledavkach/>
- [21] Proces rozhodování zákazníka - Marketingové noviny.cz. [online]. 2001 [cit. 13.04.2019]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_74/
- [22] Segmentace trhu a zákazníků. - ManagementMania.com. [online]. 2011 [cit. 10.04.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>
- [23] Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. 2019 [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=555380&typ=PLATNY>