



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY OBCHODNÍM ORGANIZACÍ

STUDY OF THE ORDER PROCESSING IN THE BUSINESS COMPANY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ivana Milková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2017

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Ivana Milková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika a procesní management  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Studie průběhu zakázky obchodním organizací

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané organizaci se zaměřením na:

- obchodní standard
- zákazníky
- postavení v obchodním podnikání

Cíle řešení

Analýza současného stavu řízení průběhu činností zakázky

Zhodnocení současných teoretických přístupů k řízení činností zakázky

Návrh průběhu zakázky dle požadavků zákazníka

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh průběhu činností zakázky ke spokojenosti zákazníka z hlediska jakosti a tržní ceny s ohledem na provozní náklady.

### Základní literární prameny:

JUROVÁ, M.: a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

KOŠTURIÁK, J.,CHAT,J. Inovace vaše konkurenční výhoda. Brno Computer Press 2008, 164 s. ISBN 978-80-251- 1929-7.

PRAŽSKÁ,L.,JINDRA,J. a kol. Obchodní podnikání. 1vyd. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.

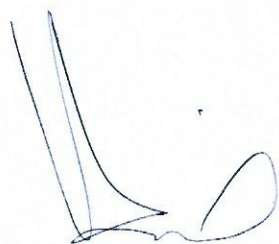
TOMEK,G.,VÁVROVÁ,V. Výrobek a jeho úspěch na trhu. Praha: Grada Publishing 2001, 352 s. ISBN 80-247-0053-4.

WÖHE,G.,KISLINGEROVÁ,E. Úvod do podnikového hospodářství. Praha: C.H.Beck 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

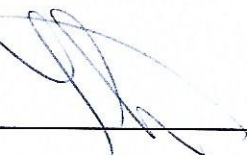
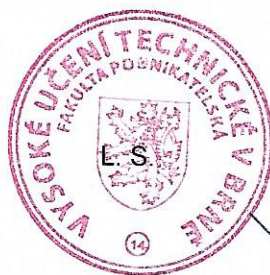
VYTLAČIL,M., MAŠÍN,J.; STANĚK,M. Podnik světové třídy. Liberec: IPI 1997, 276 s. ISBN 80-902235-1-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalárska práca sa zameriava na štúdiu priebehu zákazky obchodným podnikom. V prvej časti sa venuje teoretickým poznatkom o procesnom riadení. V druhej časti predstavuje spoločnosť a analyzuje súčasný stav spoločnosti a priebehu zákazky. V poslednej časti navrhuje vylepšenie a priebeh zákazky k spokojnosti zákazníka z hľadiska dodacích termínov, kvality a nákladov.

## **Abstract**

This Bachelor's thesis is focused on the study of the contract award in the business company. In the first part it's focused on theoretic knowledge about process management. The second part is about introducing the company and analyzing current status of the company and contract award. Last part is focused on designing better solutions of the contract award for satisfaction of the customers in terms of delivery time, quality and costs.

## **Klíčové slová**

zákazka, obchodný podnik, analýza, náklady, návrh, priebeh zákazky

## **Key words**

contract, business enterprise, analysis, costs, design, the engagement

### **Bibliografická citácia**

MILKOVÁ, I. *Studie průběhu zakázky obchodní organizací*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 56 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc..

### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Zb., o právu autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dne 31. mája 2017

.....

podpis študenta

## **Pod'akovanie**

Ďakujem vedúcej mojej bakalárskej práce, prof. Ing. Marii Jurové, CSc., za vedenie mojej práce a za všetky cenné rady a pripomienky, ktoré mi pomohli prácu dokončiť. Tiež by som sa chcela poďakovať Area managerovi spoločnosti Flying Tiger Copenhagen s.r.o. Ing. Alene Vaľovej a bývalej vedúcej predajne Bc. Martine Egedovej za spoluprácu a poskytnuté podklady k spoločnosti.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>12</b>
<b>1 CIEĽ A METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>13</b>
<b>2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE</b> .....	<b>14</b>
2.1 Definícia procesu .....	14
2.1.1 Charakteristika procesu .....	15
2.1.2 Základné členenie procesov .....	15
2.1.3 Delenie procesov podľa štruktúry .....	16
2.1.4 Procesná mapa a procesný model.....	16
2.2 Definícia procesného riadenia .....	17
2.2.1 Základné úlohy procesného riadenia.....	17
2.3 Zlepšovanie procesov .....	18
2.3.1 Priebežné zlepšovanie procesov .....	18
2.3.2 Metóda reengineeringu.....	18
2.4 SLEPT (PEST) analýza .....	19
2.5 SWOT analýza.....	20
2.6 Logistika .....	21
2.6.1 Materiálový systém .....	21
2.6.2 Riadiaci systém .....	22
2.6.3 Informačný systém .....	22
2.7 Ciele logistiky.....	22
2.7.1 Výkonový cieľ.....	22
2.7.2 Ekonomický cieľ .....	22
2.8 Metodika ARIS.....	23
2.8.1 Business process management .....	23
2.8.2 Hlavné objekty BPM.....	24
2.8.3 Ciele BPM.....	24
<b>3 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI</b> .....	<b>26</b>
3.1 História spoločnosti .....	26
3.2 Profil spoločnosti.....	26
3.3 Správna rada spoločnosti .....	27
3.4 Predajne .....	27

3.5	Produkty.....	27
<b>4</b>	<b>ANALÝZA.....</b>	<b>29</b>
4.1	Súčasný stav priebehu zákazky .....	29
4.1.1	Typ objednávky.....	29
	• Kampaňové objednávky .....	29
	• Doplnkové objednávky.....	29
4.1.2	Priebeh objednávky .....	30
	• Z Dánska na Slovensko .....	30
	• Zo skladu externej firmy do predajne.....	30
4.1.3	Spracovanie paliet s tovarom .....	31
4.2	Spracovanie dotazníka .....	32
4.3	SLEPT analýza .....	34
4.3.1	Sociálne faktory.....	34
4.3.2	Legislatívne faktory.....	34
4.3.3	Ekonomické faktory .....	35
4.3.4	Politické faktory .....	35
4.3.5	Technologické faktory.....	35
4.4	SWOT analýza.....	36
4.4.1	Silné stránky (Strengths) .....	36
4.4.2	Slabé stránky (Weaknesses) .....	36
4.4.3	Príležitosti (Opportunities).....	37
4.4.4	Hrozby (Threats) .....	37
4.4.5	Vyhodnotenie SWOT analýzy .....	38
<b>5</b>	<b>VLASTNÉ NÁVRHY .....</b>	<b>39</b>
5.1	Webové stránky .....	39
5.1.1	Nová doména.....	39
5.1.2	Preklad textu z pôvodných stránok .....	41
5.1.3	Podmienky realizácie .....	42
5.2	Vylepšenie priebehu zákazky .....	42
5.2.1	Zmena systému schvaľovania objednávky.....	42
5.2.2	Určenie presného dátumu doručenia .....	44
5.2.3	Vylepšenie komunikácie .....	45

5.2.4	Vylepšenie doručenia tovaru do predajne .....	46
5.3	Podmienky realizácie.....	48
5.3.1	Zmena používaného systému objednávok.....	48
5.4	Prínosy realizácie.....	48
5.4.1	Ekonomické prínosy.....	48
5.4.2	Neekonomické prínosy.....	49
<b>ZÁVER.....</b>		<b>50</b>
<b>ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....</b>		<b>51</b>
<b>ZOZNAM GRAFOV.....</b>		<b>53</b>
<b>ZOZNAM TABULIEK.....</b>		<b>54</b>
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV.....</b>		<b>55</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH .....</b>		<b>56</b>

# ÚVOD

V dnešnej dobe je pre takmer každú spoločnosť najdôležitejšie uspokojovať potreby našich zákazníkov. Čím viac sa naše technológie vyvíjajú, tým viac náš zákazník očakáva vyššiu kvalitu produktov a služieb. Okrem kvality však očakávajú aj nižšie náklady a dodržovanie dodacích termínov. Kvôli tomu som si vybrala túto tému a budem sa snažiť zdokonaľiť chod zákazky od skladu z Dánska až k zákazníkovi v predajni na Slovensku.

Prácu som spracovávala v spoločnosti Flying Tiger Copenhagen s.r.o., ktorá má sídlo v Dánsku a otvorené 4 predajne na Slovensku. Spoločnosť mi poskytla potrebné doklady a spolupracovala so mnou.

Bakalárska práca je rozdelená na tri časti. V prvej časti sa venujem teoretickým poznatkom o procesnom riadení, logistike a taktiež opisuje analýzy, ktorý boli použité.

V ďalšej časti je predstavená spoločnosť Flying Tiger Copenhagen s.r.o., jej história, profil podnikania, činnosti podnikania a informácie o produktoch, vlastníkoch, predajniach a business modeli. Táto časť sa tiež zaoberá analýzou súčasného stavu spoločnosti. Na základe dotazníka, analýzy súčasného stavu zákazky a tiež analýz SLEPT a SWOT zistím nedostatky a problémy, ktoré by sa dali vylepšiť.

Posledná časť je o spracovaní mojich vlastných návrhov, ktoré by mali pomôcť s problémami a nedostatkami zistené v analytickej časti. Nakoniec zhrniem podmienky realizácie a jej prínosy.

# 1 CIEĽ A METODIKA PRÁCE

Cieľom mojej bakalárskej práce je zlepšenie chodu činností zákazky k zákazníkovi. Budem sa snažiť navrhnúť vylepšenie prevádzky predajne a priebeh zákazky tak, aby bol zákazník spokojný z hľadiska dodacích termínov, kvality a nákladov.

Čiastkové ciele:

- popis spoločnosti, činnosti podnikania,
- prevedenie analýzy súčasného stavu,
- návrh na zlepšenie priebehu činnosti zákazky,
- podmienky realizácie,
- prínosy realizácie.

## **Metodika spracovania**

Pri tvorbe tejto bakalárskej práce využijem analýzy SLEPT a SWOT, pomocou ktorých budem sledovať súčasný stav priebehu zákazky a spoločnosti.

## 2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

### 2.1 Definícia procesu

Existuje veľa definícií procesu. Niektoré sú presné, niektoré sú neúplné. Keďže existuje veľa podôb, uvediem tu aspoň niektoré z nich.

*„Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.“* (Řepa, 2007, s. 15)

*„Proces je sled logických úkonů nebo činností, které by měly být vykonány krok za krokem. Jako další vlastnost uvedeme i to, že se v procesu využívá aktivní působení kvalifikovaných zaměstnanců, tzn. jejich manuálních i intelektuální schopností, jejichž pomocí vzniká nový výrobek či služba, který/á má přinést nějaký pozitivní význam pro potenciálního zákazníka – uživatele procesu.“* (Svozilová, 2011, s. 16)

*„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizovanými útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační výstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“* (Šmída, 2007, s. 29)

Proces by sa dal tiež popísať ako postupnosť vzájomne závislých a prepojených postupov, ktoré v každom štádiu konzumujú jeden alebo viac zdrojov (čas zamestnanca, energia, stroje, peniaze) aby premenili vstupy (údaje, materiál, časti atď.) na výstupy. Tieto výstupy ďalej slúžia ako vstupy pre ďalšiu fázu procesu až do dosiahnutia určeného cieľa alebo konečného výsledku (Business Dictionary, 2017).

### 2.1.1 Charakteristika procesu

Každý proces musí mať:

- stanovené ciele,
- merateľné ukazovatele – indikátor, ako ďaleko sú splnené ciele, poprípade strategické ciele, vízie,
- stanoveného vlastníka – osoba, ktorá zodpovedá za plnenie cieľov procesu,
- stanoveného zákazníka – interný alebo externý subjekt, ktorému je proces určený,
- stanovené vlastné vstupy – aktivuje proces,
- stanovené výstupy – výsledok procesu, v podobe výrobku alebo služby,
- stanovené riziká,
- stanovené činnosti,
- stanovené hranice (Grasseová, 2008, s. 13).

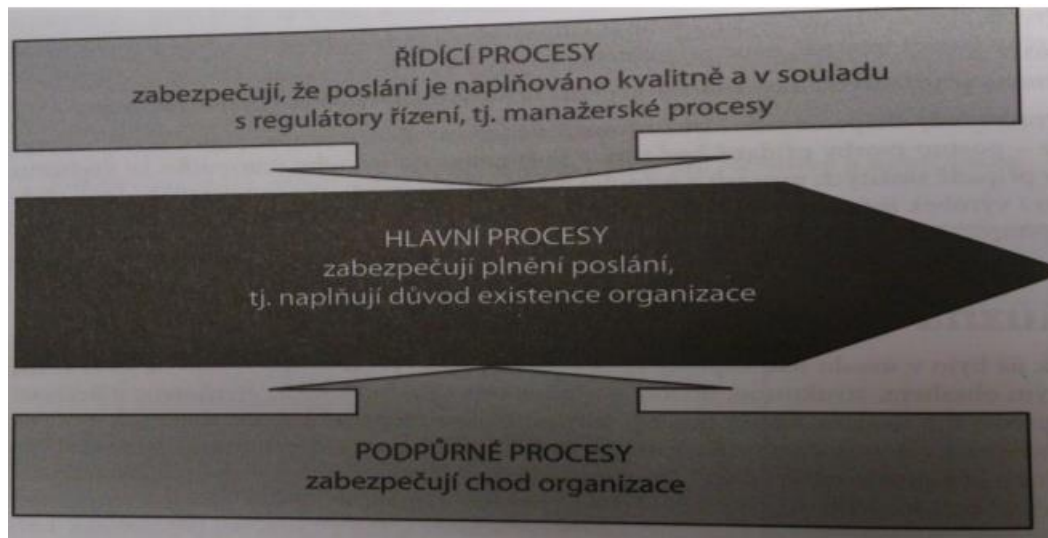
### 2.1.2 Základné členenie procesov

Procesy môžeme rozdeliť do troch skupín – hlavné, riadiace a podporné.

**Hlavné procesy** vytvárajú hodnotu v podobe výrobku alebo služby pre externého zákazníka a sú tvorené reťazou pridanej hodnoty, ktorá predstavuje hlavnú oblasť existencie organizácie.

**Riadiace procesy** určujú a zabezpečujú rozvoj a riadenia výkonu spoločnosti a vytvárajú podmienky pre fungovanie vedľajších procesov a tie zaisťujú integritu a fungovanie organizácie.

**Podporné procesy** sa starajú o zaistenie podmienok pre fungovanie vedľajších procesov tým, že im dodávajú produkty (hmotné aj nehmotné), ale pritom nie sú súčasťou hlavných procesov (Grasseová, 2008, s. 14).



Obrázok 1 Členenie procesov ( Zdroj: Grasseová, 2008, s. 14)

### 2.1.3 Delenie procesov podľa štruktúry

Procesy podľa štruktúry sú datové a znalostné.

**Datové** – zoznam a poradie činností, nedajú sa počas procesu meniť.

**Znalostné** – zoznam a poradie činností nie je priamy a nemenný, dá sa prispôbiť okolnostiam (Grasseová, 2008, s. 15).

### 2.1.4 Procesná mapa a procesný model

*„Jedním z výstupů analýzy procesů je procesní mapa. Můžeme si ji představit jako systematické zachycení hierarchie procesů, které nám poskytne přehled o všech procesních oblastech, skupinách procesů a procesech.“* (Janišová, Křivánek 2013, s. 133)

Procesnú mapu by sme mohli popísať ako vizuálnu reprezentáciu hraníc procesu, ktorá popisuje proces z hľadiska kvality, nákladov a času. Taktiež nám pomáha lepšie pochopiť

súčasný stav procesu, identifikovať problémy a odhaliť príležitosti na zlepšenie (Management systems, 2015).

*„Procesní model je dynamickou procesní mapou, tzn. že v modelovacím nástroji se můžeme pružně dostávat od jedné úrovně procesů k druhé a postupně až k detailům jednotlivých procesů.“* (Janišová, Křivánek 2013, s. 135)

## **2.2 Definícia procesného riadenia**

Tak ako proces, aj procesné riadenie má veľa definícií. Tu je niekoľko z nich.

*„Jako procesní přístup je obvykle charakterizovaná systematická identifikace, řízení a hlavně potom vzájemné působení procesů, používaných v organizaci při naplňování strategických záměrů.“* (Cienciala, 2011, s. 28)

*„Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat chod organizace tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagovala na požadavky zákazníka.“* (Svozilová, 2011, s. 42)

*„Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.“* (Šmída, 2007, s. 30)

### **2.2.1 Základné úlohy procesného riadenia**

- Identifikácia procesu,
- nové definovanie procesu,
- zaistenie stability procesu,
- zavedenie atmosféry zlepšovania procesu (Veber, 2009).

## 2.3 Zlepšovanie procesov

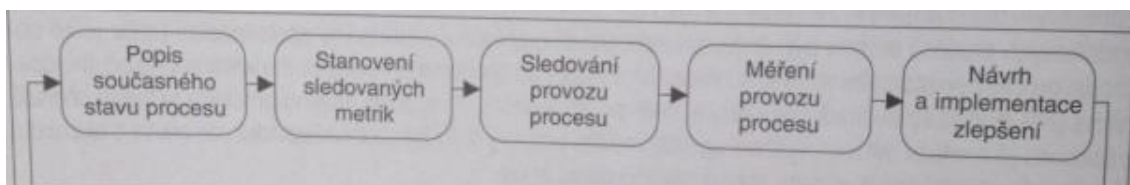
Zákazníci chcú stále lepšie, výkonnejšie a kvalitnejšie výrobky. Jediným spôsobom ako si udržať zákazníkov je neustále zlepšovanie podnikových procesov.

Dá sa to docieľiť dvoma spôsobmi :

- priebežným zlepšovaním procesov,
- metódou reengineeringu.

### 2.3.1 Priebežné zlepšovanie procesov

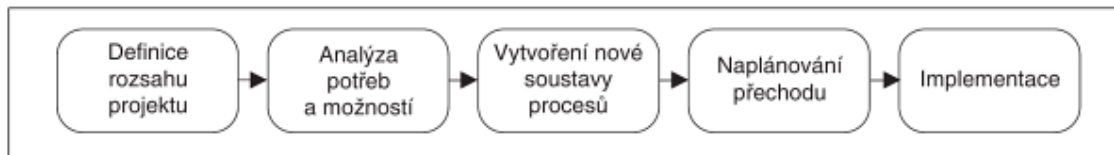
*„Zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů.“* (Svozilová, 2011, s. 19)



Obrázok 2 Metóda priebežného zlepšovania procesov (Zdroj : Řepa, 2007, s. 16)

### 2.3.2 Metóda reengineeringu

*„BPR je kulturně zcela jiným přístupem, než průběžné zlepšování procesů. Ve své extrémní podobě BPR předpokládá, že stávající podnikový proces (procesy) je zcela nevyhovující – nefunguje, je špatný, je třeba jej z podstaty změnit, od počátku.“* (Řepa, 2007, s. 16)



**Obrázok 3 Metóda BPR - Business Proces Reengineering** (Zdroj : Řepa, 2007, s. 17)

## 2.4 SLEPT (PEST) analýza

*„Analýza PEST vychází z bližší specifikace skutečností důležitých pro vývoj vnějšího prostředí organizace a posuzuje se při ní, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se odhaduje, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšuje, či snižuje jejich důležitost.“* (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 97)

Faktory, ktoré sa v rámci SLEPT analýzy skúmajú sú hlavne tieto:

### 1. politicko-právne faktory,

- politika zdanenia,
- sociálna politika,
- legislatíva podnikateľského sektoru,
- antimonopolné opatrenia,

### 2. ekonomické faktory,

- stav ekonomiky s ohľadom na hospodársky cyklus,
- miera inflácie,
- úrokové sadzby,
- miera nezamestnanosti,

### 3. sociálno-demografické faktory,

- miera vzdelanosti,
  - sociálna legislatíva,
  - prístupy k práci,
4. technicko-technologické faktory,
- vládna podpora vedy a techniky,
  - trendy v inovácií produktu,
  - trendy vo vývoji technológií. (Dvořáček, Slunčík, 2012).

## 2.5 SWOT analýza

*„SWOT je zkratka pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnější prostředí podniku. SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku.“*  
(Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 97)

Typické příklady silných, slabých stránek a příležitostí, ohrožení:

1. silné stránky,
  - adekvátne finančné zdroje,
  - uznávaná pozícia na trhu,
  - lepšia reklamná kampaň,
2. slabé stránky,
  - nejasný strategický zámer,
  - nevyužité kapacity,

- nedokonalá distribučná sieť,
3. príležitosti,
- rýchlejší rast trhu,
  - rozšírenie ponuky výrobkov,
4. ohrozenia,
- meniace sa potreby a vkus zákazníkov,
  - nepriaznivé demografické zmeny (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

## 2.6 Logistika

*„..., že se logistika zabývá pohybem zboží a materiál z místa vzniku do místa spotřeby a s tím souvisejícím informačním tokem. Týká se všech komponent oběhového procesu, tzn. především dopravy, řízení zásob, manipulace s materiálem, balení, distribuce a skladování.“* (Drahotský, Řezníček, 2003, s. 1)

Logistiku môžeme vnímať podľa systémového pojatia ako:

- materiálový systém,
- riadiaci systém,
- informačný systém (Pražská, Jindra, 2002, s. 596).

### 2.6.1 Materiálový systém

Materiálový systém zahŕňa všetky transformačné a skladovacie procesy od nákupu materiálu, surovín po predaj konečnému zákazníkovi. V obchode ide hlavne o dopravu,

skladovanie, balenie, predaj ako podsystémy materiálového systému (Pražská, Jindra, 2002, s. 596).

### **2.6.2 Riadiaci systém**

Úlohou riadiaceho systému je hlavne plánovanie, rozhodovanie, organizovanie a kontrola celého materiálového toku (Pražská, Jindra, 2002, s. 596).

### **2.6.3 Informačný systém**

Informačný systém ukladá, spracováva a prenáša údaje. Poskytuje správne informácie, na správnom mieste, v správnom čase a napomáha riadeniu materiálového systému. Ide hlavne o spracovanie objednávky a o stav zásob (Pražská, Jindra, 2002, s. 596 – 597).

## **2.7 Ciele logistiky**

V cieľoch logistiky nekladíme dôraz len na nákladovosť a racionalitu toku tovaru, ale aj na uspokojenie požiadaviek odberateľa.

### **2.7.1 Výkonový cieľ**

Cieľom je zabezpečiť istú úroveň služieb – zaistiť výroby v správnom množstve, druhu, kvalite, čase a mieste.

### **2.7.2 Ekonomický cieľ**

Ekonomickým cieľom je splniť výkonovú zložku s primeranými nákladmi (Pražská, Jindra, 2002, s. 597).

## 2.8 Metodika ARIS

Metodiku ARIS môžeme chápať ako jednu z metód reengineeringu procesov, ktorá kladie dôraz na podporu riadenia procesov pomocou IT systému. Názov ARIS je vytvorený ako skratka z celého názvu Architecture of integrated Information Systems, slovensky ako Architektúra integrovaných informačných systémov.

### 2.8.1 Business process management

Business process management je používaný na popis, kontrolu, modelovanie a optimalizovanie podnikových procesov.

Business Process Management (BPM) pozostáva z nasledujúcich krokov:

- **design** – príprava vhodného teoretického dizajnu, identifikácia súčasného dizajnu, dizajn nového procesu,
- **modeling** – predstavenie rôznych možností teoretického dizajnu procesu pre zistenie, ako môžu rôzne podmienky ovplyvniť proces,
- **execution** – aktuálna realizácia procesu s kombináciou automatizovaných činností a zásahu človeka,
- **monitoring** – definovanie a monitorovanie kontrolných parametrov, sledovanie procesov, identifikácia a overovanie zlepšení,
- **optimization** – optimalizácia procesov založená na informáciách o výkonnosti procesov, ktoré boli získané z predchádzajúcich fáz BPM (ARIS Community, 2011).

## 2.8.2 Hlavné objekty BPM



Obrázok 4 Hlavné objekty BPM (Zdroj : Vlastné spracovanie)

**Event** – udalosť, ktorá slúži ako začiatok aj koniec procesu. Je tiež príčinou alebo výsledkom činnosti procesu.

**Activity** – činnosť, ktorá podporuje jeden alebo viac podnikateľských cieľov.

**Role** – funkcia v podniku, ktorú môže vykonávať jedna alebo viac osôb.

**XOR rule** – proces môže pokračovať iba v jednej časti.

**AND rule** – všetky nasledujúce procesy prebiehajú spoločne.

**OR rule** – procesy môžu pokračovať jednou až všetkými ďalšími cestami (ARIS Community, 2011).

## 2.8.3 Ciele BPM

Business Process Management sa pokúša:

- zlepšiť súlad všetkých aspektov organizácie s požiadavkami zákazníkov,

- zvýšiť transparentnosť procesu,
- podporiť efektívnosť podnikania,
- maximálne využiť potenciál zamestnancov,
- zlepšiť kvalitu produktu,
- znížiť náklady (ARIS Community, 2011).

## **3 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI**

Pre spracovanie bakalárskej práce som si vybrala spoločnosť Flying Tiger Copenhagen s.r.o. so sídlom v Dánsku a s predajňami po celom svete.

### **3.1 História spoločnosti**

Prvý obchod Tiger sa otvoril v Kodani v roku 1995 a jeho zakladateľom bol Lennart Lajboschitz. Keďže išlo pôvodne o obchod s prebytkovým tovarom, predávali sa v ňom lacné produkty rôzneho druhu za 10 dánskych korún (1,50 €). Do roku 2000 sa v najvýznamnejších dánskych mestách otvorilo 40 predajní. V roku 2001 sa prvý krát otvorila predajňa mimo Dánska na Islande v Reykjavíku. O deväť rokov neskôr bol Tiger rozšírený v 10 krajinách a stou predajňou otvorenou na obchodné účely. V roku 2013 obchody Tiger poskytli svoje služby viac než 39 miliónom zákazníkov v Európe a Japonsku.

### **3.2 Profil spoločnosti**

Tiger je reťazec dánskych dizajnových predajní s ponukou svojráznej, neustále sa meniacej škály značkových produktov z vlastnej dielne za dostupné ceny, ktoré sú vždy zaokrúhlené na celé eurá. Až 80 % produktov stojí menej než 5 eur a za žiaden nezaplatíte viac než 50 eur. Celá spoločnosť Tiger je odhodlaná podporovať neustály rozvoj sociálnej zodpovednosti. Toto odhodlanie implementujú jednak prostredníctvom zmlúv s ich dodávateľmi ohľadom Kódexu správania a jednak pomocou lokálnych projektov.

Každá lokálna spoločnosť Tiger je spoločným podnikom (joint venture), ktorý vlastní v pomere 50:50 Zebra A/S a lokálny partner. Predajne sa nazývajú „TGR“ vo Švédsku a Nórsku, „Flying Tiger“ v Holandsku a „Flying Tiger Copenhagen“ v Japonsku (Flying Tiger, 2015). Slovensko a Česká republika sú jediné dva štáty, ktoré patria pod jedného lokálneho partnera.

### **3.3 Správna rada spoločnosti**

Správna rada má sedem členov a počas roku 2015 usporiadali šesť stretnutí rady. Každé stretnutie trvalo minimálne jeden deň, aby bolo dostatok času prekonzultovať výkon spoločnosti, kritické a strategické problémy. Kľúčové témy diskusie sa v roku 2015 sústredili na nový plán skladu, nové predajne na trhu Spojených Štátov a Japonska, všeobecná expanzia a tiež stratégia do budúcnosti.

### **3.4 Predajne**

Aby ste mohli otvoriť novú predajňu, jej miesto potrebuje spĺňať určené podmienky:

- lokácia musí byť na vysoko frekventovanej ulici alebo v nákupnom centre,
- hlavne bohaté štvrte – centrá miest,
- priľahlé k ďalším populárnym značkám.

Čo sa týka špecifikácie priestoru, aj na to sú určené podmienky:

- 150-250 m<sup>2</sup> predajného miesta,
- iba jednoposchodové priestory,
- výklad minimálne 8 metrov.

Najviac otvorených predajní má momentálne Španielsko (103), tesne za ním Taliansko (102). Priamo v Dánsku je otvorených 74 predajní. V Českej republike je ich 13 a na Slovensku 4.

### **3.5 Produkty**

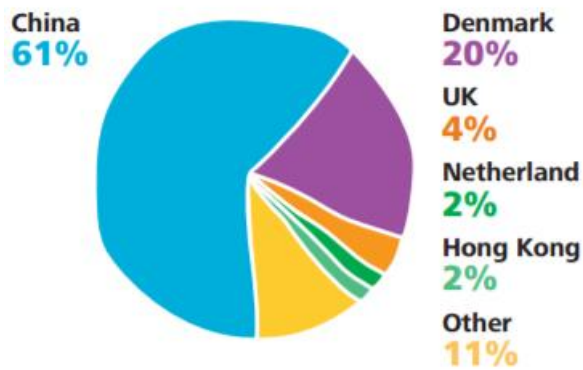
Kombinácia atraktívnych svojráznych produktov a dostupných cien sa neustále považuje za špecifickú silnú stránku značky Tiger medzi maloobchodnými predajňami. Obal

typický pre reťazec Tiger je takmer rovnako výnimočný ako samotné produkty tejto značky. Balenie je jednoduché, priame a v škandinávskom štýle.

Sortiment produktov Tiger pokrýva oblasti:

- každodenného života, ako napríklad kuchynské a kancelárske potreby, potraviny,
- hračky, voľnočasové výrobky, umelecké potreby, písacie potreby,
- elektronika, športové potreby, pracovné nástroje a módne doplnky.

**2015 geographical distribution of trader and supplier origin**



**Obrázok 5** Geografická distribúcia obchodníkov a dodávateľov (Zdroj: Flying Tiger, 2015).

## 4 ANALÝZA

### 4.1 Súčasný stav priebehu zákazky

Objednávky spracováva vedúca predajne s tým, že následne musia byť schválené Area managerom pre Slovensko. Pokiaľ objednávka nie je schválená Area managerom do troch dní, vymaže sa zo systému. V spoločnosti existujú dva typy objednávok.

#### 4.1.1 Typ objednávky

- **Kampaňové objednávky**

Kampaňové objednávky sú vystavené v systéme priamo od dánskych manažérov každé dva týždne, na mesiac dopredu a sú vystavované pre všetky predajne na celom svete. Môžu sa minimálne líšiť, bývajú upravené podľa miesta predajne, ale 95% objednávky býva rovnaká pre všetkých. Tieto objednávky obsahujú produkty, ktoré predajňa musí objednať. Vedúca predajne je schopná upraviť počty krabíc na viac alebo menej, ale neodporúča sa to. Musí mať prehľad o tom, aké veci sa najčastejšie predávajú a podľa toho objednávku prispôbiť. Táto objednávka musí byť taktiež schválená Area managerom. Kampaňové objednávky väčšinou obsahujú 12 až 13 paliet.

- **Doplňkové objednávky**

O produktoch v doplnkových objednávkach rozhoduje vedúca predajne. Tá si všíma, ktoré z produktov sa najčastejšie predávajú alebo ktorých je na predajni málo. Tiež má zoznam produktov z dánskeho vedenia, ktoré musia byť na predajni. Čo sa týka zoznamov, tiež majú k dispozícii TOP 100 produktov. Zoznam sa aktualizuje každý mesiac a vedúca predajne by ho mala sledovať a aj podľa neho vyplniť doplnkovú objednávku. Doplnkové objednávky sa tiež prispôbujú kampaňovým objednávkam. Pokiaľ máme napríklad v kampaňových objednávkach veci do kuchyne, v doplnkových

objednávkach nebudeme objednávať kuchynské riady. Snažíme sa o to, aby sa produkty z kampane najrýchlejšie vypredali.

V obidvoch prípadoch je snaha objednávať tak, aby prišli produkty či z kampane alebo z doplnkov v ten istý čas. Ak sa to nepodarí, je lepšie ak sú doplnkové objednávky vystavené pre všetky predajne v Bratislave vystavené naraz. Ak sú doplnky tovaru objednané pre všetky 3 predajne naraz, znížia sa tým náklady pre spoločnosť.

Doplnkové objednávky sú menšie ako kampaňové, no vedúca predajne musí produkty vyrábať tak, aby obsahovali aspoň 6 paliet. Keďže doprava pre 4 palety stojí rovnako ako pre 6 paliet, oplatí sa objednať viac produktov naraz.

#### **4.1.2 Pribeh objednávky**

- **Z Dánska na Slovensko**

Po vyplnení objednávky vedúcou predajne a schválením Area managerom sa objednávka zapíše do systému. Pre Slovensko tieto produkty prichádzajú z dánskeho centrálného skladu. Ďalšie sklady v Európe sa nachádzajú ešte vo Veľkej Británii a v Španielsku. Po zabalení objednávky v Dánsku je tovar prepravený loďou do Nemecka, odkiaľ je ďalej presúvaný kamióňmi, ktoré patria externej prepravnej firme až na Slovensko. Na Slovensku to do vlastného skladu preberá firma Cargo Partner SR s.r.o., ktorá má sídlo v mestskej časti Petržalka v Bratislave.

- **Zo skladu externej firmy do predajne**

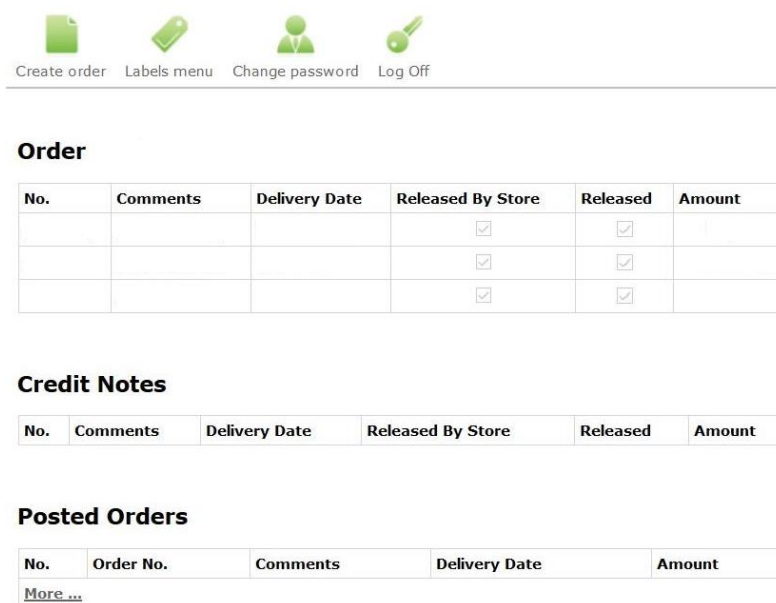
Po prebratí a uložení paliet do skladu je vedúca predajne informovaná o tom, že sa už objednávka nachádza na Slovensku. Taktiež jej pracovník skladu povie koľko paliet objednávka obsahuje. Ak ide o viacero objednávok, tak aj identifikačné čísla týchto objednávok a tiež či ich treba nejako rozdeliť. Po vybavení týchto formálnych vecí sa dohodne vedúca predajne s pracovníkom skladu o dátume a čase doručenia priamo do predajne. Ideálne je, ak sa objednávka presunie hneď na ďalší deň do skladu predajne. Tovar je uložený v krabiciach na palete, ktorá je obalená dvoma typmi ochrannej fólie.

### 4.1.3 Spracovanie paliet s tovarom

Po vyložení a prenesení do skladového priestoru predajne sa palety rozbalia. Popri rozbaľovaní sa kontroluje stav krabíc s tovarom, či nie sú poškodené. V prípade poškodenia krabice sa najprv skontroluje či je tovar v poriadku. Ak je tovar v poriadku, je normálne uložený buď do skladu alebo na predajňu. V prípade poškodenia sa krabica odfotí a vedúca predajne fotku pridá do reportu pre Area managera.

Vedúca predajne si zo stránky, na ktorej sa spracovávajú objednávky stiahne a vytlačí zoznam tovaru, ktorý bol objednaný. Vďaka tomuto zoznamu je popri rozbaľovaní schopná kontrolovať či prišiel všetok tovar, ktorý bol objednaný. V prípade, že niečo neprišlo alebo prišlo niečo navyše, stačí vypísať tzv. kredit note a v ňom uviesť aký je problém. Tento problém už potom rieši vyššie vedenie.

Vybalené krabice s tovarom zamestnanci presunú do skladu, ktorý je rozdelený podľa typu. Pokiaľ ide o tovar, ktorý ešte nie je vyložený alebo ho je málo, zamestnanec ho ihneď zaradí na predajňu, poprípade ho doplní.



The screenshot shows a web application interface with four navigation icons: a document for 'Create order', a tag for 'Labels menu', a person for 'Change password', and a key for 'Log Off'. Below the icons are three tables:

**Order**

No.	Comments	Delivery Date	Released By Store	Released	Amount
			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

**Credit Notes**

No.	Comments	Delivery Date	Released By Store	Released	Amount
-----	----------	---------------	-------------------	----------	--------

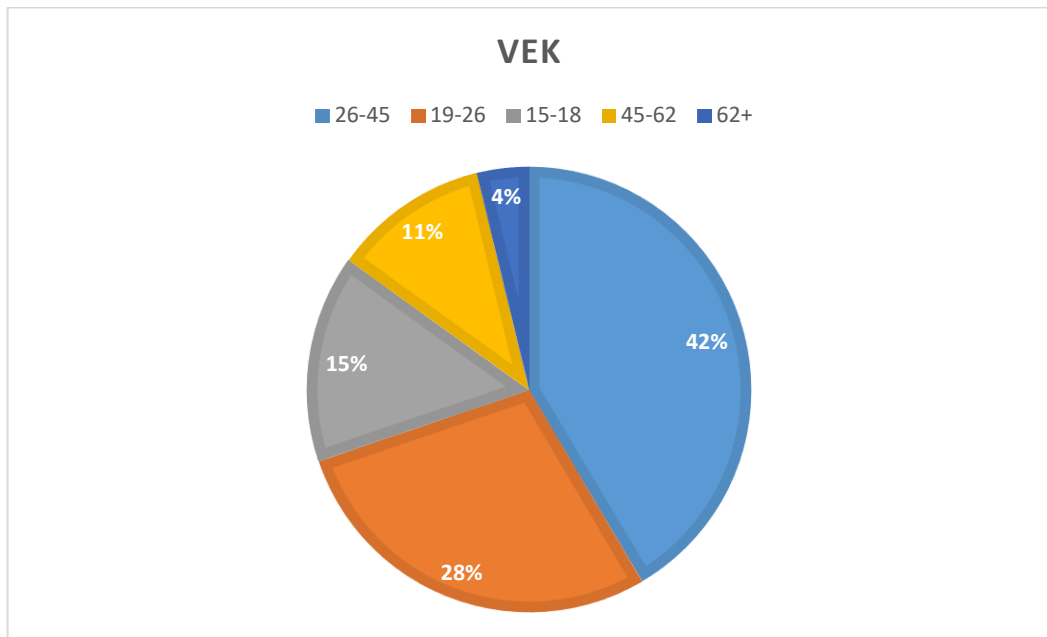
**Posted Orders**

No.	Order No.	Comments	Delivery Date	Amount
<a href="#">More ...</a>				

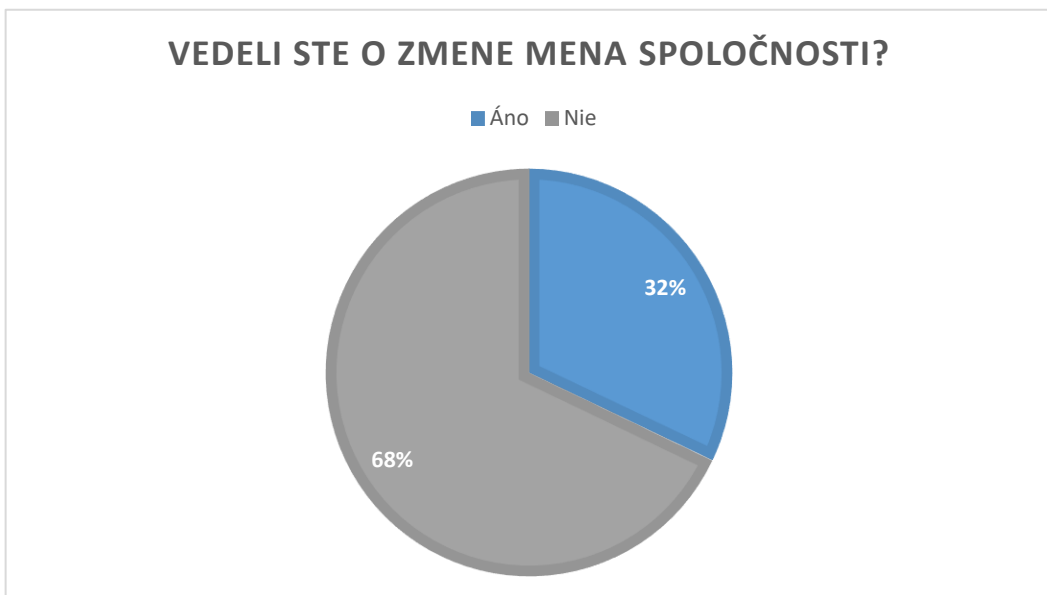
Obrázok 6 Objednávaci systém (Zdroj : Flying Tiger, 2017)

## 4.2 Spracovanie dotazníka

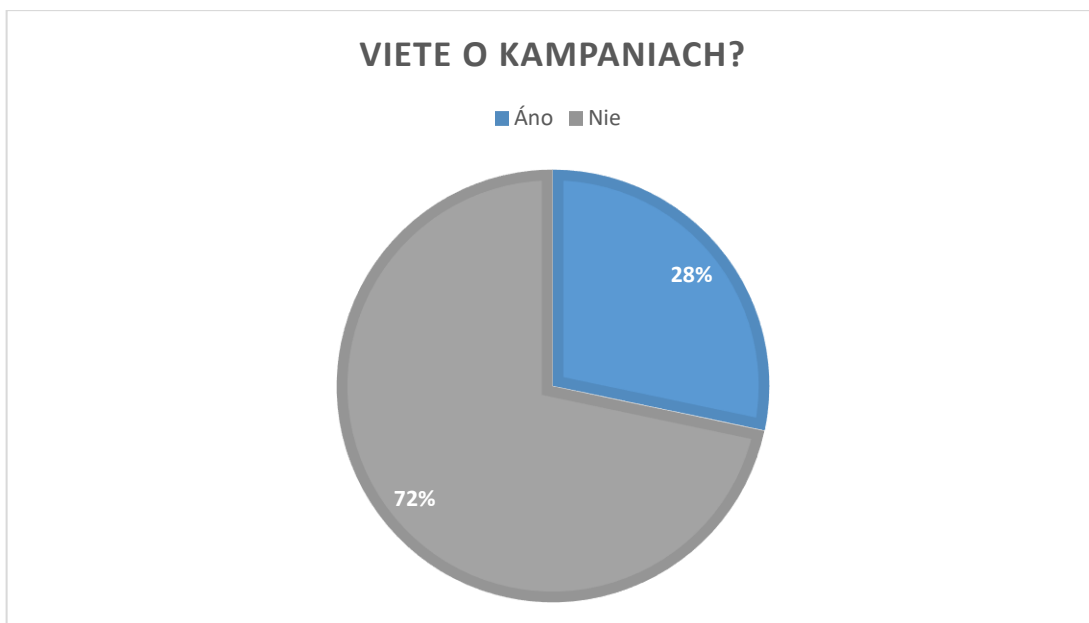
Dotazník som spracovávala hlavne z toho dôvodu, aby som zistila základné informácie o zákazníkoch a ich vedomosti o spoločnosti. Pozostával z desiatich otázok. Celé znenie dotazníku je vložené v prílohe. Do vyplnenia dotazníka sa zapojilo 53 ľudí. Uvediem tu výsledky z hlavných štyroch otázok.



Graf 1 Vek respondentov (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa dotazníka)

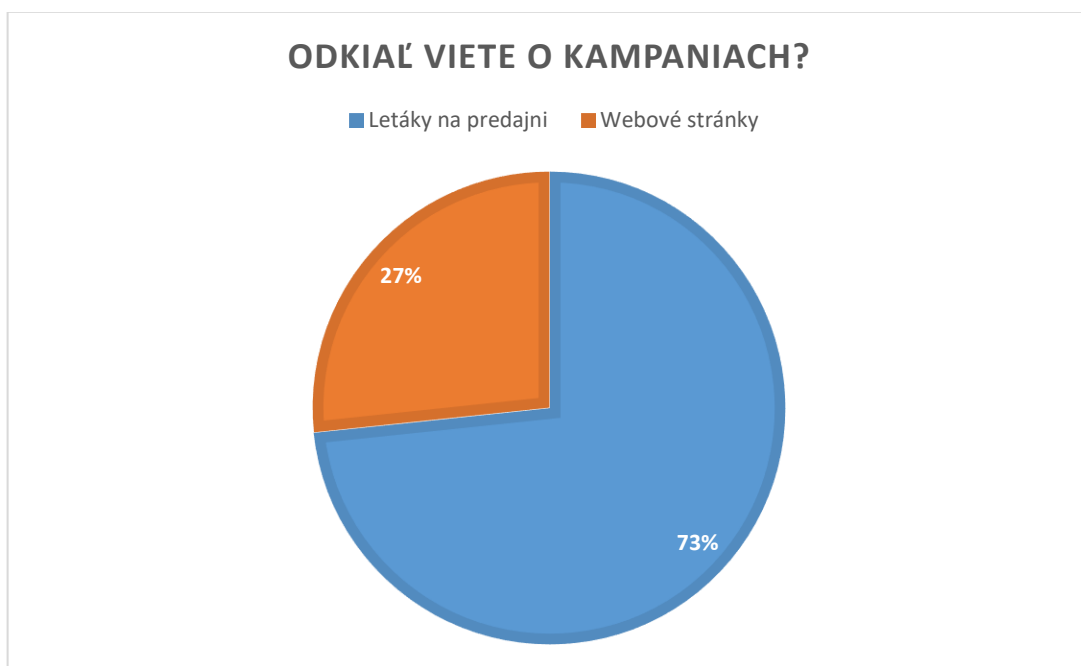


Graf 2 Zmena mena spoločnosti (Zdroj : Vlastné spracovanie dotazníka)



**Graf 3 Znalosť o kampani** (Zdroj : Vlastné spracovanie podľa dotazníka)

Daným 28% (15 zákazníkom) bola ponúknutá možnosť odpovedať na otázku odkiaľ vedia o kampani (tovar vo výklade, ktorý sa mení dva krát za mesiac).



**Graf 4 Zdroj informácie o kampani** (Zdroj : Vlastné spracovanie podľa dotazníka)

## **4.3 SLEPT analýza**

### **4.3.1 Sociálne faktory**

Predajňa, s ktorou som spolupracovala sa nachádza v Bratislave. Bratislava je hlavné mesto Slovenska s rozlohou 367,661 km<sup>2</sup> a žije tu cca 420 000 obyvateľov. Ak rátame bratislavskú aglomeráciu s rozlohou 853,15 km<sup>2</sup>, žije tu dokopy 546 300 ľudí. Keďže sa predajňa nachádza priamo v centre hlavného mesta, nie je problém s hľadaním nových zamestnancov.

### **4.3.2 Legislatívne faktory**

Na Slovensku je Tiger spoločnosť s ručením obmedzeným. Spoločnosť s ručením obmedzeným ako právnická osoba patrí medzi obchodné spoločnosti definované v § 56 Obchodného zákonníka. Jej základným znakom je jej samostatná právna subjektivita vo forme právnickej osoby. Každá spoločnosť s ručením obmedzeným je charakteristická svojim unikátnym obchodným menom.

V každej predajni sa nachádza sklad, takže musíme brať do úvahy aj bezpečnosť a ochranu zdravia na pracovisku. Bezpečnosť a ochranu zdravia zamestnancov pri práci zaručuje čl. 36 Ústavy Slovenskej republiky a ustanovuje ju systém právnych predpisov a ostatných predpisov na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci si kladie za cieľ:

- zabezpečiť bezpečnosť, zdravie a pracovnú schopnosť zamestnancov,
- prispieť k eliminovaniu škôd zamestnávateľa na zariadeniach, výrobkoch, v službách, pri výlukách v pracovnom procese a iné finančné straty (Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny, 2015).

### 4.3.3 Ekonomické faktory

Medzi najdôležitejšie ekonomické faktory patrí miera inflácie, miera nezamestnanosti a hrubá mzda.

Makroekonomický ukazovateľ (zdroj)	Jednotky	2014	2015	2016
Hrubý domáci produkt SR (ŠÚSR)	mld. EUR	74,655	76,521	79,199
Medziročná zmena HDP (ŠÚSR)	%	3,5	2,5	3,5
Priemerná mesačná nominálna mzda (ŠÚSR)	EUR	837	853,7	870,8
Ročná miera inflácie (MFSR)	%	-0,1	1	0,7
Miera nezamestnanosti v SR (NBS)	%	12,3	12	11,5
Spotrebiteľské ceny CPI (NBS)	%	-0,1	1	0,7
Nezamestnanosť (ŠÚSR)	%	12,3	12	11,5

Obrázok 7 Ekonomika Slovenska 2016 (Zdroj: Euroekonóm, 2016)

Tým, že Slovensko patrí do Európskeho menového fondu, manažment spoločnosti tu v Bratislave by sa mal zaujímať o vývoj kurzu medzi eurom a dánskou korunou. Tento kurz sa momentálne pohybuje od 7.4375 do 7.4402 DKK za jedno euro.

### 4.3.4 Politické faktory

Politika priamo či nepriamo ovplyvňuje podnikanie. Do týchto faktorov môžeme zaradiť napríklad stabilitu vlády, regionálnu politiku, politiku mesta v ktorom je predajňa otvorená, ale tiež vplyvy nových regulácií zo strany EÚ.

### 4.3.5 Technologické faktory

Vďaka rýchlemu vývoju technológií je všetko jednoduchšie. Spravovanie informácií o sklade, počte výrobkov, ľahšie doobjednávanie tovaru – všetko pomocou počítača.

## **4.4 SWOT analýza**

V SWOT analýze si vypíšem silné, slabé stránky spoločnosti a tiež príležitosti a hrozby, ktoré môžu nastať. Hlavne vďaka tejto analýze zistím slabé stránky a problémy spoločnosti, ktoré môžem spracovať v návrhovej časti.

### **4.4.1 Silné stránky (Strengths)**

Spoločnosť Tiger a tiež design všetkých výrobkov pochádza priamo z Dánska. Tento zahraničný design je veľkým lákadlom zákazníkov, ktorí produkty s rovnakým alebo podobným designom v inej predajni nenájdu.

Ako som už spomínala v profile spoločnosti až 80 % produktov stojí menej než 5 eur a za žiaden nezaplatíte viac než 50 eur. Dalo by sa povedať, že spoločnosť Tiger ponúka pomerne lacné výrobky, ktoré si môže dovoliť každý.

Ďalšou zo silných stránok je ľahká orientácia na predajni pre zákazníka. Výrobky v predajni sú zoradené spoločne podľa ich významu. Zákazník nemusí zbytočne chodiť po predajni a hľadať tovar rovnakého typu na rôznych miestach.

Medzi silné stránky by som zaradila aj príjemné a čisté prostredie priamo na predajni. Prvé čo si človek všimne je hudba. V každej predajni je zoznam pesničiek určený priamo od dánskeho vedenia, jedná sa hlavne o veselé pesničky, ktoré by mali pri nakupovaní zlepšiť zákazníkovi náladu. Napríklad počas vianočných sviatkov sa do tohoto zoznamu pridávajú známe vianočné pesničky, vďaka ktorým predajňa naberá sviatočnú atmosféru. Do atmosféry predajne taktiež patrí jej výzdoba a udržiavanie poriadku.

### **4.4.2 Slabé stránky (Weaknesses)**

Na Slovensku bola otvorená prvá predajňa až v auguste 2015, takže by sa dalo povedať, že táto spoločnosť je pre slovenských zákazníkov nová a neznáma. Kvôli tomu môžu

mať nedôveru voči predajni, výrobcovi či kvalite výrobkov. Tiež nemusia tento obchod vôbec poznať a nevedia aké výrobky tu môžu nájsť.

Od augusta 2015 sa na Slovensku otvorili ďalšie tri predajne. Iba jedna z nich sa nachádza mimo Bratislavy a to v Banskej Bystrici. Tým spoločnosť stráca veľkú časť zákazníkov hlavne z východného Slovenska. Niektorí ľudia ju môžu poznať z iných štátov, no na Slovensku nemajú prístup k týmto výrobkom.

#### **4.4.3 Príležitosti (Opportunities)**

Ako som spomínala v slabých stránkach, tri predajne sa nachádzajú v Bratislave (západné Slovensko) a jedna v Banskej Bystrici (stredné Slovensko). Preto takúto situáciu môžeme brať ako veľmi dobrú príležitosť na rozvoj spoločnosti na trhu. Rozšírenie do iných častí a miest Slovenska môže len prispieť k rozširovaniu a ďalšiemu zisku.

Otváranie nových predajní je tiež príležitosť aby si Tiger spravil meno na Slovensku ako spoločnosť s kvalitnými a zároveň pomerne lacnými výrobkami, do ktorej ľudia radi chodia nakupovať.

#### **4.4.4 Hrozby (Threats)**

Pre novo-otvorený obchod, ktorý nepozná až tak veľa ľudí, môže zmena mena znamenať hrozbu. Či už pôjde o zmenu mena webovej stránky, alebo zmenu nadpisu nad predajňou. Ste zvyknutí, že vidíte veľký biely nápis Tiger na čiernom podklade, no o týždeň na to idete okolo, nápis Tiger je zmenený na zopár dlhých slov, podklad inej farby – človek si môže myslieť, že sa obchod presunul alebo skrachoval.

S otváraním nových predajní prichádza hrozba, že o tieto produkty nebude záujem zo strany zákazníkov. Tým, že málo ľudí na Slovensku vie o takejto predajni, hrozí tu, že otvorenie novej predajne bude stratové.

V silných stránkach som spomínala atmosféru predajne, no nie všetkým zákazníkom vyhovuje hudba v predajni. Môže sa stať, že zamestnanci neusledujú hlasitosť a zákazníkom môže prísť hudba otravná a kvôli tomu odídu skôr.

#### **4.4.5 Vyhodnotenie SWOT analýzy**

Vďaka prevedeným analýzám a dotazníku môžeme zhodnotiť, že má spoločnosť veľmi dobré postavenie na trhu z hľadiska ceny, dizajnu a atraktivity tovaru. Má možnosť rozširovať a otvárať nové predajne na Slovensku a tým získavať nových zákazníkov. Na druhej strane je však nevedomosť ľudí o tejto spoločnosti problém. S nevedomosťou prichádza nedôvera voči kvalite výrobkov vzhľadom na to akú majú cenu. Taktiež je pre pomerne novú spoločnosť na slovenskom trhu zmena mena veľkou hrozbou. Vďaka dotazníku som zistila, že až 68% opýtaných o danej zmene nevedelo. S pomocou vhodného marketingu a reklamy by sa však tieto problémy mohli minimalizovať a spoločnosť by sa tak mohla ďalej rozvíjať a získať meno na slovenskom trhu.

## **5 VLASTNÉ NÁVRHY**

Po uskutočnení a vyhodnotení analýz priebehu zákazky, SLEPT a SWOT som zhodnotila súčasný stav spoločnosti. Vďaka týmto poznatkom som si určila zopár vlastných návrhov, ktoré by mohli pomôcť spoločnosti, aj čo sa týka prevádzok predajne a takisto výrobkov, kvality a ceny aby boli zákazníci spokojní.

Najprv sa budem venovať návrhu, ktorý súvisí s dostupnosťou internetových stránok spoločnosti a informáciami na daných stránkach. Hlavný návrh je však sústredený na vylepšenie priebehu zákazky, komunikáciu so skladom a dostupnosť tovaru.

### **5.1 Webové stránky**

#### **5.1.1 Nová doména**

Prvým vlastným návrhom je vylepšenie a prepracovanie webových stránok pre slovenských zákazníkov. Ak poznáte túto predajňu a chcete si o nej pozrieť viac informácií, prvé čo človeku napadne je zadať si internetovú stránku. Tým, že sa zmenilo meno z Tiger na Flying Tiger, zmenila sa aj internetová stránka. Zadaním [flyingtiger.sk](http://flyingtiger.sk) nevyriešite nič, hodí vás to na stránku [chyba.sk](http://chyba.sk) s tým, že zadaná stránka neexistuje.

Odporúčala by som odkúpiť túto doménu. Stačilo by z nej iba presmerovať na originál slovenskú stránku spoločnosti ([sk.flyingtiger.com](http://sk.flyingtiger.com)). Vďaka tomu, že túto doménu ešte nikto nevlastní, cenovo sa kúpa tejto domény pohybuje od 8€ do 12€. Hľadala som ceny na stránkach rôznych hostingových spoločností.

Hostingová spoločnosť	Cena za novú doménu	Cena za predĺženie/rok
Websupport.sk	8,90€	11,90€
Webhouse.sk	7,90€	neuvedená cena
Exohosting.sk	7,80€	11,89€
Forpsi.sk	2,99€	14,40€
Domeny.sk	5,80€	neuvedená cena

Tabuľka 1 Porovnanie hostingových spoločností (Zdroj : vlastné spracovanie)

Z uvedených spoločností by som vybrala websupport.sk, ktorí mali najprehľadnejšiu stránku, jasne napísané ceny a taktiež ponúkajú služby navyše ako napríklad objednanie SSL Certifikátu. Konečný výber spoločnosti však ostáva na vedení.

NÁZOV	BONUS	SLUŽBA	OBDOBIE	ZLAVA	CENA
flyingtiger.sk		.sk doména	1 rok	0%	8,90 €
Celková cena bez DPH					8,90 €
DPH					1,78 €

Chcem pridať poznámku

Chcem využiť kupón

♥♥♥ Aj Vaše centy môžu ušetriť stamióny eur!  
Zaokrúhlite cenu vášho nákupu nahor a rozdielom podporíte občianske združenie Slovensko.digital, ktoré robí všetko pre zlepšenie štátneho IT. My sami sme prispeli sumou 20 000€. Pridajte sa k nám a my zdvojnásobíme každé 1 euro.

zaokrúhlil na 11,00 € (+0,32 €) Pridať

Pokračujte v nákupe

Objednať 10,68 €

Obrázok 8 Kúpa domény flyingtiger.sk (Zdroj : Websupport, 2017)

„Digitálne certifikáty sú základným kameňom zabezpečenia, poskytovaného protokolmi SSL/TLS na internete. Pomáhajú šifrovať napríklad spojenie medzi používateľským prehliadačom a serverom, kde dochádza k výmene citlivých dát.“ (SSL Market, 2005)

## 5.1.2 Preklad textu z pôvodných stránok

Nejde však len o dostupnosť internetovej stránky spoločnosti, ide aj o jej design, prehľadnosť a dostupnosť informácií. Ak sa chcete dozvedieť viac informácií či už o spoločnosti alebo o jej podnikaní a stratégiách, informácie síce nájdete, ale nie v slovenskom jazyku. Po kliknutí na „O nás“ na stránke spoločnosti vás to presmeruje na anglickú verziu stránky. Pre ľudí, ktorí neovládajú anglický jazyk to je teda zbytočné a nemajú šancu dozvedieť sa viac.

V tomto prípade som hľadala spoločnosti, ktoré prekladajú texty z cudzieho jazyka do slovenčiny a opačne. Zamerala som sa na dve spoločnosti, ktoré ma zaujali najviac.

Prvá je **prekladstranok.sk**, kde ponúkajú preklad textu, ale aj správu webu. Priamo na stránke si môžete vypočítať cenu, za ktorú vám daný text preložia. Ak je počet normostrán desať a menej, cena je 9.87€ za jednu normostranu. V prípade, že ich je viac, cena je 8.97€ za jednu normostranu. Táto spoločnosť tiež ponúka garanciu vrátenia peňazí, ak nebudete spokojní s prekladom.

Druhá spoločnosť je **prekladatelna.sk**, ktorá spolupracuje iba s overenými prekladateľmi alebo s rodenými hovorcami. Na stránke sa dá nájsť viac informácií priamo o spoločnosti alebo o prekladateľoch. Taktiež sú ochotní vypočítať nezáväznú kalkuláciu. Cena sa počíta zo zdrojového textu a nie z prekladu. Pri väčších zákazkách sú ochotní poskytnúť množstevnú zľavu, v závislosti od počtu normostrán a zložitosti textu. Pred začatím prekladu vás budú informovať o konečnej cene. Podľa cenníka je však priemerná cena za preklad z anglického jazyka za jednu normostranu 8,59€.

Jedným z mojich návrhov bolo aj otvorenie internetového obchodu, no kvôli hlavným stratégiám spoločnosti bol tento návrh zavrhnutý. Hlavná stratégia spoločnosti je prilákať ľudí do predajní, majú si užiť nakupovanie v príjemnom prostredí a prezrieť si tovar priamo v predajni.

### **5.1.3 Podmienky realizácie**

Samozrejmom podmienkou je ochota spolupracovať a tiež schválenie týchto návrhov manažmentom spoločnosti. Ak chcú aby mali ľudia ľahší prístup k stránkam a k informáciám o spoločnosti, tento návrh by mal byť pre nich dostatočne vhodný.

Po schválení týchto návrhov by mali kontaktovať spoločnosti, ktoré sa zaoberajú predávaním domén a prekladaním webových stránok. Po skontaktovaní je potrebné spraviť predbežnú kalkuláciu služby a následne si vďaka tejto kalkulácii vybrať najvýhodnejšiu spoločnosť.

## **5.2 Vylepšenie priebehu zákazky**

V nasledujúcej časti uvediem návrhy pre zmeny, ktoré by mali prispieť k vylepšeniu priebehu zákazky. Bude sa jednať hlavne o zmenu systému objednávania, zmenu komunikácie medzi skladmi a zmenu doručenia.

### **5.2.1 Zmena systému schvaľovania objednávky**

V analýze priebehu zákazky som uviedla podmienky na to, aby bola objednávka tovaru schválená. Z dôvodu objednávania dvoch rôznych typov objednávok, je celý tento proces zložitý.

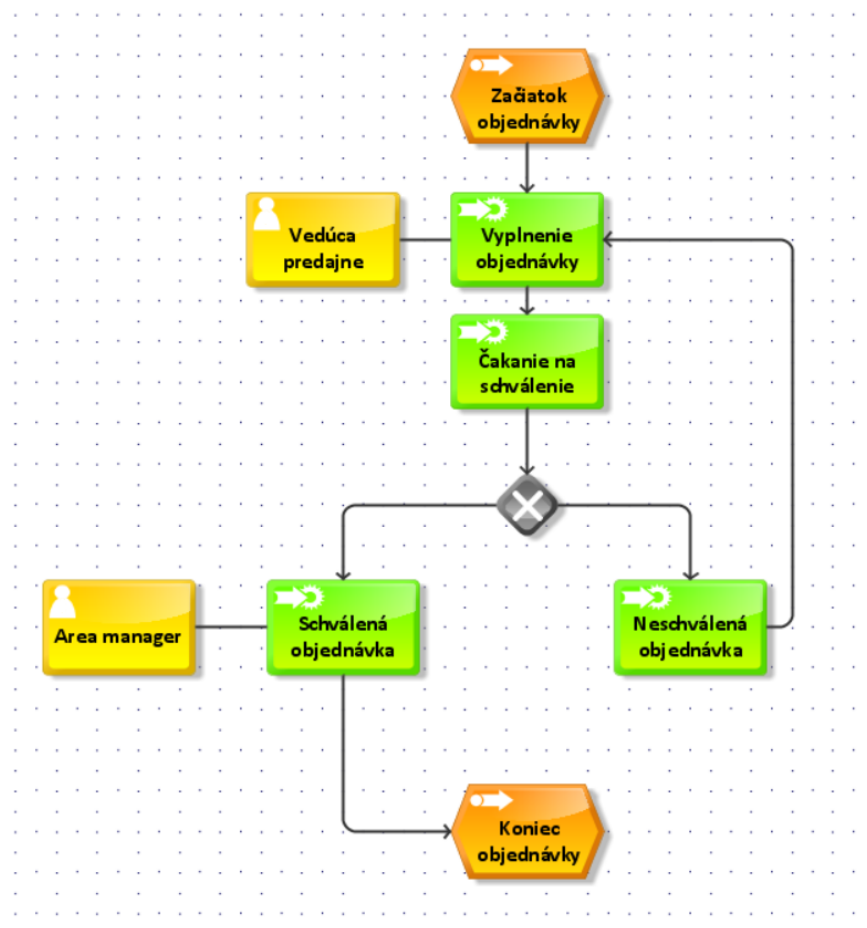
Ako prvé vylepšenie by som navrhla, aby na schválenie zákazky stačil súhlas vedúcej predajne. V súčasnom stave musí objednávky schvaľovať Area manager pre Slovensko. Vynechaním Area manažera by sme sa vyhli zbytočnému čakaniu na schválenie objednávky. Tým by sa zaistilo, že objednávka príde v termíne, ktorý vyhovuje vedúcej predajne a jej zamestnancom.

Príklad: Vedúca predajne vyplní doplnkovú objednávku v pondelok, ktorú následne prepošle Area managerovi. Ak by bola objednávka schválená hneď v pondelok, tovar príde približne o týždeň. Area manager má však na starosti nie len jednu predajňu, ale všetky, ktoré sa nachádzajú na Slovensku. Veľmi ľahko sa môže stať, že objednávku schváli až na tretí deň (v stredu). V horšom prípade sa môže stať, že po troch dňoch (vo

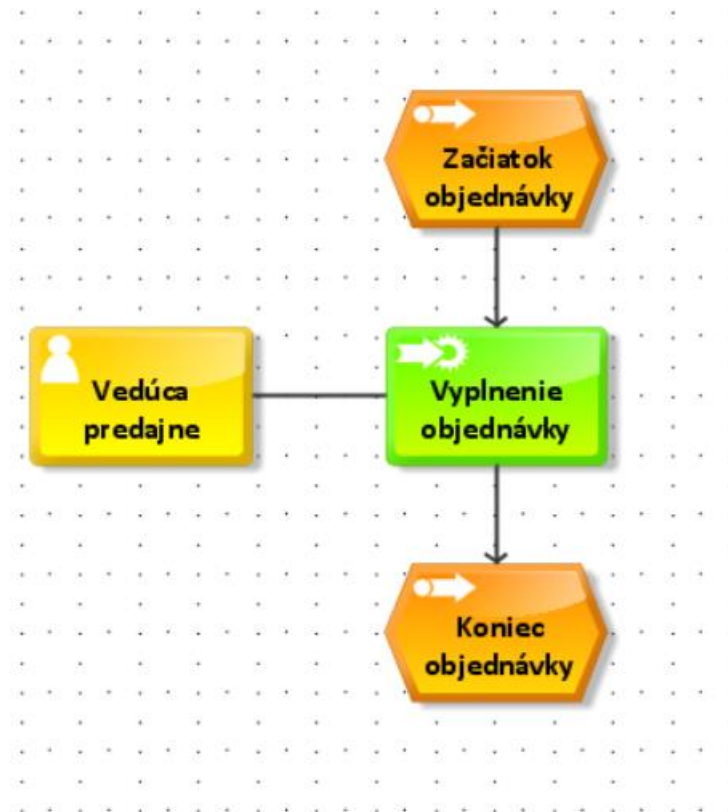
štvrtok) sa objednávka zo systému vymaže a vedúca predajne ju musí celú vyplňovať nanovo.

Kvôli neskorému schváleniu, alebo prípadnému vymazaniu objednávky, môžu nastať rôzne problémy:

- nedostatok daného tovaru na predajni – hrozia prázdne miesta vo výklade alebo v predajni,
- málo zamestnancov v deň, keď je tovar doručený – nestíhajú vybaľovať tovar z paliet, dostane sa neskoro na predajňu k zákazníkom,
- niektoré položky z pôvodnej objednávky už nemusia byť dostupné – tieto položky mohli byť medzitým objednané inými predajňami.



Obrázok 9 Súčasný systém objednávania (Zdroj : Vlastné spracovanie)



Obrázok 10 Nový zjednodušený systém objednávky (Zdroj : Vlastné spracovanie)

### 5.2.2 Určenie presného dátumu doručenia

Čo sa týka systému objednávaní, navrhovala by som ešte jednu dôležitú zmenu. Vedúca predajne nevie presne kedy bude tovar doručený, aj v prípade ak je objednávka schválená hneď v deň vyplnenia. S neskorým dodaním tovaru môžu nastať problémy, ktoré som uviedla vyššie.

Návrhom je aby do systému, bolo možné vypísať dátum doručenia tovaru. V tomto prípade budeme však rátať s tým, že Area manager už nemusí dodatočne schvaľovať objednávky. Po vyplnení objednávky vedúcou predajne a zadaním do systému by sa mohol určiť dátum doručenia. Samozrejme, že by išlo o interval niekoľkých dní, nedal by sa zadať dátum nasledujúceho dňa, ani dátum napríklad o rok neskôr.

Vďaka určeniu presného dátumu doručenia objednávky bude celý proces vybaľovania doručeného tovaru význačne uľahčený. Vedúca je schopná upozorniť zamestnancov, v ktorý deň príde tovar, čím sa zaručí dostatočný počet pracujúcich v daný deň. Môže

upozorniť zamestnancov, ktorí pracujú na polovičný úväzok alebo brigádnikov, aby v daný deň prišli do práce a pomohli či už s vykladaním nového tovaru alebo s tovarom na predajni. Takto bude dostatočný počet zamestnancov priamo na predajni, ktorí sa starajú o zákazníkov a tiež pôjde vybaľovanie tovaru rýchlejšie. Rýchlejšie vybaľovanie tiež zaručí, že nový tovar sa k zákazníkom dostane ihneď po doručení.

Ďalšou z výhod je určite uvoľnenie vykladacieho priestoru v sklade predajne pred tým, než príde nová objednávka. Získame tak viac miesta na nový tovar a taktiež sa bude zamestnancom lepšie pohybovať v priestoroch skladu predajne. Hrozí menšie riziko ublíženia zamestnanca – viac priestoru na pohyb.

### **5.2.3 Vylepšenie komunikácie**

Jedným z dôležitých faktorov na úspešnosť spoločnosti je určite komunikácia. Bez správnej komunikácie môžu nastať pre spoločnosť problémy, ktoré sa nedajú len tak ľahko vyriešiť.

V našom prípade ide o nedostatok komunikácie medzi slovenskými predajňami a dánskym sklado. Bohužiaľ tieto dva objekty medzi sebou nemajú žiadnu komunikáciu. Hlavný problém spočíva v nedoručení niektorého tovaru z objednávky. V objednávacom systéme vedúca predajne vidí počet krabíc tovaru, ktorý chce objednať. Ak je počet krabíc malý, tento tovar je často rezervovaný pre väčšie predajne v iných štátoch. Preto počas objednávaní systém tento tovar zapíše, no medzitým sa môže stať, že je tovar objednaný inou, väčšou predajňou. Až po spracovaní a schválení objednávky si môže vedúca predajne zo systému vytlačiť zoznam tovaru, ktorý príde. V tomto zozname môže byť uvedený objednaný počet krabíc 0. Bohužiaľ v tejto objednávke sa už nedá nič meniť ani doobjednať.

Kvôli týmto problémom by som navrhla priamu komunikáciu medzi predajňami a centrálnym sklado, z ktorého tovar objednávajú. V našom prípade teda medzi vedúcimi predajne a dánskym sklado. Išlo by hlavne o upozornenie vedúcej predajne, že niektorý z objednaného tovaru nemôže byť doručený. Upozornenie by mohlo byť nasledujúce:

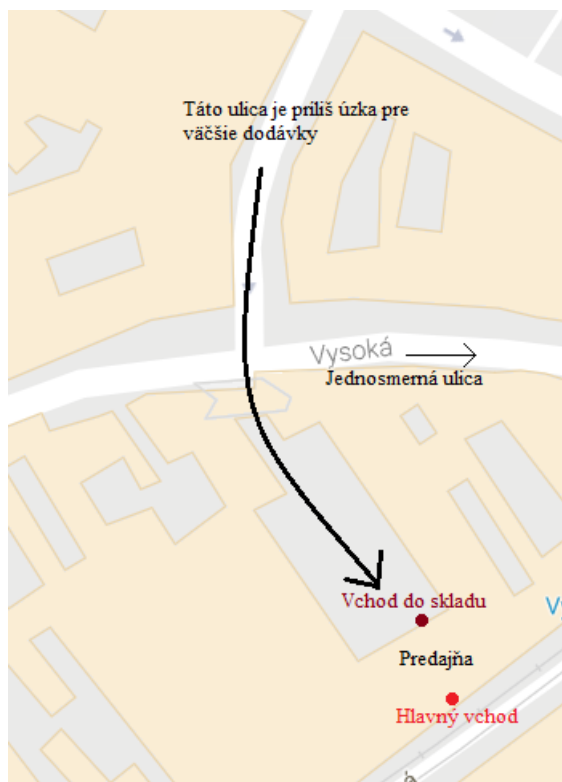
- automaticky posielaný e-mail, ktorý informuje o zmene počtu krabíc tovaru v objednávke,
- upozornenie v systéme, že bol počet zmenený na 0, z dôvodu nedostatku tovaru na sklade.

Po upozornení by sa poskytol priestor jedného dňa na zmenu objednávky a prípadné doobjednanie tovaru do minimálnej veľkosti objednávky.

#### **5.2.4 Vylepšenie doručenia tovaru do predajne**

Ak berieme do úvahy len samotnú dopravu, priebeh zákazy z Dánska na Slovensko je bezproblémový. Problém však nastáva až z presunutia tovaru zo skladu v Bratislave na predajňu.

Vzhľadom na to, že sa predajňa nachádza v centre mesta tak je dostupnosť k skladu predajne dodávkou obmedzená. Hlavný vchod predajne sa síce nachádza na ľahko dostupnej ceste, vchod k skladu je však na prvom poschodí a v predajni sa nachádzajú len schody. K zadnému vchodu sa dá dostať len jednou ulicou, ktorá je úzka a nezmestí sa cez ňu veľká dodávka. Druhá ulica je jednosmerná a nedá sa z nej do vchodu skladu dostať. Z tohto dôvodu musia palety nosiť zo skladu menšou dodávkou. Nevýhoda menšej dodávky spočíva hlavne v tom, že nezoberie viac ako 4 palety, takže vodič musí chodiť na dva krát. Ďalším problémom je, že v spomínanej dodávke nie je rampa, ktorá by umožnila ľahšiu manipuláciu s paletami.



Obrázok 11 Dostupnosť predajne (Zdroj : Vlastné spracovanie)

Jedným z návrhov by bolo zmeniť dodaciu spoločnosť, ktorá dodáva tovar zo slovenského skladu na predajňu. Týmto by sme však nič nevyriešili z toho dôvodu, že všetky spoločnosti by mali rovnaké podmienky dopravy – úzka ulica a jednosmerná cesta.

Riešenie tohto problému by bolo podanie návrhu o zmene dopravy na dopravný inšpektorát a na úrad mestskej časti. V návrhu by sme žiadali buď o zákaz parkovania na Živnostnenskej ulici, aby mali väčšie dodávky možnosť prístupu k skladu, alebo o zmenu resp. výnimku pre jednosmernú ulicu pre dodávacie autá v istom rozmedzí času – napríklad od 8:00 do 8:30.

## **5.3 Podmienky realizácie**

Podmienky pre realizáciu návrhov, ktoré súvisia s internetovou stránkou som uviedla vyššie, preto sa tu budem venovať iba podmienkam pre zlepšenie zákazky. Spoločnou podmienkou realizácie pre všetky návrhy je spolupráca a súhlas vedenia spoločnosti na Slovensku. Ďalšou z podmienok pre návrh na zmenu schvaľovania objednávok je dôvera vedúcej predajne, ktorá by mala toto právo.

### **5.3.1 Zmena používaného systému objednávok**

Na to, aby sme mohli niektoré z návrhov realizovať, potrebujeme zmenu alebo prípadné vylepšenie používaného systému objednávok.

Išlo by o:

- prídanie práv na schvaľovanie objednávok na konto vedúcej predajne,
- možnosť zadania presného dátumu doručenia objednávky do systému,
- implementácia automaticky odosielaných e-mailov,
- odblokovanie objednávky a jej následná zmena, doobjednanie.

Okrem zmeny spomínaného systému by bolo podmienkou realizácie môjho návrhu na vylepšenie doručenia tovaru do spoločnosti podanie návrhu na zmenu dopravy na dopravný inšpektorát a následné schválenie tohto návrhu.

Takmer všetky dané podmienky sú časovo náročné, no verím, že po splnení týchto podmienok by sa vďaka mojim návrhom problémy v priebehu zákazky vyriešili.

## **5.4 Prínosy realizácie**

### **5.4.1 Ekonomické prínosy**

Zvýšením vedomosti o spoločnosti úzko súvisí počet zákazníkov, ktorí navštívia predajňu. Vďaka realizovaniu návrhov internetovej stránky by sa mal počet zákazníkov zvýšiť a tým sa zvýši aj tržba predajne.

Ďalším ekonomickým prínosom by bolo zníženie nákladov vďaka vylepšenému procesu objednávania a objednávaciemu systému. Vďaka vyriešeniu dopravnej situácie v oblasti predajne v Bratislave by sa taktiež znížili náklady na dopravu.

#### **5.4.2 Neekonomické prínosy**

Do neekonomických prínosov by sme mohli zaradiť:

- zvýšenie vedomosti o spoločnosti na slovenskom trhu a tým získanie nových zákazníkov,
- vďaka novému systému objednávania by sa zjednodušila práca aj pre zamestnancov,
- zamestnanci sú schopní odporučiť zákazníkom kedy presne príde nový tovar,
- zlepšenie komunikácie medzi predajňami a skladmi,
- vďaka lepšiemu prístupu dodávok by išlo o menej namáhavú prácu pri prekladaní paliet.

Všetky prínosy by boli vhodné nie len pre manažment spoločnosti, ale aj pre zamestnancov, ktorým by sa čiastočne uľahčila práca a tiež zákazníkom, ktorí by mali viac informácií o tovare a kedy ho môžu kúpiť.

## ZÁVER

Cieľom tejto práce bolo zlepšenie priebehu činností zákaziek v spoločnosti Flying Tiger Copenhagen s.r.o. z hľadiska dodacích termínov, kvality a nákladov. Hlavný cieľ aj čiastkové ciele viedli k spokojnosti zákazníka a k navrhnutiu lepšieho priebehu zákazky a prevádzky predajne.

Na začiatku som sa venovala teoretickým pojmom a východiskám práce, ktoré boli potrebné na pochopenie ďalších častí práce.

Ďalej je predstavená spoločnosť Flying Tiger Copenhagen s.r.o. kde som prácu spracovávala. Jedná sa hlavne o popis podnikania, aktuálnu situáciu, obchodný štandard a o zákazníkov. Po predstavení spoločnosti nasledovala analýza súčasného stavu činností zákaziek a spoločnosti. Bola prevedená analýza súčasného stavu zákazky, analýza SLEPT a analýza SWOT.

Vďaka analýzám som zistila nedostatky v priebehu zákazky a tak som bola schopná v poslednej časti práce navrhnúť riešenie, ktoré by pomohlo zlepšiť dodacie termíny, kvalitu a náklady. Na záver som uviedla všetky podmienky, ktoré by boli potrebné na uskutočnenie mojich návrhov a tiež prínosy, ktoré by moje navrhnuté riešenia priniesli.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

ARIS COMMUNITY, *Business process management*. Available at: <http://www.ariscommunity.com/business-process-management> [Accessed May 28, 2017].

BUSINESS DICTIONARY, *Process*. Available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/process.html> [Accessed January 27, 2017].

CIENCIALA, J. a kol., 2011. *Procesně řízená organizace. Tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Příbram: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-044-7.

DRAHOTSKÝ, I. a B. ŘEZNÍČEK, 2003. *Logistika: procesy a jejich řízení*, Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-521-0.

DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*, V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-740-0224-3.

EUROEKONÓM, *Ekonomika Slovenska 2016*. Available at: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2016/> [Accessed March 25, 2017].

FLYING TIGER, *About us*. Available at: <https://sk.flyingtiger.com/sk-SK/about-us> [Accessed March 2, 2017].

FLYING TIGER, *Annual reports*. Available at: <https://corporate.flyingtiger.com/reports> [Accessed March 2, 2017].

FLYING TIGER, *Corporate governance*. Available at: <https://corporate.flyingtiger.com/board> [Accessed March 2, 2017].

GRASSEOVÁ, M., 2008. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. 1.vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80- 251-1987-7.

JANIŠOVÁ, D. a M. KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.

MANAGEMENT SYSTEMS, Procesná mapa. Available at: [http://www.msys.sk/nastroje\\_procesnamapa.htm](http://www.msys.sk/nastroje_procesnamapa.htm) [Accessed January 27, 2017].

MINISTERSTVO PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY SLOVENSKEJ REPUBLIKY, *Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci*. Available at: <https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/bezpecnost-ochrana-zdravia-pri-praci/> [Accessed March 25, 2017].

PRAŽSKÁ, L. a J. JINDRA, 2002. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd., Praha: Management Press. ISBN 80-7261-059-7.

ŘEPA, V., 2007. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. 2.rozš.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2252-8.

SSL MARKET, *Certifikáty*. Available at: <https://www.sslmarket.sk/ssl/certifikaty/> [Accessed May 28, 2017].

SVOZILOVÁ, A., 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠMÍDA, F., 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1679-4.

VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, J., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd., Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1200-0.

## **ZOZNAM GRAFOV**

Graf 1 Vek respondentov .....	32
Graf 2 Zmena mena spoločnosti .....	32
Graf 3 Znalosť o kampani.....	33
Graf 4 Zdroj informácie o kampani .....	33

## **ZOZNAM TABULIEK**

Tabuľka 1 Porovnanie hostingových spoločností.....	40
--	----

## ZOZNAM OBRÁZKOV

<b>Obrázok 1</b> Členenie procesov .....	16
<b>Obrázok 2</b> Metóda priebežného zlepšovania procesov .....	18
<b>Obrázok 3</b> Metóda BPR - Business Proces Reengineering .....	19
<b>Obrázok 4</b> Hlavné objekty BPM .....	24
<b>Obrázok 5</b> Geografická distribúcia obchodníkov a dodávateľov .....	28
<b>Obrázok 6</b> Objednávací systém .....	31
<b>Obrázok 7</b> Ekonomika Slovenska 2016 .....	35
<b>Obrázok 8</b> Kúpa domény flyingtiger.sk .....	40
<b>Obrázok 9</b> Súčasný systém objednávania.....	43
<b>Obrázok 10</b> Nový zjednodušený systém objednávky.....	44
<b>Obrázok 11</b> Dostupnosť predajne.....	47

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha 1: Dôležité hodnoty – rok 2014

Príloha 2: Dôležité hodnoty – rok 2016

Príloha 3: Počet predajní v daných krajinách

Príloha 4: Celé znenie dotazníka

# Key figures

DKK m	2014	2013	2012	2011 <sup>1</sup>	2010 <sup>1</sup>
<b>Income statement</b>					
Revenue	2,464.2	1,710.9	1,100.2	710.1	519.8
Gross profit	1,529.9	1,035.8	660.0	419.0	299.7
EBITDA before special Items	364.2	242.3	164.9	109.6	73.0
EBIT before special Items	286.5	194.3	137.6	93.1	62.4
EBIT	286.5	223.9	132.4	93.1	62.4
Profit before special Items, after tax <sup>2</sup>	195.7	116.7	92.7	63.8	44.4
Profit for the year	195.7	147.7	88.8	63.8	44.4
<b>Financial position at 31 December</b>					
Total assets	1,555.9	929.7	580.6	309.0	203.2
Net working capital	318.2	101.9	116.0	65.2	37.0
Net interest-bearing debt	155.2	12.2	27.6	(19.1)	(28.9)
Equity before recognition of provisions for acquisition of non-controlling Interests	605.3	377.0	232.2	157.8	109.7
Provisions for acquisition of non-controlling Interests	704.8	363.5	234.0	-	-
Equity according to IFRS	(99.5)	13.5	(1.8)	157.8	109.7
<b>Cash flow and Investments</b>					
Cash flow from operating activities	65.0	139.3	74.3	62.6	34.9
Cash flow from Investing activities	(199.8)	(148.6)	(97.6)	(52.0)	(25.2)
Free cash flow	(134.8)	(9.3)	(23.3)	10.7	9.7
<b>Key ratios</b>					
Revenue growth	44.0%	55.5%	54.9%	36.6%	29.0%
Gross margin	62.1%	60.5%	60.0%	59.0%	57.7%
EBITDA margin before special Items	14.8%	14.2%	15.0%	15.4%	14.0%
EBIT margin before special Items	11.6%	11.4%	12.5%	13.1%	12.0%
Profit margin before special Items, after tax	7.9%	6.8%	8.4%	9.0%	8.5%
Profit margin	7.9%	8.6%	8.1%	9.0%	8.5%
Comparable store sales growth <sup>3</sup>	(1.0)%	1.0%	1.6%	4.2%	11.0%
Net working capital, %	12.9%	6.0%	10.5%	9.2%	7.1%
Leverage	0.4x	0.1x	0.2x	(0.2)x	(0.4)x
Number of stores, Including Joint ventures	411	289	197	120	86
<b>Proforma consolidated financial information<sup>4</sup></b>					
Proforma revenue	2,562.8	1,735.0	-	-	-
Proforma gross profit	1,582.9	1,049.2	-	-	-
Proforma EBITDA before special Items	371.1	245.3	-	-	-
Proforma gross margin	61.8%	60.5%	-	-	-
Proforma EBITDA margin before special Items	14.5%	14.1%	-	-	-

<sup>1</sup> As of 1 January 2012, accounting policies were changed to IFRS. Comparative figures for 2010-2011 are presented in accordance with the Danish Financial Statements Act. Difference between the previous accounting policies and IFRS mainly relate to the accounting for put options held over non-controlling interests, amortisation of goodwill, and valuation of residual values regarding leasehold rights.

<sup>2</sup> Profit before special items, after tax is defined in Note 1.1.

<sup>3</sup> Comparable store sales growth is defined in Note 1.1 and for 2010 includes Danish stores only.

<sup>4</sup> Proforma consolidated financial information reflect a proforma proportionate consolidation of the 50% owned Japanese joint venture.

# Key Figures

DKKm	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Income statement</b>					
Revenue	4,274.0	3,571.7	2,464.2	1,710.9	1,100.2
Gross profit	2,577.8	2,226.9	1,529.9	1,035.8	660.0
EBITDA before special items	368.2	497.8	364.2	242.3	164.9
EBIT	186.7	343.7	286.5	223.9	132.4
Result from financial items	(57.9)	(52.4)	(27.2)	(36.2)	(12.4)
Profit before special items, after tax <sup>1</sup>	92.7	242.5	195.7	116.7	92.7
Profit for the year	82.1	209.8	195.7	147.7	88.8
Adjusted EBITDA <sup>2</sup>	443.2	497.8	364.2	364.2	164.9
<b>Financial position at 31 December</b>					
Invested capital	1,116.5	846.4	760.5	389.2	259.8
Total assets	2,743.5	2,009.9	1,555.9	929.7	580.6
Net working capital	118.0	152.3	318.2	101.9	116.0
Net interest-bearing debt <sup>1</sup>	493.0	94.1	155.2	12.2	27.6
Equity before recognition of provisions for acquisition of non-controlling interests	466.7	720.4	605.3	377.0	232.2
Provisions for acquisition of non-controlling interests	490.3	850.7	704.8	363.5	234.0
Equity	(23.6)	(130.3)	(99.5)	13.5	(1.8)
<b>Cash flow and investments</b>					
Cash flows from operating activities	261.2	490.2	65.0	139.3	74.3
Cash flows from investing activities	(416.2)	(396.9)	(199.8)	(148.6)	(97.6)
Investment in property, plant and equipment	(263.4)	(292.3)	(159.7)	(130.0)	(83.0)
Free cash flow	(155.0)	93.3	(134.8)	(9.3)	(23.3)
<b>Key ratio</b>					
Revenue growth	19.7%	44.9%	44.0%	55.5%	54.9%
Gross margin <sup>1</sup>	60.3%	62.3%	62.1%	60.5%	60.0%
EBITDA margin before special items <sup>1</sup>	8.6%	13.9%	14.8%	14.2%	15.0%
Profit margin before special items, after tax <sup>1</sup>	2.2%	6.8%	7.9%	6.8%	8.4%
Profit margin	1.9%	5.9%	7.9%	8.6%	8.1%
Comparable store sales growth <sup>1</sup>	(6.4)%	0.3%	(1.0)%	1.0%	1.6%
Return on invested capital <sup>1</sup>	20.4%	47.8%	49.8%	59.9%	68.4%
Net working capital ratio <sup>1</sup>	2.8%	4.3%	12.9%	6.0%	10.5%
Leverage <sup>1</sup>	1.3x	0.2x	0.4x	0.1x	0.2x
Number of stores, including joint ventures	745	585	411	289	197
Adjusted EBITDA margin <sup>1</sup>	10.4%	13.9%	14.8%	14.2%	15.0%
<b>Proforma consolidated financial information<sup>3</sup></b>					
Proforma revenue	4,415.2	3,726.2	2,562.8	1,735.0	-
Proforma adjusted EBITDA	445.2	497.0	371.1	245.3	-
Proforma adjusted EBITDA margin	10.1%	13.3%	14.5%	14.1%	-

<sup>1</sup> Key figures are defined in "Definition of key figures and ratios" on page 88.


<sup>2</sup> Adjusted EBITDA and adjusted EBITDA margin excludes the additional write down of DKK 75m as elaborated on page 19.

<sup>3</sup> Adjusted EBITDA and adjusted EBITDA margin excludes the additional write down of DKK 75m as elaborated on page 19.


### Príloha 3: Počet predajní v daných krajinách

 Austria, 9 stores, [website](#)


---

 Belgium, 19 stores, [website](#)


---

 Cyprus, 4 stores, [website](#)

---

 Czech Republic, 13 stores, [website](#)


---

 Denmark, 74 stores, [website](#)


---

 Estonia, 6 stores, [website](#)


---

 Faroe Islands, 1 stores, [website](#)


---

 Finland, 30 stores, [website](#)

---

 France, 22 stores, [website](#)


---

 Germany, 49 stores, [website](#)

---

 Greece, 12 stores, [website](#)


---

 Hungary, 2 stores, [website](#)

---

 Iceland, 5 stores, [website](#)

---

 Ireland, 25 stores, [website](#)

---

 Italy, 102 stores, [website](#)

---

 Japan, 23 stores, [website](#)


---

 Korea, 7 stores, [website](#)

---

 Latvia, 6 stores, [website](#)


---

 Lithuania, 6 stores, [website](#)


---

\*  Malta, 1 stores, [website](#)

---

 Netherlands, 22 stores, [website](#)


---

 Norway, 41 stores, [website](#)

---

 Poland, 24 stores, [website](#)

---

 Portugal, 28 stores, [website](#)


---

 Slovakia, 4 stores, [website](#)


---

 Spain, 103 stores, [website](#)


---

 Sweden, 47 stores, [website](#)


---

 Switzerland, 5 stores, [website](#)

---

 United Kingdom, 85 stores, [website](#)

---

 United States, 5 stores, [website](#)

---

## Príloha 4: Celé znenie dotazníka

1

**Aké je Vaše pohlavie?**

Muž

Žena

2

**Aký je Váš vek?**

15-18

19-26

26-45

45-62

62+

3

**Poznáte obchod Tiger / Flying Tiger Copenhagen?**

Áno

Nie

4

**Odkiaľ ste počuli o Flying Tiger Copenhagen?**

Vide/á som predajňu na Slovensku/v Českej republike

Vide/á som obchod v zahraničí (okrem Českej republiky)

Poču/á som od známej/známeho, kamarátky/kamaráta.

5

**Vedeli ste, že sa Tiger premenoval na Flying Tiger Copenhagen?**

Áno

Nie

6

**Hlavný dôvod návštevy predajne?**

Nákup darčkov

Nákup praktických vecí do domácnosti

Nákup jedla

Len tak sa pozrieť

Predajňu som ešte nenavštívil/a

7

**Ako často navštevujete predajňu Tiger?**

Sezónna

Podľa kampane

Nepravidelne / keď idem okolo

Predajňu som ešte nenavštívil/a

8

**Z kolkých návštev predajne niečo aj naozaj kúpite?**

Každú

Jednu z piatich

Jednu z desiatich

Nekupujem, len pozerám

Predajňu som ešte nenavštívil/a

9

**Viete o kampaniach? (meniaci sa tovar vo výklade 2x za mesiac)**

Áno

Nie

10

**Odkiaľ viete o kampaniach?**

Letáky priamo z obchodu

Webová stránka