



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ŘÍZENÍ PRŮBĚHU ZAKÁZKY PODNIKEM

ORDER MANAGEMENT IN THE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

KLÁRA OCELÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JOSEF ŠUNKA, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ocelíková Klára

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Řízení průběhu zakázky podnikem

v anglickém jazyce:

Order Management in the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 372 s. ISBN 80-7169-287-5
- DOSTÁL, P., RAIS, K., SOJKA, Z. Pokročilé metody manažerského rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 166 s. ISBN 80-247-1338-1
- GOLDRATT, E. Kritický řetězec. 1. vyd. Praha: Interquility, 1999. 199 s. ISBN 80-902770-0-4.
- SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5
- SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4
- ŽŮRKOVÁ, H. Plánování a kontrola – klíč k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1844-6

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Josef Šunka, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 21.05.2012

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá řízením průběhu zakázky podnikem, který obchoduje s různými druhy pneumatik. Stěžejní část práce je věnována určení problémů, které vznikají při realizaci zakázek a způsobují snižování zisku. Popis těchto problémů je obsažen v rozboru průběhu konkrétní zakázky. Práce obsahuje návrhy efektivnějšího řešení průběhu zakázek, řešení vzniklých problémů a návrhy změn vedoucí k zlepšení hospodárnosti a větší efektivnosti podnikových procesů. Tyto návrhy se týkají nejen samotného průběhu zakázek, ale také celkového fungování podniku. Práce obsahuje také vyčíslení přínosů navržených řešení.

ABSTRACT

This thesis deals with order management process in a company that deals with different types of tyres. The main part of the thesis is dedicated to determination of issues that arise during processing of orders and cause reduction of the profit. Description of these issues is included in the analysis of a specific order. The thesis includes proposals for improvements of the procurement, a solution for arising problems and proposals for changes leading to better economic efficiency and more efficient business processes. These suggestions are not only related to the sole execution of the orders, but also to the overall performance of the company. The thesis contains also an economic quantification of the benefits of proposed solutions.

KLÍČOVÁ SLOVA

Zakázka, obchod, průběh zakázky, komunikace, dokumentace, logistika, outsourcing, cash flow, zásoby, likvidita, pneumatiky

KEY WORDS

Order, trade, order management, communication, documentation, logistics, outsourcing, cash flow, inventories, liquidity, tyres

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

OCELÍKOVÁ, K. *Řízení průběhu zakázky podnikem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 54 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Josef Šunka, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. 5. 2012

.....

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala panu Ing. Josefu Šunkovi, Ph.D. za pomoc a ochotu při zpracování této práce. Velký dík patří také majitelům podniku D-ZET INVEST a.s. za poskytnutí podkladů a rad potřebných pro dokončení mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Pojem obchod.....	13
1.1.1 Funkce obchodu.....	13
1.1.2 Systém obchodování	14
1.1.3 Obchodní instituce	14
1.1.4 Transakční teorie.....	15
1.2 Průběh zakázky podnikem	16
1.2.1 Komunikace	16
1.2.2 Logistika	16
1.2.3 Outsourcing.....	17
1.3 Management podniku.....	18
1.4 Manažerské účetnictví.....	18
1.4.1 Výnosy	19
1.4.2 Náklady	19
1.4.3 Cash flow	20
1.4.4 Likvidita.....	20
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	22
2.1 Charakteristika podniku D-ZET INVEST a.s.	22
2.2 SWOT analýza	25
2.3 Proces realizace zakázky.....	28
2.3.1 Komunikace	28
2.3.2 Dokumentace	29

2.3.3	Logistika	29
2.3.4	Doprava.....	30
2.4	Případová zakázka.....	31
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	38
3.1	Návrhy řešení	38
3.1.1	Úprava dodavatelsko-odběratelských vztahů	38
3.1.2	Prodej nákladních pneumatik.....	39
3.1.3	Využití zásob na skladu	42
3.1.4	Spolupráce s internetovým obchodem	44
3.1.5	Kontokorent	44
3.1.6	Konsignační sklad.....	45
3.2	Porovnání návrhů řešení.....	48
	ZÁVĚR	50
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	51
	SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ	52
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	53
	SEZNAM TABULEK	53
	SEZNAM PŘÍLOH.....	54

ÚVOD

Společnost D-ZET INVEST a.s., ve které bakalářskou práci zpracovávám, je podnikem, na jehož fungování se z velké části podílí i jeden z členů mého blízkého okolí, proto mám také zájem na zlepšení ekonomické situace a prosperitě této organizace, aby snaha a píle této osoby nepřišla vniveč. Jedná se o obchodní podnik, jehož prosperita závisí především na dobře uzavřených kontraktech a správně realizovaných zakázkách. Průběh zakázky tímto podnikem vykazuje spoustu problémů, které je nutno řešit, chce-li firma dosáhnout nejnižších možných nákladů a co nejvyšších zisků z dobře provedených zakázek.

Analýza průběhu zakázky bude prováděna na konkrétní případové zakázce, která v podniku proběhla, avšak díky vzniklým problémům byla dokončena s finančními ztrátami. Mým úkolem je všechny problémy správně identifikovat a navrhnout řešení, které bude podniku přinášet vyšší obchodní marže a zároveň bude snižovat náklady. Tak bude podnik dosahovat vyšších zisků. Návrhy řešení budou obsahovat více variant možného zlepšení a následným posouzením těchto variant budou stanoveny kroky, které podnik může uskutečnit, aby stanoveného cíle dosáhl.

Jelikož se jedná o malou firmu pouze s jednou osobou na pozici vedoucího, není ani management podniku příliš rozvinutý. Tato osoba bohužel nedisponuje dostatkem času, který by mohla věnovat nezbytným zlepšením a inovacím. Díky nim by firma lépe prosperovala a fungovala hospodárněji a efektivněji. Tato práce bude pro firmu D-ZET INVEST a.s. přínosnou a navržené změny bude aplikovat v praxi. Pomocí návrhů řešení budou naplněny očekávané cíle této práce a podnik bude schopen na základě nových návrhů zakázky realizovat a postupně tak zvyšovat efektivnost podnikání.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Při definování problému týkajícího se průchodu zakázky podnikem D-ZET INVEST a.s. vychází tato práce z výkazu zisků a ztrát, výsledovky, provozního cash flow, ze sledování průběhu zakázek tímto podnikem po dobu několika měsíců a z informací zpracovaných v analýze SWOT. Na základě dat získaných z těchto podkladů je přesně vymezen problém způsobující podniku nižší zisk. Jedná se především o potíže v oblasti likvidity, které znamenají nedostatek finančních prostředků na krytí objednávek a také neschopnost podniku dostát svým závazkům včas. S tím souvisí také výběr dodavatelů, který se zužuje na ty, kteří firmě poskytují nižší rabat, avšak vycházejí odběrateli vstříc v podobě delší lhůty splatnosti, což je pro podnik zásadní. Obchodní zástupci podniku mají se zákazníky smlouveny určité prodejní podmínky a vyšší procenta rabatu. Aby nemuseli zhoršovat podmínky prodeje a nepřicházeli tak o zákazníky, uchylují se k nákupům s menším procentem rabatu, než které získávají přímo od výrobce pneumatik, kde nakupují přes Kredit Limit. Jedná se o typ smlouvy, který umožňuje podniku odebírat po celý rok zboží do určité hodnoty a zaplatit za něj vždy až 25. května. Pokud je však výše Kredit Limitu vyčerpána, musí buď celkovou částku uhradit a pak znovu odebírat zboží přes tento program, nebo své objednávky platit vždy dopředu, ještě před dodáním zboží. Obě tyto varianty jsou však pro podnik nemožné z důvodu chybějících finančních prostředků.

Nalezení správného řešení těchto každodenních situací vznikajících v podniku, je nejen otázkou určení správného rozhodování, ale také přizpůsobení se podniku a zaměstnanců navrhnutým změnám. Hlavním cílem je dosažení efektivnějšího průběhu zakázek v podniku a dosažení většího zisku z každé uskutečněné zakázky. Prostředky k dosažení tohoto cíle se týkají převážně dvou oblastí. V první řadě se jedná o snížení stavu zásob na skladě, které podnik nakoupil v loňském roce a nepodařilo se je prodat. Jde především o zásoby pneumatik na zimní sezónu, které v tuto roční dobu neprodá. Celkové finanční prostředky, které byly uloženy v zásobách, dosahovaly na konci roku 2011 částky 2 862 000 Kč, které by podnik mohl využít na krytí aktuálních zakázek a tyto peníze jim momentálně chybí. Druhým krokem vedoucím ke zlepšení průběhu zakázek a dosažení zrychlení obratu oběžných aktiv je získání finančního kapitálu potřebného pro krytí zakázek. Ten podniku prozatím chybí, neboť se obchodní činnosti

věnuje intenzivně jen 16 měsíců a jeho zisky nedosahují zatím takových hodnot, jaké by byly potřebné pro další investice kapitálu. Zisk za rok 2011 byl pouhých 12 067,50 Kč.

Stanoveného cíle je dosaženo pomocí návrhů řešení na základě případové zakázky, která je příkladem toho, jak probíhá největší část všech zakázek. Jedná se o zakázku, která v podniku proběhla v lednu roku 2012, kdy nebylo možné odebrat zboží – osobní pneumatiky přímo od výrobce pneumatik právě kvůli nedostatku financí, a podnik se proto musel uchýlit k objednání zboží u jiného prodejce. U toho delší doba splatnosti umožňuje obchod uskutečnit, ale podnik tímto řešením získal rabat nižší o 2 % a také přišel ještě o dodatečnou slevu. To se samozřejmě projevilo na výši marže z této zakázky, která klesla o 6,8 %. Zisk ze zakázky, kdy podnik zboží odebral od jiného dodavatele, je tak ve výsledku o více jak polovinu menší. Při větších zakázkách je toto procento rozhodující.

Kapitola Případová zakázka obsahuje přesné vyčíslení rozdílu v zisku mezi variantou nákupu zboží od výrobce pneumatik a nákupu zboží od jiného prodejce. V následujícím oddílu Vlastní návrhy řešení jsou podrobně popsány varianty řešení nepříznivé situace podniku, a v případech, kde je to možné i vyčísleny přínosy z aplikace jednotlivých možností řešení. Tato řešení jsou navržena tak, aby podniku přinesla vyšší marže, nižší náklady, tím pádem i vyšší zisky, a zajistila rychlejší obrat oběžných aktiv.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Pojem obchod

Podnik, ve kterém zpracovávám bakalářskou práci, není podnikem výrobním. Nezabývá se výrobou, ale obchodem, tedy nákupem a prodejem zboží či služeb. Proto se v teoretické části zabývám obchodem a jeho funkcemi. V následující části jsou popsány pojmy, které s obchodem a obchodní firmou souvisejí.

Obchod vznikl ve chvíli, kdy narůstaly vzájemné ekonomické vazby a vznikla tak potřeba prostředníka ekonomických transakcí. Jedná se tedy o mezičlánek mezi výrobou a spotřebitelem. Obdobně je také mezičlánkem velkoobchod mezi výrobou a maloobchodem.¹

Je to činnost, která zahrnuje nákup a prodej zboží. Obchodem se však nemusí zabývat pouze již zmínění prostředníci, ale také subjekty, jejichž hlavní činností je výroba. Pod pojmem obchod se skrývá nejen obchodování se zbožím, ale také se službami, cennými papíry, energií, informacemi aj.²

1.1.1 Funkce obchodu

Funkce obchodu nelze definovat pouze jako uspokojování potřeb odběratelů, resp. zákazníků z pohledu ceny. Koneční spotřebitelé také hodnotí kvalitu zboží, prostředí a potřebu času na nákup, kvalitu služeb aj. Tyto podmínky zákazníků nazýváme nákupní podmínky.³

Obecné definice funkcí obchodu:

- a) Přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský).
- b) Překonání rozdílů mezi místem výroby (dodavatele) a místem potřeby (odběratele). Obchod tedy zajišťuje dodávku zboží na určité místo nebo prodej na tomto místě.
- c) Překonání rozdílů mezi časem výroby a časem potřeby zboží. Obchod musí mít určité zásoby, neboť zajišťuje pohotovost dodávek či prodeje.

¹ PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. s. 24.

² PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. s. 27.

³ JINDRA, J. *Obchodní podnik a jeho moderní pojetí*. s. 16.

- d) Zajišťování kvality prodávaneho zboží. Je důležité umět správně vybrat dodavatele kvalitního zboží a zároveň takového, který rychle vyřizuje případné reklamace.
- e) Iniciativní ovlivňování výroby co do sortimentu, množství, místa i času a ovlivňování poptávky – marketing.
- f) Zajišťování racionálních zásobovacích cest, které má za cíl snížit prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování – logistika.
- g) Zajišťování likvidity (platební schopnost) a včasných úhrad dodavatelům.⁴

1.1.2 Systém obchodování

„V základním systému obchodování se uskutečňuje tok zboží, služeb a informací (reklama a informace o cenách a výrobcích) od dodavatelů směrem na trhy. Z trhů k dodavatelům se pak uskutečňuje tok peněz a informací (objednávky, reklamace). Zboží a služby mění své vlastníky, když procházejí tímto systémem.“⁵

1.1.3 Obchodní instituce

Mezi hlavní institucionální představitele obchodu patří maloobchodní firmy, velkoobchodní firmy a firmy provozující zahraniční obchod.⁶ Pozornost je však věnována výhradně pojmům, které se týkají našeho podniku.

Maloobchod (Retail)

Jedná se o podnik, který zahrnuje nákup od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodej konečnému spotřebiteli bez dalšího zpracování.⁷

„Maloobchod vytváří vhodné seskupení zboží – prodejní sortiment – co do druhů, množství, kvality, cenových poloh; skladováním vytváří pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží a zajišťuje vhodnou formu prodeje.“⁸

Obchodní činnost zprostředkovatelů

Jedná se o prostředníky, kteří figurují na cestě zboží od výrobce ke spotřebiteli. Nakupují a prodávají zboží svým jménem, na své riziko a na svůj účet. Vazby, které vznikají mezi jednotlivými obchodními partnery, mohou mít ráz trvalý, pravidelný

⁴ JINDRA, J. *Obchodní podnik a jeho moderní pojetí*. s. 16.

⁵ CANNON, T., SHAW, S. *Svět obchodu*. s. 29.

⁶ JINDRA, J. *Obchodní podnik a jeho moderní pojetí*. s. 18.

⁷ JINDRA, J. *Obchodní podnik a jeho moderní pojetí*. s. 18.

⁸ JINDRA, J. *Obchodní podnik a jeho moderní pojetí*. s. 18.

i charakter jednorázový, který vyžaduje působení tzv. zprostředkovatele. Ten pouze kontaktuje obchodní partnery, případně jim konkrétní obchod pomáhá uzavřít.⁹

Jak bude v následující kapitole zmíněno, podnik figurující v této práci působí na trhu jako zprostředkovatel vykonávající obchodní činnost a využívá ke své činnosti práci obchodních zástupců.

Obchodní zástupce

Jedná se o samostatného obchodníka, jednotlivce s vlastní firmou nebo zástupce obchodní společnosti. Pracuje jménem podniku, se kterým uzavřel smlouvu o obchodním zastoupení. Veškeré výnosy i ztráty převádí na účet komitenta.¹⁰

„Činnost obchodního zástupce spočívá ve vyhledávání vhodných odběratelů, kterým předkládá při osobních návštěvách, nebo písemně nabídky zboží spolu s katalogy, vzorky, ceníky a dalšími materiály vztahujícími se k prodeji zboží. Jeho úkolem je sledovat tržní situaci, bonitu jednotlivých odběratelů a podávat o tom zprávy zastoupenému, pomáhat zákazníkům při vyřizování formalit, příp. reklamací, spolupracovat při vymáhání pohledávek.“¹¹

Jeden obchodní zástupce může také zastupovat více firem, avšak nebývá oprávněn uzavírat sám kupní smlouvy, pouze s plnou mocí zastoupeného. Zástupce má nárok na odměnu, a to v podobě provize, úhrady nákladů apod. Služby obchodního zástupce se využívají především při prodeji zboží jednoduššího, kde je schopen připravit a uzavřít celý obchod. U zboží technicky složitějšího vyhledává pouze potencionálního zákazníka a obchod zpracují odborní poradci zastoupeného.¹²

1.1.4 Transakční teorie

Jak už bylo zmíněno, obchod je mezičlánkem mezi výrobou a spotřebitelem, resp. velkoobchod mezičlánkem mezi výrobou a maloobchodem. Z tohoto také vychází tato teorie.¹³

„Transakční teorie je postavena na kvantifikaci transakcí potřebných k zajištění obchodování mezi výrobcí a maloobchodníky, resp. výrobcí a spotřebiteli. Příklad: 3 výrobci a 3 odběratelé představují při vzájemných vazbách celkem 9 cest

⁹ JINDRA, J. *Obchodní podnik a jeho moderní pojetí*. s. 19.

¹⁰ JINDRA, J. *Obchodní podnik a jeho moderní pojetí*. s. 19.

¹¹ JINDRA, J. *Obchodní podnik a jeho moderní pojetí*. s. 19.

¹² JINDRA, J. *Obchodní podnik a jeho moderní pojetí*. s. 20.

¹³ JINDRA, J. *Obchodní podnik a jeho moderní pojetí*. s. 15.

(cesty zboží, objednávek, nákupčích). Při zařazení 1 mezičlátku se počet cest sníží o 33,3 %, tj. na 6. Při vzájemných vazbách dodavatelů a odběratelů, což je možné zejména v oblasti výroby, však bude třeba hodnotit vazby všech se všemi. Příklad: 8 hospodářských partnerů vykazuje 28 vazeb. Při zařazení 1 mezičlátku se počet cest snižuje o 71,5%, tj. na 8.“¹⁴

„Čím větší počet partnerů, tím vyšší efekt obchodního zprostředkování – u 4 partnerů je úspora 66,6%, u 100 partnerů je úspora téměř 99% cest zboží, lidí či informací. Uváděné hodnoty jsou ovšem teoretická maxima. V prvním případě směrem nahoru, v druhém případě směrem dolů. V hospodářské praxi bude tedy výhodnost podstatně menší, i tak je však rozdíl výhodnosti obrovský.“¹⁵

Tuto teorii uvádím, neboť je pro obchod a obchodování velmi důležitá. Díky ní ušetří firmy spoustu nákladů za dopravu, komunikaci aj. Můžeme říct, že obchodní podnik D-ZET INVEST a.s. má v této teorii důležitou roli, neboť je samotným zprostředkovatelem.

1.2 Průběh zakázky podnikem

1.2.1 Komunikace

„Procesy komunikace, uskutečňující se v organizacích, mají významný vliv na to, jak organizace fungují, zejména když se tato komunikace uskutečňuje prostřednictvím sítě, která se může zvrhnout v šuškanu. Elektronické prostředky komunikace využívající počítačů (E-mail) podporují rychlé toky informací, ale mohou omezovat interakce tváří v tvář, které jsou často nejlepším způsobem, jak něčeho dosáhnout.“¹⁶

1.2.2 Logistika

Logistikou je nazývána systémová teorie, která zahrnuje všechny procesy, sloužící k překonávání času a prostoru libovolných objektů. Hlavním úkolem logistiky je plánování potřeby a výkonu, času a prostoru, řízení a realizace materiálového toku při hledání nákladového optima.¹⁷

¹⁴ JINDRA, J. *Obchodní podnik a jeho moderní pojetí*. s. 15.

¹⁵ JINDRA, J. *Obchodní podnik a jeho moderní pojetí*. s. 15-16.

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 342.

¹⁷ JINDRA, J. *Obchodní podnik a jeho moderní pojetí*. s. 76.

Distribuční, neboli logistické systémy lze rozdělit do dvou velkých skupin. V první řadě je to logistika průmyslová, neboli výrobní. Jedná se o oblast zásobování výroby, pohyb surovin a výrobních meziproductů, všeobecně pohyb materiálu v oblasti výroby. Druhou oblastí je logistika obchodní – oběhová. Ta představuje oběh zboží v rozsahu mezi výrobou a konečným zákazníkem.¹⁸

Obchodní logistika:

„Pro logistiku je charakteristické komplexní pojetí pohybu zboží, pro obchodní logistiku tedy pohyb zboží od výroby k zákazníkovi, konečnému spotřebiteli.“¹⁹

Dva hlavní cíle obchodní logistiky jsou za prvé uspokojení požadavků odběratele na požadované úrovni (určitá kvalita) a za druhé minimalizovat celkové náklady. Kvalita dodavatelských služeb musí být konkurenceschopná a výše nákladů kompletují rozsah rozhodovacího procesu.²⁰

Mezi funkce logistických systémů řadíme jednotlivé činnosti, které ovlivňují zásadním způsobem výsledný logistický efekt, a to logistiku dispoziční (plánování cest, uzavírání smluv apod.), dopravní (volba vhodných dopravních prostředků), manipulační (mechanizační a automatizační systémy), skladová, distribuční (procesy přeměny výrobního sortimentu na sortiment odběratelský), balicí a informační.²¹

1.2.3 Outsourcing

Jedná se o pojem, který je v této práci velmi důležitý, neboť podnik tuto službu využívá a díky ní dochází ke zdatelným úsporám především nákladů, ale také času. O co se tedy jedná?

Outsourcing lze popsat jako vyčlenění podnikových funkcí a předání těchto určitých funkcí partnerům v tuzemsku nebo v cizině, díky čemuž se zvýší hospodárnost nákladů. V užším slova smyslu se jedná zejména o přemístění výroby. Jak ale zjistíme v této práci, lze také využít outsourcingu při výkonu jiných služeb, ne jen výroby. V tomto případě je tou zadanou prací a zakázkou „ven“ logistika. Poskytovatelé služeb s tímto spojením (při přemístění výroby samostatní výrobci) vykonávají jednotlivé podnikové procesy a nesou zodpovědnost za své výkony vůči objednavateli.²²

¹⁸ JINDRA, J. *Obchodní podnik a jeho moderní pojetí*. s. 76.

¹⁹ JINDRA, J. *Obchodní podnik a jeho moderní pojetí*. s. 77.

²⁰ JINDRA, J. *Obchodní podnik a jeho moderní pojetí*. s. 77-78.

²¹ JINDRA, J. *Obchodní podnik a jeho moderní pojetí*. s. 78.

²² HELMUT, L. *Management: Trendy a teorie*. s. 165-166.

Toto dlouhodobě plánované předání činností a struktur podniku třetím osobám má své výhody i nevýhody, které jsou shrnuty v následující tabulce. Tabulka obsahuje pouze plusy a mínusy, které zvažuje podnik, o kterém byla již zmínka. Nevyužívá poskytování služeb zahraniční firmy, proto jsou výhody a nevýhody outsourcingu spojené se zahraničím z tabulky vynechány. Pokud by využíval služby zahraniční firmy, jednalo by se o tzv. offshoring.²³

Tabulka 1: Výhody a nevýhody outsourcingu²⁴

VÝHODY	NEVÝHODY
SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ:	dlouhodobá smluvní vazba na dodavatele
a) na komplexnost procesů využitím know-how	ztráta nebo prozrazení know-how
b) na odborný personál, administrativu aj.	častý vznik nevratných závislostí na dodavateli
zlepšení flexibility nákladů při kolísání kapacit	možnost personálních konfliktů
zvyšování transparentnosti	nebezpečí nepříznivě rozloženého rizika
přenesení rizik za kvalitu na externího partnera	nebezpečí růstu cen ohrožuje rentabilitu
snižování mzdových nákladů	problémy s kvalitou zboží a služeb
úspory vlastního a cizího kapitálu	častější komunikace = vyšší náklady
zvýšení flexibility a rychlosti reakce na změny	

1.3 Management podniku

Pokud mluvíme o řízení pracovního výkonu při realizaci zakázky, je dnes již založeno spíše na principu dohody nebo smlouvy než na řízení pomocí příkazů. Řízení pracovního výkonu zdůrazňuje propojení individuálních a podnikových cílů. Může také hrát rozhodující roli při zajišťování integrované a soudržné škály personálních procesů. Ty se navzájem podporují a přispívají ke zvýšení efektivity organizace. Samotný proces řízení je systémem forem a postupů, ale jde také o jednání lidí zaměřené na každodenní odvádění výsledků a o zlepšování výkonu.²⁵

1.4 Manažerské účetnictví

Účetnictví, které slouží pro efektivní řízení podniku a jeho středisek. Jedná se o součást manažerského informačního systému, poskytuje podklady pro manažerské

²³ HELMUT, L. *Management: Trendy a teorie*. s. 174.

²⁴ HELMUT, L. *Management: Trendy a teorie*. s. 177-181.

²⁵ ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 237-238.

rozhodování a kontrolu. Využívá kalkulace, údaje z účetnictví finančního i nákladového, data z různých statistik, matematických metod, postupů aj. Předmětem manažerského účetnictví jsou náklady a výnosy, někdy také cash flow.²⁶

1.4.1 Výnosy

„Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik „získal“ z veškerých svých činností za určité účetní období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu.“²⁷ Hlavními výnosy obchodního podniku je tzv. obchodní rozpětí. Tak je nazýván rozdíl mezi prodejní a kupní cenou.²⁸

„Výnosy podniku tvoří:

- a) **provozní výnosy** získané v provozně-hospodářské činnosti podniku (tržby za prodej),
- b) **finanční výnosy** získané z finančních investic, cenných papírů, vkladů a účastí,
- c) **mimořádné výnosy** získané mimořádně, např. prodejem odepsaných strojů.“²⁹

1.4.2 Náklady

„Náklady podniku jsou peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů. Rozdíl mezi výnosy a náklady tvoří výsledek hospodaření podniku: převyšují-li výnosy náklady, jde o zisk, převyšují-li náklady výnosy, jde o ztrátu.“³⁰

„Náklady podniku tvoří:

- a) **běžné provozní náklady** (spotřeba materiálu a energie, osobní náklady),
- b) **odpisy dlouhodobého majetku,**
- c) **ostatní provozní náklady,**
- d) **finanční náklady** (úroky a jiné finanční náklady),
- e) **mimořádné náklady** (např. dary, mimořádné odměny).“³¹

²⁶ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. s. 72.

²⁷ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. s.72.

²⁸ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. s.72.

²⁹ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. s.72.

³⁰ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. s.72.

³¹ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. s.72.

1.4.3 Cash flow

Cash flow přináší podnikateli přehled o stavu jeho finančních prostředků a vypovídá o tom, kolik peněz účetní jednotka skutečně „vyprodukovala“ a jak je užila. Informace zjištěné z přehledu o peněžních tocích jsou důležité nejen pro vlastníka podniku, ale také pro případné investory a věřitele, např. banky nebo dodavatele. Výkaz cash flow poskytuje obraz úrovně finančního řízení podniku a jeho celkové finanční situace. Z toho výkazu lze vyčíst informace o přírůstcích a úbytcích peněžních prostředků (peníze v pokladně, na bankovních účtech a ceniny), a také peněžních ekvivalentů (vysoce likvidní položky krátkodobého finančního majetku), ke kterým došlo v průběhu sledovaného období. Cash flow se sestavuje ve třech úrovních podnikových činností. Těmi jsou činnosti provozní, investiční a finanční.³²

1.4.4 Likvidita

Rychle převést určitou položku aktiv na hotové finanční prostředky a dostát svým závazkům včas, tedy ve stanovené lhůtě splatnosti, je schopnost podniku nazývaná likvidita. Každý podnik by měl mít dostatečnou peněžní zásobu, která mu umožňuje vyrovnávat výkyvy mezi příjmy a výdaji. Výše peněžní zásoby se určuje stejně jako výše zásoby jakéhokoliv jiného typu. Platí zde zásada, že náklady na zásoby nesmí dosáhnout vyšší hodnoty než případná ztráta z absence potřebných zdrojů, tzn. úroky z úvěru či penále za opožděné splácení závazků vůči dodavatelům. Tedy z činností, kterými podnik pokrývá krátkodobou platební neschopnost.³³

„Likvidita firmy se posuzuje podle hodnoty dvou ukazatelů:

- a) Běžná likvidita (Current Ratio) = (Peněžní zásoba + prodejná aktiva)/výše krátkodobých závazků; hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než 2,5.*
- b) Pohotová likvidita (Acid Test) = (Peněžní zásoba + prodejná aktiva – zásoby)/výše krátkodobých závazků; hodnota tohoto ukazatele by měla být větší než 1,5.“³⁴*

„Management finančních toků firmy musí prioritně udržovat potřebnou úroveň likvidity. Schopnost firmy dostát svým závazkům vůči obchodním partnerům zvyšuje její

³² KUČEROVÁ, D. *Co je to cash flow? Čtete jednoduchý výklad i zajímavé tipy* [online]. 4. 7. 2011 [cit. 2012-05-20].

³³ PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. s. 123-124.

³⁴ PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. s. 124.

důvěryhodnost a usnadňuje jí získávání finančních zdrojů potřebných pro investice do dalšího rozvoje její podnikatelské výkonnosti.“³⁵

„Absence potřebné úrovně likvidity je však s jistotou významným signálem nízké podnikatelské výkonnosti subjektu.“³⁶

³⁵ PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. s. 126.

³⁶ PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. s. 126.

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

2.1 Charakteristika podniku D-ZET INVEST a.s.

Podnik D-ZET INVEST a.s. byl založen již dříve, avšak v roce 2008 jej koupili stávající majitelé a změnili předmět podnikání. Společnost má původní sídlo v Otrokovicích. Zde chtějí majitelé podnikat v oblasti školení řidičů (o projektu je zmíněno níže). Pro uskutečnění tohoto nákladného projektu potřebují majitelé získat dostatek finančních prostředků, proto nejdříve začali podnikat v oblasti prodeje pneumatik ve Zlínském kraji. Postupem času se rozhodli společnost rozšířit a od 1. února 2011 vytvořili druhou pobočku zaměřenou také na prodej pneumatik, tentokrát v Praze. Zde sídlí v logistickém centru, kde si pronajímají kancelářské a skladovací prostory. S tímto rozšířením bylo nutné také rozšířit řadu personálu, proto k původním dvěma spolujemajitelům přibyli 3 obchodní zástupci.³⁷

Jedná se o malý podnik, který čítá dva zaměstnance přijaté na hlavní pracovní poměr, jednoho obchodního zástupce, pracujícího na poloviční úvazek a 2 spolujemajitele firmy, z nichž pouze jeden působí v oblasti prodeje pneumatik.³⁸

Ve společnosti D-ZET INVEST a.s. pracují lidé s odborným vzděláním, zaměřeným především na podrobné znalosti o pneumatikách, avšak se zde nenachází ani jedna osoba, která má jakékoliv zkušenosti v oblasti managementu či marketingu.³⁹

Společnost se hodlá v příštích letech ještě rozšířit a začít se více věnovat oblasti školení řidičů a výstavbě tréninkového centra (Road Safety Training Center, dále jen RSTC). Proto je nezbytné provést nejrůznější úpravy, zlepšení managementu a organizační struktury. O rozšíření působnosti podniku v oblasti školení řidičů a zajišťování veškerých potřebných kroků k úspěšnému dokončení tohoto projektu se starají oba spolujemajitelé.⁴⁰

³⁷ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

³⁸ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

³⁹ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁴⁰ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

Základní údaje o firmě:

Logo:



Obrázek 1: Logo podniku ⁴¹

Obchodní firma (název):	D-ZET INVEST a.s.
Sídlo:	K. H. Máchy 84, Otrokovice
Pobočka:	Na Dlouhém 85, Jazlovce-Praha
IČO:	25412418
DIČ:	CZ25412418 ⁴²

Předmět podnikání:

Hlavním předmětem podnikání firmy D-ZET INVEST a.s. uvedeného v obchodním rejstříku je výroba, obchod a služby.⁴³ Společnost se zabývá především nákupem a prodejem automobilových, nákladních, motocyklových pneumatik, disků a také pneumatik pro stavební a zemědělské vozy.⁴⁴

Nabídka služeb a sortiment zboží:

Sortiment zboží této firmy je velmi obsáhlý. Jedná se o různé druhy osobních i nákladních pneumatik od předních výrobců, jako jsou Continental, Barum, Dunlop, Goodyear, Michelin, Uniroyal, Pirelli, Semperit aj. Podnik může využít plochu skladu k uskladnění až deseti tisíc kusů osobních pneumatik. Je také schopen rychle reagovat na poptávku a zboží, které nemá na skladě obratem sehnat. Společnost se chce v blízké budoucnosti věnovat také poskytování služeb v oblasti školení řidičů.⁴⁵

⁴¹ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011

⁴² Obchodní rejstřík a sbírka listin [online]. 28. 11. 2011.[cit. 2011-28-11].

⁴³ Obchodní rejstřík a sbírka listin [online]. 28. 11. 2011.[cit. 2011-28-11].

⁴⁴ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁴⁵ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

Organizační struktura



Obrázek 2: Organizační struktura ⁴⁶

Akciová společnost D-ZET INVEST patří mezi malé podniky. Její organizační struktura je jednoduchá a ve společnosti nepracuje mnoho lidí. Úkolem představenstva je vést podnik, na představenstvo dohlíží dozorčí rada mezi jednotlivými valnými hromadami. Dozorčí radu volí valná hromada, tedy všichni akcionáři. ⁴⁷

Dříve podnik zaměstnával fakturantku, která měla za úkol evidovat a zpracovávat objednávky, přijímat a vystavovat faktury a dodací listy. Dnes se o tuto práci stará především jeden z obchodních zástupců a také jeden ze spolujemajitelů firmy. Ten také zajišťuje veškerý chod podniku. Můžeme říci, že se jedná o vedoucího a také zástupce podnikového managementu. ⁴⁸

Jako obchodní zástupce 1 a 2 jsem označila zaměstnance pracující na HPP, kteří se starají především o nákup a prodej pneumatik pro osobní automobily. ⁴⁹

Obchodní zástupce 3 má na starosti nákup a prodej pneumatik pro nákladní automobily, motocykly aj. Jeho úkolem je také rozšiřovat síť dodavatelů a shánět nové zákazníky. ⁵⁰

⁴⁶ Vlastní zpracování na základě interních zdrojů.

⁴⁷ Orgány akciové společnosti[online]. 28. 11. 2011 [cit. 2011-28-11].

⁴⁸ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁴⁹ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁵⁰ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

Účetní v tomto podniku je externí a zpracovává účetnictví na základě připravených dokladů jednou měsíčně. Výpočet DPH provádí vždy po skončení měsíce, jelikož podnik je měsíčním plátcem DPH. V předchozích letech byl plátcem čtvrtletním, avšak rozšířením podniku a zvýšením obrátu, který v roce 2011 přesáhl 20 milionů Kč, se musel stát plátcem měsíčním.⁵¹

2.2 SWOT analýza

Analýza SWOT vychází z postavení podniku na trhu, z osobních zkušeností, které jsem získala po dobu spolupráce s touto firmou a z podkladů, které mi byly poskytnuty při absolvování praxe v podniku. Dále také z informací vycházejících z komunikace se zaměstnanci a především z konzultací s jedním ze spolumajitelů.

Tabulka 2: Analýza SWOT

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
VELIKOST PODNIKU	VELIKOST PODNIKU	VĚTŠÍ PODÍL NA TRHU	KONKURENCE
RYCHLÉ REAKCE NA ZMĚNY	MALÝ PODÍL NA TRHU	ROZŠÍŘENÍ OBLASTI PODNIKÁNÍ	ZTRÁTA VLOŽENÝCH INVESTIC
PRONÁJEM SKLADOVACÍCH PROSTOR	PROBLÉMY V OBLASTI LIKVIDITY	MÍSTO LEADRA V OBLASTI ŠKOLENÍ ŘIDIČŮ	NÁVRATNOST INVESTIC DO NOVÉHO PROJEKTU
MALÝ POČET ZAMĚSTNANCŮ	ZUŽUJÍCÍ SE OKRUH DODAVATELŮ	VSTUP NA ZAHRANIČNÍ TRH	KONKURENCE (NOVÝ PROJEKT)
STÁLÁ KLIENTELA	NEEFEKTIVNOST PODNIKÁNÍ		
SPOLUPRÁCE SE ZAHRANIČNÍ SPOLEČNOSTÍ	NEODBORNOST TOP MANAGEMENTU		

Silné stránky

Mezi nejsilnější stránky podniku patří především jeho velikost. Malý podnik je schopný rychle se přizpůsobovat požadavkům trhu a flexibilně reagovat na změny poptávky. Výhodou u tohoto podniku je také to, že prostory, ve kterých sídlí, má pouze pronajaté, a platí jen za tu část skladů, kterou využívá. Tato varianta skladování je pro začínající podnik momentálně výhodnější, než investice do nákupu vlastních skladovacích a kancelářských prostor. Výhodou je také malý počet pracovníků, čímž se snižují možné příčiny vzniku problémů v komunikaci.

⁵¹ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

Aktivní činnost jednoho ze spolumajitelů přinesla podniku výhodu v podobě stálé klientely, kterou vybudoval ve Zlínském kraji. Při rozšíření o pobočku v Praze byli přijati obchodní zástupci, kteří zde působili již několik let u jiné společnosti a mají své stálé zákazníky. Mezi silné stránky patří tedy i stálá klientela, a to v různých krajích České Republiky.

Co se týká výstavby RSTC je společnost D-ZET INVEST a.s. silným hráčem na českém trhu, neboť spolupracuje s významnou rakouskou firmou, která zaštití výstavbu tohoto projektu. Problémem ve Zlínském kraji bylo sehnat pozemek vhodný pro tuto stavbu. Takový pozemek podnik již vlastní a je tím pádem o krok vpřed před ostatními zájemci o tento projekt.

Slabé stránky

Společnost působí v oblasti prodeje pneumatik ve středočeském kraji pouhých 16 měsíců a bohužel zatím nemá příliš velký podíl na trhu. Má již vybudovanou stálou klientelu, ale pokud chce své obraty zvýšit, je nutné hledat stále nové zákazníky a jejich okruh neustále rozšiřovat.

S analýzou průběhu zakázky vyvstává také spousta problémů, které se v globále jeví jako slabé stránky podniku. Jedná se především o problémy v oblasti likvidity, které mohou vést ke ztrátě zakázek, v horším případě až ke ztrátě zákazníka. S tím také souvisí okruh dodavatelů, který se kvůli neschopnosti dostát svým závazkům ve stanovené lhůtě poslední dobou zužuje. Mým úkolem v této práci je popsat tato a nalézt všechna další slabá místa a problémy vznikající při procesu průběhu zakázky a navrhnout patřičná zlepšení.

Z jiného úhlu pohledu se může jevit také velikost podniku (a s tím související malý podíl na trhu a nízký obrat) jako nevýhoda, neboť větší dodavatelé a výrobci pneumatik nenabízejí podnikům s malým ročním obratem tak exkluzivní podmínky obchodování jako podnikům, které jsou větší a tvoří větší obraty. Nikde však není řečeno, že malý podnik nemůže dosahovat velmi vysokých ročních obrátů a zisků. V této společnosti je však důležité dosáhnout větší efektivity podnikání, která začíná u efektivního vykonávání každého dílčího procesu v podniku. S tím ale také souvisí slabé místo v podniku a tím je jeho management, který bohužel neplní některé důležité funkce.

Příležitosti podniku

Podnik působí na trhu již 4 roky a za tu dobu si vybudoval stabilní pozici. Věnuje se stále nákupu a prodeji různých druhů pneumatik. Příležitost pro zlepšení v této oblasti vidím v rozšíření okruhu dodavatelů a odběratelů, která však záleží na šikovnosti zaměstnanců při smlouvání nových kontraktů. Jedná se tedy o získání většího podílu na trhu. Dále také zaměření se na prodej ziskovějšího zboží, čímž jsou nákladní pneumatiky.

Před několika lety se společnost rozhodla rozšířit předmět podnikání a zaměřit se na oblast školení řidičů. Již třetím rokem pracuje na projektu výstavby Centra bezpečné jízdy řidičů (RSTC), který se má realizovat v Otrokovicích. Pro firmu je tento projekt velkou příležitostí stát se leadrem v této oblasti podnikání na českém trhu. Jedná se o rozšíření rakouské společnosti v podobě franchisy, která v České Republice nemá doposud zastoupení. S realizací tohoto projektu se podniku otevrou také další možnosti v oblasti prodeje pneumatik, například zvýšení odbytu jak na českém, tak i rakouském trhu.

Hrozby podniku

Hrozbou v oblasti prodeje pneumatik je v dnešní době obrovská konkurence na českém trhu, neboť se neustále rozšiřuje a není lehké udržet si dobrou pozici. Díky této skutečnosti je má práce zaměřena na zefektivnění procesů, které jsou spojeny s vyřizováním zakázky, tak, aby došlo k určitým zlepšením v podniku, které zvýší jeho konkurenceschopnost a samozřejmě zisky.

V tuto chvíli je pro podnik velkou hrozbou pomalá návratnost investic do nového projektu RSTC. Díky této dlouhodobé investici není společnost schopna realizovat větší zakázky, jelikož nemá dostatek finančních prostředků na jejich krytí. Pokud vedení nepřijme některé z opatření (např. některé z navržených v této práci), které mu zajistí větší prosperitu a zisky, může se stát, že podnik nebude schopen daný projekt realizovat, dokonce by mohl přijít o již vložené investice.

Určitým rizikem je pro společnost také existence konkurence, která se v oblasti školení řidičů nachází, ačkoliv RSTC bude nabízet jiné služby než centra v ČR již vzniklá. I přesto však vzniká obava, zda se společnost udrží na českém trhu, zda bude v tomto oboru podnikání úspěšná a dosáhne vytýčených cílů.

2.3 Proces realizace zakázky

Každá zakázka v podniku musí projít určitým souhrnným procesem. Aby byly zakázky úspěšně realizovány z vnitropodnikového pohledu, musí být kladen důraz na dodržování kvality a určitého standardu dílčích procesů tohoto průběhu. Mezi tyto procesy patří především komunikace, dokumentace, logistika a doprava, které jsou popsány níže.

2.3.1 Komunikace

Informační systém a informační toky

Společnost pracuje s ekonomickým systémem Money S3. Jedná se zároveň o účetní systém, ve kterém lze vést jak daňovou evidenci, tak podvojný účetnictví. Především se zde dá pracovat s fakturami (přijaté i vystavené), spravovat poptávky, nabídky a objednávky, sledovat a upravovat stav skladů, pracovat s adresářem (kontakty dodavatelů i odběratelů) a také s pokladními knihami napojenými na pokladní systémy. V programu Money S3 je možné spravovat bankovní transakce. E-mailová pošta je také jedna z funkcí poskytována tímto systémem a pracovníci ji využívají jako jednu z možností komunikace mezi sebou a zákazníky.⁵²

Při realizaci zakázky hraje systém Money S3 velmi důležitou roli. Po přijetí poptávky zaměstnanec zkontroluje stav zásob na skladu, poptávku potvrdí, popřípadě navrhne jinou alternativu řešení dané poptávky. V tu chvíli používá ke komunikaci se zákazníkem předlohu nabídky, komunikuje pomocí mailu nebo telefonu. Obchodní zástupci často také domlouvají zakázky osobně se zákazníkem, jelikož je tento způsob uzavírání obchodů nejúčinnější. Pokud pracovník podniku zjistí, že na skladu nemá zákazníkem požadované zboží, musí kontaktovat dodavatele a popřípadě dohodnout se zákazníkem úpravu termínu dodání.⁵³

V případě nutnosti objednání zboží, využije zaměstnanec adresář, kde nalezne veškeré kontakty a informace o dodavatelích. Nejvhodnějším dodavatelům pošle poptávku. Při rozhodování mezi dodavateli zohledňuje především cenu a termín dodání.⁵⁴

⁵² D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁵³ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁵⁴ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

Informační technologie (firemní síť)

Všechny počítače firmy jsou propojeny sítí. Server, který tyto sítě řídí, se nachází mimo firmu, u správce sítě firmy K-Systém s.r.o. Tato firma také garantuje archivaci dat. Možné je také připojení se na vzdálenou plochu přes jiný počítač. Nevýhodou je, že tato správa dat je placená služba. Ta je však pro tak malou firmu výhodnější, protože server s vybavením, licenci a administrátorem sítě by byl mnohem nákladnější záležitostí. Výhodou této sítě je, že zaměstnanci i vedení firmy může pracovat „z domu“ a také reagovat na požadavky zákazníka při osobním setkání.⁵⁵

2.3.2 Dokumentace

Pro správu, zadávání a vyhledávání dat využívá společnost jak program Money S3, tak nejrůznější programy MS Office jako Excel, Word nebo Outlook. Archivace a zálohování dat se provádí na serveru 1x denně.⁵⁶

Nejedná se o výrobní podnik, odpadá tedy veškerá technická dokumentace. Podnik pracuje s dokumenty, jako jsou nabídka, poptávka, objednávka, dodací list, faktura, seznam objednávek, evidence pohledávek, pokladní kniha apod. Téměř všechny tyto dokumenty jsou vytvořeny jako předlohy v programu Money S3 a na každém dokumentu je logo a podrobné informace o podniku. Veškeré faktury, výdajové a příjmové pokladní doklady, výpisy z účtů, ale i všechny uzavřené smlouvy předávají pracovníci účetní, která s nimi dále pracuje, účetní doklady zaúčtuje a smlouvy uloží do archivu.⁵⁷

2.3.3 Logistika

Firma se svou pražskou pobočkou sídlí v logistickém centru, kde využívá nyní již dvě kanceláře a skladovací prostory. Veškerou administrativní práci zajišťují pracovníci podniku. O logistiku se starají zaměstnanci logistického centra, jedná se tedy o formu spolupráce nazývanou outsourcing, o které bylo již zmíněno v teoretické části práce.⁵⁸

Pracovníci logistického centra se starají o uskladnění a vyskladnění zboží při realizaci zakázek, a také o veškeré další procesy probíhající ve skladu od přijetí

⁵⁵ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁵⁶ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁵⁷ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁵⁸ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

zboží na sklad až po jeho expedici. Jejich úkolem je manipulace se zbožím a udržování jeho kvality. Tito pracovníci nesou plnou zodpovědnost za poškození kvality zboží, či jeho ztrátu, což je podloženo ve smlouvě o skladování. Tato dodavatelská služba je samozřejmě placená, avšak pro malý podnik, jako je D-ZET INVEST a.s., je prozatím výhodnější variantou provozování skladu. Za každou osobní pneumatiku platí podnik 0,60 Kč za den, 8 Kč za naskladnění (příjem na sklad) a 8 Kč za vyskladnění (výdej ze skladu). Za 11 měsíců v roce 2011 zaplatil podnik za logistiku logistickému centru 307 909 Kč. Tato částka je nejvyšší z nákladů na služby za tento rok. V oddíle Návrhy řešení je popsána možnost, jak tyto náklady na logistiku snížit.⁵⁹

Jak již bylo zmíněno, podnik obchoduje také ve Zlínském kraji, kde si pronajímá jednu kancelář a také skladové prostory. Dokud bude chtít podnik působit ve více oblastech České Republiky, jsou tyto náklady na více kancelářských a skladovacích prostor nezbytné.⁶⁰

2.3.4 Doprava

V oblasti prodeje pneumatik je doprava obstarána převážně dodavatelem. Cena za dopravu se většinou promítne v kalkulaci do nákladů, nikoliv jako položku Doprava na faktuře, avšak často na úkor zisku. V této společnosti je zboží dopravováno pouze automobilovou dopravou, ke které využívá dva pronajaté vozy.⁶¹

V roce 2011 činily celkové náklady za dopravu v podniku D-ZET INVEST a.s. 730 062 Kč. Tato částka obsahuje spotřebu pohonných hmot, pronájem a opravy vozidel, silniční daň, ale také dopravu placenou dodavateli. Doprava fakturovaná na fakturách přijatých činí pouze 14,8 % z těchto celkových nákladů. Tyto náklady jsou velmi vysoké a ne vždy jsou započítány do ceny zboží. Podnik k těmto nákladům většinou nepřihlíží při stanovení cen pro zákazníky (nemůže příliš zvedat ceny díky velké konkurenci na českém trhu). Vysoké náklady na dopravu výrazně snižují čistý zisk ze zakázek a tak se nepříznivě podepisují i na celkovém ročním zisku podniku.⁶²

Podnik při stanovení obchodní marže ze zakázek nevyužívá kalkulační vzorce, čímž by zajistil pevně danou výši procenta zisku. Podrobná kalkulace jak samotného výrobku, tak podnikových služeb je velmi důležitá, neboť má podnik přehled

⁵⁹ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁶⁰ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁶¹ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁶² D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

o vynaložených nákladech a také zjistí, že zisk je ve skutečnosti mnohem menší po odečtení veškerých nákladů spjatých s vyřízením zakázky, než předpokládal. Kalkulace nám poskytují přehled o výnosech a nákladech a umožňují tak udělat patřičné změny či zavést různá opatření. Oblast prodeje pneumatik je však odvětví, ve kterém se při nákupu a následném prodeji cena pomocí kalkulací často neurčuje.⁶³

2.4 Případová zakázka

Stejně jako se podnik skládá z jednotlivých částí, které tvoří celek, také souhrnný výstup v podobě výkazu zisků a ztrát se skládá z jednotlivých zakázek a ty z jednotlivých činností. Aby fungoval celek dobře a efektivně, musí stejně dobře a efektivně fungovat každá jeho dílčí část. Pro nastínění problému, který ve výsledku ovlivňuje celkový zisk podniku je použita jedna případová zakázka, která skutečně proběhla a je příkladem toho, jak probíhala většina zakázek jak v roce 2011, tak i v následujících měsících roku 2012. Jde o objednávku dvanácti kusů osobních pneumatik, na základě které je popsán průběh průměrné zakázky, co se týče její hodnoty a objemu zboží. Celkový obrat podniku je zatím založen na těchto menších prodejkách osobních pneumatik. Veškeré částky v příkladech jsou uváděny bez DPH.⁶⁴

⁶³ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁶⁴ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

Odběratel A – poptávka

Podnik přijal dne 16. 01. 2012 poptávku (viz. Přílohy – Přijatá poptávka) od odběratele na 12 ks osobních pneumatik značky Barum (215/65R16 C 109/107R VANIS – 4 ks, 205/45R16 83V BRAVURIS 2 – 8 ks). Tyto druhy pneumatik jsou odebírány především od samotného výrobce této značky, tedy dodavatele B. Podnik nemá tyto druhy pneumatik právě na skladě, proto vystaví objednávku pro dodavatele B. Zákazník požaduje v poptávce dodání zboží do 20. 01. 2012. Odběratel také požaduje 28% výši rabatu, na které se s obchodním zástupcem dohodl již při realizaci dřívějších zakázek podobného typu. Zákazník si přeje platit převodem a již dříve domluvená doba splatnosti je 20 dnů. Konkrétní poptávka, stejně jako ostatní dokumenty, např. objednávky a faktury, jsou umístěny v Přílohách.⁶⁵

Tabulka 3: Poptávka od odběratele A⁶⁶

ODBĚRATEL A	POPTÁVKA
POŽADOVANÉ ZBOŽÍ	215/65R16 C 109/107R VANIS – 4 ks 205/45R16 83V BRAVURIS 2 – 8 ks
DATUM PŘIJETÍ	16.01.2012
POŽADOVANÉ DATUM VYŘÍZENÍ	20.01.2012
DOPORUČENÁ CENA	26 306,66 Kč
VÝŠE RABATU	28 %
PRODEJNÍ CENA SE ZAPOČTENÝM RABATEM	18 940,78 Kč

Dodavatel B – objednávka 1

Obchodní zástupce po přijetí poptávky vytvoří objednávku (viz. Přílohy – Vystavená objednávka 1) na základě partnerského programu Kredit Limit. Součástí tohoto programu je uzavření smlouvy na určitou výši ročního obratu, který je splatný vždy k 25. 5. Pokud však podnik v průběhu roku tento limit vyčerpá nebo odebrané zboží, jehož hodnota dosáhla stanoveného limitu, nezplatí dříve než před datem splatnosti, nemůže dále objednávat zboží přes tento program. Výhodou obchodování přes Kredit Limit je **procento rabatu**, které firma získá v závislosti na výši ročního odběru, ale také to, že své **závazky nemusí platit okamžitě**. Výše hodnoty zboží, které může podnik odebrat a také procento rabatu je ovlivněno výší obratu za zboží zaplacené

⁶⁵ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁶⁶ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

okamžitě (předem), tedy zboží, které nekupuje právě přes tento program, ale také velikostí podniku a jeho celkovými ročními nákupy od tohoto dodavatele.⁶⁷

Tento způsob obchodování je pro podnik prozatím ten nejvýhodnější a nejvýnosnější. Získává rabat na celou objednávku ve výši 36 % z doporučené ceny.⁶⁸

Tabulka 4: Objednávka 1 od dodavatele B⁶⁹

DODAVATEL B	OBJEDNÁVKA 1
POŽADOVANÉ ZBOŽÍ	215/65R16 C 109/107R VANIS – 4 ks 205/45R16 83V BRAVURIS 2 – 8 ks
DOPORUČENÁ CENA	26 306,66 Kč
VÝŠE RABATU	36 %
CENA SE ZAPOČTENÝM RABATEM	16 836,26 Kč
PRODEJNÍ CENA	18 940,78 Kč
MARŽE (Kč)	2 104,52 Kč
MARŽE (%)	11,1 %

Problémy vzniklé při průběhu zakázky

Ve chvíli, kdy pracovník podniku zadal tuto objednávku, byla již vyčerpána výše Kredit Limitu pro rok 2011/2012. Dodavatel B tedy podniku navrhnul možnost toto zboží koupit ne přes partnerský program, ale na fakturu, kdy však podnik musí zboží zaplatit dopředu. Při tomto způsobu placení získává firma ještě tzv. slevu po slevě, a to ve výši 1 %. Tím se také zvýší zisk ze zboží prodaného odběrateli A (viz. Tabulka 5: Maximální zisk ze zakázky). Podnik však nedisponuje volnými finančními prostředky, ze kterých by mohl tuto objednávku uhradit předem. Díky většímu počtu nákupů za hotové by si firma také postupně budovala lepší pozici odběratele u toho výrobce, díky čemuž by získala i lepší podmínky kontraktu, tj. vyšší částku kredit limitu a zároveň vyšší procento rabatu. Toto řešení je však pro podnik v tuto chvíli nemožné.⁷⁰

⁶⁷ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁶⁸ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁶⁹ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁷⁰ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

Tabulka 5: Maximální zisk ze zakázky⁷¹

DODAVATEL B	MAXIMÁLNÍ MARŽE
POŽADOVANÉ ZBOŽÍ	215/65R16 C 109/107R VANIS – 4 ks 205/45R16 83V BRAVURIS 2 – 8 ks
DOPORUČENÁ CENA	26 306,66 Kč
VÝŠE RABATU	36 %
CENA SE ZAPOČTENÝM RABATEM	16 836,26 Kč
SLEVA PO SLEVĚ	1 %
CENA SE ZAPOČTENOU SLEVOU PO SLEVĚ	16 667,90 Kč
PRODEJNÍ CENA	18 940,78 Kč
MARŽE (Kč)	2 272,88 Kč
MARŽE (%)	12 %

Z tabulky vyplývá, že tento krok by byl pro podnik tím nejvýhodnějším řešením, které by přineslo možnost získání vyšší marže a při předpokládané stejné výši nákladů také vyšší zisk z této zakázky. Pokud by podnik mohl realizovat veškeré zakázky touto cestou, dosahoval by ve výsledku mnohem vyšších zisků, neboť by se výrazně snížily také náklady na skladování. Tento průběh zakázky s sebou nese také výhodu v podobě krátké dodací lhůty, která bývá 24 hodin, a tak by podnik nemusel nakupovat velké množství zásob. Problémem je však již zmíněný nedostatek kapitálu k realizaci zakázek tímto způsobem, kdy musí podnik platit za zboží předem.

Nedostatek volných finančních prostředků pro krytí objednávek je v tomto podniku velkým problémem. Dostává se do pozice méně likvidního podniku. Musí se tedy obrátit k jinému řešení. To však podniku přináší menší obchodní marže o více jak polovinu. V den vystavení objednávky 1 dosahují nesplacené pohledávky od odběratelů výše 113 901 Kč. Tato částka není vysoká, stejně jako hodnota objednávky, avšak podnik nedisponuje ani tak malými finančními prostředky, proto tuto situaci řeší jiným způsobem.⁷²

Dodavatel C – objednávka 2

V uvedeném příkladu se společnost obrátila na dodavatele C, který není přímo výrobcem pneumatik, ale pouze prodejcem. To pro firmu znamená, že již neobchoduje za tak výhodných podmínek a rabat se sníží na 34 %, oproti původním 36 %, které má

⁷¹ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁷² D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

sjednané u dodavatele B. Firma D-ZET INVEST a.s. poskytuje svým odběratelům také výhodné podmínky uzavírání obchodů a nechce o své zákazníky přijít tím, že by výrazně zvyšoval ceny a porušoval tak smluvené podmínky. Marže bude tedy činit pouhých 5,2 % oproti původním 11,1 %, a oproti maximální marži 12 %. Zákazníkovi je poskytován rabat ve výši 28 % z doporučené ceny. V porovnání s odběrem pneumatik přímo od výrobce zaplacených předem ztratí tímto krokem firma až 6,8 % marže, což ve výsledku činí více než poloviční rozdíl.⁷³

Tabulka 6: Objednávka 2 u dodavatele C⁷⁴

DODAVATEL C	OBJEDNÁVKA 2
POŽADOVANÉ ZBOŽÍ	215/65R16 C 109/107R VANIS – 4 ks 205/45R16 83V BRAVURIS 2 – 8 ks
DOPORUČENÁ CENA	27 200,00 Kč
VÝŠE RABATU	34 %
CENA SE ZAPOČTENÝM RABATEM	17 952,00 Kč
PRODEJNÍ CENA	18 940,78 Kč
MARŽE (Kč)	988,78 Kč
MARŽE (%)	5,2 %

Podnik se k této variantě volby jiného dodavatele uchyluje často, kvůli již zmíněnému nedostatku finančních prostředků. To s sebou může přinášet další problémy, jako jsou časové ztráty. A jak je známo, čas jsou peníze. Proto, když firma odběrem zboží od jiného dodavatele ztratí několik dnů a zakázku nestihne vyřídit včas, zákazník může od zakázky odstoupit a podnik tak přijde o zisk úplně. Tato situace v případové zakázce naštěstí nenastala.

Marže za rok 2011 byla v průměru 11 %. Jak ale vyplývá z rozboru případové zakázky, toto procento není výsledkem správného průběhu zakázky s osobními pneumatikami. Je ovlivněno především prodejem nákladních pneumatik. Objem prodeje těchto pneumatik byl jen 1/3 z celkového obrátu, avšak marže z těchto zakázek jsou mnohem vyšší, a to průměrně 20%. I přes relativně vysoké procento marže nedosahuje výsledný zisk také 11 % z obrátu, neboť jak již bylo zmíněno, podnik nebral v úvahu vysoké náklady spojené s realizací zakázek a nepropočítal si v průběhu roku skutečný zisk se započítáním veškerých nákladů. Pokud tedy porovnáme provozní výnosy

⁷³ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁷⁴ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

podniku za rok 2011 a jeho provozní výsledek hospodaření, dostaneme zisk ve výši pouhých 0,16 %.⁷⁵

Porovnání možných variant řešení případové zakázky

Z rozboru případové zakázky vyplývá, že celý proces její realizace a volba řešení nedostatku financí není právě nejvhodnější, neboť podniku způsobuje ztráty zisku (viz. Tabulka 7: Porovnání možností řešení případové zakázky). Rozdíl v marži mezi nejvhodnější variantou řešení této, ale také téměř každé druhé zakázky v podniku, a tou nejméně výnosnou variantou, ke které se podnik uchyluje nejčastěji z důvodu chybějících finančních prostředků, je téměř šedesátiprocentní.⁷⁶

Tabulka 7: Porovnání možností řešení případové zakázky⁷⁷

	DODAVATEL B KREDIT LIMIT	DODAVATEL B PLATBA PŘEDEM	DODAVATEL C
DOPORUČENÁ CENA	26 306,66 Kč	26 306,66 Kč	27 200 Kč
VÝŠE RABATU	36 %	36 %	34 %
CENA S RABATEM	16 836,26 Kč	16 836,26 Kč	17 952,00 Kč
SLEVA PO SLEVĚ	0 %	1 %	0 %
NÁKUPNÍ CENA	16 836,26 Kč	16 667,90 Kč	17 952,00 Kč
PRODEJNÍ CENA	18 940,78 Kč	18 940,78 Kč	18 940,78 Kč
MARŽE (Kč)	2 104,52 Kč	2 272,88 Kč	988,78 Kč
MARŽE (%)	11,1 %	12 %	5,2 %
ROZDÍL V MARŽI V POROVNÁNÍ S 2. VARIANTOU	- 168,36 Kč - 0,9 %		- 1 284,1 Kč - 6,8 %
ROZDÍL V MARŽI V POROVNÁNÍ S 1. VARIANTOU			- 1 115,74 Kč - 5,9 %

Výše marží u jednotlivých možností řešení nám udávají procentuální a absolutní rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou. Častou jsou zaměňovány pojmy marže a zisk, avšak je mezi nimi velký rozdíl. Zisk lze zjistit až po odečtení veškerých nákladů spojených s danou zakázkou. S touto případovou zakázkou jsou spojeny především náklady na dopravu a skladování, které dosahují nejvyšších hodnot z oblasti nákladů. Při obchodování s dodavatelem B i C odpadají veškeré skladovací náklady, neboť

⁷⁵ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁷⁶ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁷⁷ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

podnik nakoupené zboží rovnou dopravuje odběrateli. Náklady, které je důležité nepřehlédnout u dodavatele B, jsou náklady na dopravu. Jelikož výrobce má sídlo přibližně 300 km od pražské pobočky podniku, hrají tyto náklady ve vyčíslení zisku nemalou roli, avšak stále jsou tyto náklady nižší, než náklady na skladování. Podnik také může v některých případech zboží vyzvedávat v prodejnách, které má tento výrobce po celé republice. Při nákupu zboží od dodavatele C vznikají v podstatě stejné náklady na dopravu. Náklady na komunikaci a dokumentaci jsou nepatrné, velkou část však tvoří náklady na mzdy, nájem a jiné režijní náklady.

Řešení každé podobné zakázky je založeno na dlouhodobějších krocích, které by měl podnik učinit ve více oblastech, ne jen v těch, které se přímo týkají jednotlivých zakázek. Jedná se o změnu pohledu jak na dílčí procesy realizace zakázek, snižování nákladů na ně a zvyšování jejich efektivnosti a ziskovosti, ale také pohledu na podnik jako celek, jeho komplexní fungování a správnou orientaci na trhu. Několik návrhů řešení je podrobně popsáno v následujícím oddíle, kde jsou také vyčísleny náklady na zavedení těchto návrhů a jejich přínos.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

3.1 Návrhy řešení

Pro podnik existuje více řešení, které by mohl realizovat, aby zlepšil průběh zakázek podnikem. Mým úkolem je navrhnout takové řešení, které zefektivní celý proces průběhu zakázek organizací a zajistí podniku kratší dobu obratu oběžných aktiv. Především však navrhnout změny, které se promítnou jak v hospodárnosti, tak v ziskovosti. Tento podnik se obchodní činnosti věnuje intenzivně teprve 16 měsíců, a tudíž jsou jeho zisky zatím minimální. V prvním roce to bylo pouhých 12 067,50 Kč. Za tento rok je již možné vidět nedostatky, které podnik má, ale také příležitosti, které se mu naskýtají.

Po konzultaci s jedním ze spolumajitelů firmy byly navrženy následující možnosti budoucích změn a možného rozvoje podniku směřující k lepšímu a efektivnějšímu podnikání. Některé ze změn byly již po dobu zpracovávání této práce postupně zaváděny na základě mých návrhů. U několika z nich bylo také možné zpracovat peněžní vyjádření, tedy vyčíslení vstupních nákladů a přínosů, které z navržených změn plynou.

3.1.1 Úprava dodavatelsko-odběratelských vztahů

První návrh možných změn se týká dodavatelů, ale především odběratelů. U větších dodavatelů by se podnik mohl pokusit vyjednat delší doby splatnosti přijatých faktur. Tím by získal čas na přijetí dané částky od odběratele. Dalším krokem je úprava splatnosti vystavených faktur zákazníkům. Tato doba uváděná na fakturách je nyní 20 dnů. Pokud by se tato doba splatnosti snížila na minimální hranici danou zákonem, a to 14 dnů, podnik by měl včas dostatek finančních prostředků pro plnění svých závazků. Zvýšila by se tak likvidita podniku.

Další možností v této oblasti je také nabídnout zákazníkům platícím hotově, či zákazníkům platícím za objednané zboží předem tzv. slevu po slevě. Tuto metodu využívá již zmíněný dodavatel B. Pokud by se jednalo o slevu o 1 %, zisk ze zakázky by byl o něco vyšší, než kdyby se zvýšil o toto 1 % rabat, neboť se sleva po slevě počítá z nižší částky. Podnik by sice díky této poskytované slevě dosahoval ze začátku nižšího

zisku, ale získával by tímto způsobem mnohem rychleji finanční prostředky pro placení svých objednávek. Tím by dokázal s dodavatelem B uzavírat zakázky a platit předem, čímž by si zvyšoval procento rabatu a hodnotu Kredit Limitu pro budoucí zakázky a tím pádem také zvyšoval svůj obrat. Sleva ve výši 1% není pro podnik vysoká a v zisku by se nepromítla nijak extrémně, naopak by splnila svůj účel tím, že by podniku zajistila finanční prostředky. Slevy jsou pro zákazníky velmi přitažlivé, a tak by podnik mohl také získat více zakázek.

Z dlouhodobého hlediska se tato varianta řešení jeví jako velmi přínosná, ačkoliv ji v tuto chvíli není možné přesně vyjádřit v peněžních či časových jednotkách. Náklady na zavedení této změny jsou minimální, jedná se pouze o náklady na komunikaci a dokumentaci se zákazníky, které tvoří minimální procento z nákladů celkových. Jako náklad můžeme také považovat snížení celkové marže o toto 1 % z ceny se započteným rabatem. Přínos z tohoto řešení je pro podnik důležitý, neboť by řešil z dlouhodobého hlediska otázku nedostatku finančních prostředků. Zároveň by tímto krokem, tedy poskytováním tzv. slevy po slevě, zvyšoval svou konkurenceschopnost a získával širší okruh odběratelů. Tento návrh se může jevit jako řešení platební neschopnosti podniku na úkor zisků, avšak z dlouhodobějšího hlediska by tato změna přinášela podniku vyšší obrat, a tím i v budoucnu vyšší zisky.

3.1.2 Prodej nákladních pneumatik

Celkový obrat za rok 2011 se skládá v poměru 2/3 osobních pneumatik a 1/3 nákladních pneumatik. Obchodní zástupci se zaměřili více na prodej osobních pneumatik, avšak se jim podařilo také získat více odběratelů pneumatik nákladních, převážně pro stavební a zemědělská vozidla. Proto je mým doporučením změnit poměr prodeje nákladních a osobních pneumatik a zaměřením pozornosti obchodních zástupců z větší části na prodej pneumatik nákladních, který by podniku přinesl mnoho výhod.

Tento krok je navržen převážně na základě změn na českém trhu, kde rychle roste konkurence, která výrazně tlačí ceny dolů a snižuje tak zisky ze zakázek. Dále je to zavedení povinnosti užívání zimních pneumatik. K těmto důvodům se přidává ještě to, že se obchodní zástupci začali pohybovat více v okolí odběratelů nákladních pneumatik a poptávka po tomto druhu se na českém trhu velmi zvyšuje. Ziskovost z prodeje těchto pláštěů je mnohem vyšší, než z prodeje osobních pneumatik, což je jedním z hlavních důvodů, proč by se podnik měl více orientovat na toto zboží.

Tou zásadní výhodou, kterou by tato změna přinesla, je samozřejmě **vyšší zisk**, který se pohybuje v průměru kolem 20 %. I přesto, že množství zboží je mnohem menší, zisk z jedné faktury vystavené na nákladní pneumatiky nahradí přibližně 10 až 20 faktur na pneumatiky osobní, které podnik prodává zatím po málo kusech. S malým objemem fakturovaného zboží totiž souvisí také **snížení nákladů**, a to především **v oblasti skladování**, kdy se pneumatiky pro nákladní vozidla neukládají na sklad, ale nakupují se operativně, na základě poptávek. Po přijetí od dodavatele se obratem dopravují zákazníkovi. Odpadají tedy veškeré náklady, které platí podnik jiné společnosti za provozování skladu, tzv. outsourcing.

Dále je to **úspora nákladů na dopravu**, která s menším dopravovaným objemem také klesá, neboť také klesá počet obchodních cest. Sníží se veškerá komunikace, díky menšímu počtu zakázek, také dokumentace, a s ní spojené náklady, jakož i náklady na služby účetní, která je placena od účetního řádku. S klesajícím fakturačním množstvím se také minimalizuje kancelářská práce obchodních zástupců. Méně práce znamená méně zaměstnanců. Tím by podnik ušetřil také na mzdových nákladech. I přes menší počet pracovníků by podnik stále zvyšoval svůj obrat a zisk (za předpokladu rozumného rozhodování o pracovním zatížení obchodních zástupců). Při menším počtu pracovníků by také podnik mohl pronajímat menší kancelářské prostory, čímž by se zvýšily úspory z nájemného. To už je však hudba budoucnosti. Nejdříve musí podnik zvážit, zda má již dostatečně vybudovanou klientelu odběratelů nákladních pneumatik a může postupně přecházet na změnu poměru prodeje osobních a nákladních pneumatik.

Ukázka průběhu zakázky s nákladními pneumatikami

Obchodní zástupce sjednal zakázku na základě přijaté poptávky od zákazníka. Nakoupil 6 ks nákladních pneumatik za cenu 61 995,12 Kč (všechny ceny jsou uváděny bez DPH). Odběrateli prodal zboží za cenu 84 795 Kč. Výnos z této zakázky byl 22 799,88 Kč, tj. téměř 27% marže. Toto procento je pro podnik v porovnání s marží při prodeji osobních pneumatik, která mohla být v případové zakázce maximálně 12 %, mnohem zajímavější. Objem případové zakázky prodeje osobních pneumatik je o polovinu větší, ale její hodnota je čtvrtinová, stejně jako marže, která je více jak o polovinu menší.

V následující tabulce jsou porovnány marže z prodeje osobních a nákladních pneumatik v přibližně stejné prodejní hodnotě. Počítám zde s průměrnými hodnotami

pro nákladní a osobní zimní pneumatiky. Jako zakázku na nákladní pneumatiky uvádím výše zmíněnou. Hodnota zakázky pro zimní osobní pneumatiky je vypočítána na základě průměrné nákupní ceny z Příkladové zakázky a varianty, kdy by podnik mohl nakoupit zboží od výrobce s co největší slevou a prodat tak zboží s co nejvyšším ziskem.

Tabulka 8: Rozdíl mezi zakázkami

	ZAKÁZKA OSOBNÍ PNEU	ZAKÁZKA NÁKLADNÍ PNEU	ROZDÍL
OBJEM ZAKÁZKY (ks)	54	6	48
NÁKUPNÍ CENA (Kč)	75 006,04	61 995,12	13 010,92
PRODEJNÍ CENA (Kč)	85 234,14	84 797,05	437,09
MARŽE (Kč)	10 228,1	22 801,93	12 573,83
MARŽE (%)	12 %	26,89%	14,89 %

Při porovnání zakázek, o přibližně stejné prodejní ceně, je zřejmé, že nákup a prodej nákladních pneumatik je pro podnik mnohokrát výhodnější. Orientace na tento druh pneumatik přináší marži vyšší o více než 14 % i přes to, že množství zboží je 9 krát menší.

Aplikace tohoto návrhu eventuelně přinese úspory v oblastech:

- ❖ skladování,
- ❖ dopravy,
- ❖ dokumentace,
- ❖ komunikace,
- ❖ účetnictví,
- ❖ mezd,
- ❖ nájemného.

Z dané tabulky i výčtu oblastí možných úspor jednoznačně vyplývá, že orientace podniku na nákup a prodej nákladních pneumatik je pro něj výhodnější jak z hlediska úspor nákladů, tak z hlediska ziskovosti. Pokud by se podnik začal postupně orientovat na prodej nákladních pneumatik a do konce roku 2012 by změnil poměr prodejů na 2/3 nákladních a 1/3 osobních pneumatik, a za předpokladu, že velikost nákladů by se do této doby nezměnila, dosáhl by v následujícím roce 2013 díky polovičnímu objemu zboží u 1/3 zakázek těchto úspor:

- ❖ průměrné snížení nákladů na skladování o 1/3,
- ❖ průměrné snížení nákladů na dopravu o 17 %,
- ❖ snížení nákladů na komunikaci a dokumentaci v podstatě o 17 %,
- ❖ snížení nákladů na účetnictví (nelze vyjádřit).

3.1.3 Využití zásob na skladu

Před tím, než se podnik bude moci zaměřit více na prodej nákladních pneumatik, musí nějakým způsobem snížit stav zásob osobních pneumatik na skladu. Ten dosáhl na konci roku 2011 hodnoty 2 862 000 Kč. Jedná se pouze o pneumatiky pro osobní automobily. Při prodeji sezónního zboží a navíc na základě nezávislé poptávky, není jednoduché odhadnout potřebnou výši zásob pro nadcházející období, proto se často stává, že zůstane na skladě větší množství zásob i po uplynutí tzv. období sezóny.

Podniku se podařilo do konce zimní sezóny, což je přibližně konec března, snížit stav zásob na hodnotu 2 029 563 Kč. Obchodní zástupci začali shánět už také letní zboží, aby se předzásobili, proto se zdá, že hodnota zásob příliš neklesla. Avšak velikost zásoby zimních pneumatik dosahovala už jen výše 695 939 Kč. Tato částka není již vysoká, ale jedná se zhruba o 501 kusů, které budou zatěžovat podnik skladovacími náklady minimálně dalších 6 měsíců, než pomalu začne opět zimní sezóna.

Tabulka 9: Přehled o stavu zásob na skladě ke dni 31. 3. 2012

STAV ZÁSOB K 31.3.2012	HODNOTA V KČ	HODNOTA V %	POČET V KS
CELKEM	2 029 563	100	1 199
ZIMNÍ PNEU	695 939	34	501
LETNÍ PNEU	1 033 624	51	648
ZÁVODNÍ PNEU	300 000	15	50

Velký objem nepotřebných zásob podnik finančně zatěžuje a neumožňuje mu tyto peníze v zásobách uložené používat. Ve smlouvě, na jejímž základě podnik nakoupil na zimní sezónu větší množství zimních pneumatik za zvýhodněnou cenu, je uveden také dodatek o možném vrácení neprodaného zboží formou dobropisu ve výši 10 % z celkového objednaného množství. Určitě bych podniku doporučila tuto možnost využít, snížit stav zásob a přeměnit jejich hodnotu na hotové peněžní prostředky. Varianta vrácení i možnost ponechání si zboží do příští sezóny jsou vyčísleny níže.

Dobropis

Tabulka 10: Dobropis

DOBROPIS	HODNOTA V KČ
NÁKUPNÍ CENA ZBOŽÍ (PŘEDZÁSOBNÍ)	4 621 781
NÁKUPNÍ CENA ZBOŽÍ VRÁCENÉHO DOBROPISEM (10%)	462 178
ÚSPORA NÁKLADŮ NA SKLADOVÁNÍ	35 856
NÁKLADY NA DOPRAVU	-2 191,2
CELKOVÁ ÚSPORA S PŘIHLÉDNUTÍM K NÁKLADŮM	495 842,8
HODNOTA ZIMNÍCH ZÁSOB PŘED REALIZACÍ DOBROPISU	695 939
HODNOTA ZIMNÍCH ZÁSOB PO REALIZACI DOBROPISU	233 761

Vrácením 10 % objednaného zboží by podnik snížil stav zimních zásob na hodnotu 233 761 Kč. Zbytek zásob, které není možné dobropisem vrátit, může podnik nabídnout zákazníkům s výraznějšími slevami. Vždy je pro podnik lepší zboží prodat, byť s menším nebo žádným ziskem, a přijaté peníze dát zase do oběhu. Tato skutečnost se samozřejmě příznivě projeví v cash flow podniku. Avšak jelikož se jedná o stav zásob na konci zimní sezóny, bude podnik muset zbylé zásoby nechat na skladu do příští zimní sezóny. V této variantě řešení by podnik uspořil náklady za skladování ve výši 35 856 Kč, avšak musel by zaplatit za dopravu. Tato částka je ovšem v porovnání s náklady na skladování velmi nízká. Proto je také tento krok pro podnik velmi přínosný v porovnání s druhou možností řešení snížení stavu zásob zimních pneumatik uvedenou níže.

Ponechání si zboží do příští sezóny

Možností je také všechno zboží na skladu ponechat a prodat jej příští sezónu, kdy se sice zvedne jeho cena přibližně o 5 %, jakož tomu je téměř každý rok v oblasti prodeje pneumatik, ale podnik na toto zboží bude muset poskytnout 10% slevu, aby přebytečné zboží prodal. Jelikož se jedná o sezónní zboží, bude navíc zatěžovat podnik půl roku na skladovacích nákladech. V následující tabulce je finančně vyjádřena tato varianta řešení. Pro porovnání je vyčíslen rozdíl pouze na hodnotě, kterou je možno vrátit dodavateli. Jak je patrné z následující tabulky, konečná prodejní cena s přihlédnutím k nákladům na skladování, by byla o více než 50 000 Kč nižší. Proto je tato varianta nakládání se zimními pneumatikami méně výhodná.

Tabulka 11: Prodej zboží za 6 měsíců

PRODEJ ZBOŽÍ MOŽNÉHO K VRÁCENÍ AŽ ZA 6 MĚSÍCŮ	HODNOTA V KČ
NÁKUPNÍ CENA S RABATEM 34 %	462 178
DOPORUČENÁ CENA	700 269,7
ZVÝŠENÍ CENY O 5 %	35 013,49
DOPORUČENÁ CENA PO ZVÝŠENÍ CENY	735 283,19
RABAT 28 %	205 879,29
PRODEJNÍ CENA SE ZAPOČTENÝM RABATEM	529 403,9
SLEVA 10 %	52 940,39
CENA PO SLEVĚ 10 %	476 463,51
NÁKLADY NA SKLADOVÁNÍ	- 35 856
ÚSPORA NÁKLADŮ NA DOPRAVU	2 191,2
KONEČNÁ CENA S PŘIHLÉDNUTÍM K NÁKLADŮM	442 798,71
ROZDÍL CENY OPROTI DOBROPISU	-53 044,09

3.1.4 Spolupráce s internetovým obchodem

Jednou z možností, jak zvýšit roční obrat je spolupráce s již vzniklým, či vznikajícím internetovým obchodem. Vlastní e-shop by podnik přišel draze, avšak spolupráci s jinou společností by nevznikly žádné extrémní náklady, ani jiné zatížení podniku. Při tomto způsobu prodeje by zisk klesl na 2-3 %, díky velké konkurenci v oblasti internetových prodejů pneumatik na českém trhu. Pro podnik je ovšem důležité neustále zvyšovat svůj obrat.

Provozovatel obchodu s pneumatikami na internetu rovnou přepošle objednávku dodavateli a ten ji může okamžitě realizovat, pokud má dané zboží na skladě. V opačném případě musí zboží objednat. Zde vyvstává zádrhel u této společnosti, neboť na krytí těchto objednávek potřebuje finance. Tento problém je řešen jak v předchozích návrzích řešení, tak i v následujících. Plusem této možnosti spolupráce je také to, že zákazník vždy hradí v plné výši dopravu či poštovné, takže odpadají náklady na dopravu, které tento podnik do kalkulace ceny zboží často nezapočítává a snižuje si tak zisky z provedených zakázek.

3.1.5 Kontokorent

Další variantou řešení je zřízení kontokorentu k běžnému účtu společnosti, který by poskytl dostatek financí pro krytí zakázek, avšak i s tímto řešením jsou spojeny

určité negativní aspekty, jako je možné zadlužení podniku a placení úroků. I přesto se tato varianta jeví v této situaci jako vhodné řešení, neboť podniku schází kapitál.

Jelikož se společnost věnuje intenzivnímu prodeji pneumatik pouze rok a několik měsíců, nespĺňuje zdaleka podmínky pro získání úvěru. Mým doporučením pro podnik je zažádat v bance o poskytnutí kontokorentu k běžnému účtu. Předběžný návrh, o který jsme s jedním ze spolumajitelů v bance zažádali, je uveden v následujícím přehledu. Jedná se o čerpání kontokorentu až do výše 500 000 Kč.

Varianta 1 – kontokorent na 180 dnů:

- ❖ úrok 16 % z čerpané částky,
- ❖ úrok 0,9 % z nečerpané částky,
- ❖ možnost kdykoliv doplatit.⁷⁸

Varianta 2 – revolving na 12 měsíců:

- ❖ úrok 8-12 % dle bonity podniku,
- ❖ měsíční splátky úvěru,
- ❖ splacení půjčené částky po 12- ti měsících.⁷⁹

Z daných nabídek je zřejmé, že pro podnik by byla výhodnější varianta 2, kdy by bylo procento úroku mnohem nižší a podnik by měsíčně splácel jen tento úrok. Tak by vznikl dostatečně velký kapitál vhodný pro investování do realizace jiných změn a návrhů zlepšení. V dnešní době dokáže málo která společnost podnikat a vykazovat zisky, aniž by si půjčila kapitál do začátku. Mým doporučením je tento revolving přijmout a vyřešit tak nepříznivou finanční situaci podniku. Díky této finanční injekci začne podnik vykazovat vyšší zisky a nebude pro něj problém půjčenou částku i s úroky splatit.

3.1.6 Konsignační sklad

Posledním návrhem je zřízení konsignačního skladu. Získat privilegium a provozovat konsignační sklad samotného výrobce je téměř nemožné. Podnik by ale mohl uzavřít smlouvu o spolupráci s jiným dodavatelem. Ceny zboží od jiného dodavatele by byly o něco vyšší, než od výrobce, avšak tato forma spolupráce, kdy dodavatel naveze zboží na sklad a jeho příjemce postupně toto zboží prodává, má

⁷⁸ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

⁷⁹ D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.

nejednu výhodu. **Podnik za veškeré prodané zboží platí souhrnně**, nejčastěji jednou měsíčně, a tak má čas a možnost využít získané finanční prostředky k jiným investicím. Dále se velmi **sníží náklady na dopravu**, neboť zboží se dováží po větším množství a jen několikrát do roka, přibližně 1-2 krát za sezónu.

Podnik může také poskytovat dodavateli určitou protislužbu, a to v podobě výdeje zboží pro zákazníky z Prahy a okolí. Dodavatel, se kterým je možné tuto smlouvu uzavřít, má své sídlo ve Zlínském kraji a touto vzájemnou spoluprací by mohl také rozšířit své pole působnosti a zvýšit své obraty. Podnik by mu pouze naúčtoval náklady na skladování. Ty by se touto spoluprací ovšem zvýšili přibližně pět krát, neboť nejvhodnějším zbožím jsou, jak již bylo zmíněno, nákladní pneumatiky. Ve smlouvě podniku s logistickým centrem o provozování skladu není uvedena sazba za nákladní pneumatiky, proto by se tato smlouva musela ještě pozměnit. Předpokládám však, že cena za jeden kus nákladní pneumatiky bude minimálně 5x vyšší než cena za pneumatiku osobní. Jednalo by se o částku 3 Kč/ks za den skladování, 40 Kč/ks za příjem na sklad a 40 Kč/ks za výdej ze skladu. Z pohledu na tyto náklady je však nutné zvážit, jakou variantu provozování konsignačního skladu zvolit. V přiložené tabulce jsou vyčísleny a porovnány náklady a přínosy z provozování konsignačního skladu s osobními a nákladními pneumatikami.

V tomto příkladu jsem zvolila množství pneumatik, které se přibližně vejde do jednoho kamionu. Je to tedy 100 ks nákladních a 1000 ks osobních pneumatik. Náklady na dopravu jsou vypočítány z ceny určené na 1 km, a to je 22 Kč. Doprava by se realizovala na trase dlouhé přibližně 300 km. Kdo bude hradit dopravu zboží do konsignačního skladu, bude předmětem jednání při sepisování smlouvy o této spolupraci. Nyní jsem brala v úvahu, že by náklady na dopravu platil podnik D-ZET INVEST a.s. Zaměřila jsem se na výpočet pro pneumatiky nákladní v porovnání se zimními osobními. Realizace tohoto konsignačního skladu by byla možná nejdříve nadcházející zimní sezónu, proto pneumatiky zimní. Při stanovení průměrných nákupních cen zboží jsem vycházela z výpočtu a porovnání zakázek na nákladní a zimní osobní pneumatiky z předchozího oddílu Prodej nákladních pneumatik.

Z příkladu je zřejmé, že i přes vyšší náklady na skladování, je pro podnik výhodnější provozovat konsignační sklad s nákladními pneumatikami. Tato komodita přináší podniku větší zisk a i po zohlednění nejvyšších nákladů spojených s realizací

této možnosti, což jsou náklady na skladování a dopravu, dojde k menšímu snížení procenta zisku oproti marži než u pneumatik osobních.

Tabulka 12: Konsignační sklad-porovnání variant skladování

	NÁKLADNÍ PNEU	OSOBNÍ PNEU
DOBA SKLADOVÁNÍ (dny)	30	30
NÁKLADY NA NASKLADNĚNÍ A VYSKLADNĚNÍ (Kč/ks)	80	16
NÁKLADY NA SKLADOVÁNÍ (Kč/ks/den)	3	0,6
NÁKLADY NA DOPRAVU (Kč/km/kamion)	22	22
VZDÁLENOST (km)	300	300
POČET PNEUMATIK (ks)	100	1000
PRŮMĚRNÁ NÁKUPNÍ CENA (Kč/ks)	10 333	1 389
NÁKUPNÍ CENA CELKEM (Kč)	1 033 300	1 389 000
PRODEJNÍ CENA CELKEM (Kč)	1 291 625	1 560 674,2
PRŮMĚRNÁ MARŽE (%)	20 %	11 %
MARŽE (Kč)	258 325	171 674,16
CELKEM NÁKLADY NA SKLADOVÁNÍ (Kč)	17 000	34 000
CELKEM NÁKLADY NA DOPRAVU DO SKLADU (Kč)	6 600	6 600
ZISK (Kč)	234 725	131 074,16
ZISK (%)	18,17 %	8,4 %
SNÍŽENÍ PROCENTA ZISKU OPROTI MARŽI O	1,83 %	2,6 %

3.2 Porovnání návrhů řešení

Z výčtu všech návrhů řešení bylo navrženo pořadí kroků a změn, které by podnik mohl v tuto chvíli učinit a dosáhnout tak zlepšení stavu ve dvou oblastech. Za prvé v oblasti ziskovosti a v druhé řadě v oblasti zlepšení samotného průběhu zakázek.

Pořadí navrhovaných změn je následující:

- ❖ vrácení zimního zboží dodavateli dobropisem,
- ❖ žádost o revolvering,
- ❖ zkrácení doby platební lhůty na vystavených fakturách,
- ❖ zavedení skonta pro zákazníky platící předem,
- ❖ postupný přechod z větší části na prodej nákladních pneumatik,
- ❖ jednání o zřízení konsignačního skladu pro nákladní pneumatiky v Praze,
- ❖ zahájení spolupráce s internetovým obchodem.

Mým návrhem je tedy současná realizace více možností, neboť se nijak nevylučují a nezatěžují podnik vysokými vstupními náklady. V první řadě jde o vrácení zboží dodavateli, které nebylo prodáno, a získání tak zpět finančních prostředků v podobě dobropisu. Dále by se jednalo o zažádání podniku o poskytnutí revolveringu v bance. Úprava podmínek obchodování s odběrateli, a to především zkrácení doby platební lhůty a nabídnutí zákazníkům tzv. slevy po slevě při placení předem. Co se týká dlouhodobějších změn, doporučila bych podniku postupně měnit poměr prodávaného zboží z osobních pneumatik na nákladní. S tím souvisí také zřízení konsignačního skladu, který by bylo výhodnější provozovat také s pneumatikami nákladními. Tento druh pneumatik může být také předmětem internetového obchodu, avšak výhodnější by bylo tuto formu prodeje ze začátku využít především ke snížení stavu zásob osobních pneumatik na skladě.

Všechny z navržených změn jsou v praxi využitelné, některé dokonce okamžitě, jelikož jejich zavedením nevznikají podniku žádné nebo příliš vysoké vstupní náklady. Přínos z těchto změn je zřetelný a v některých případech vyčíslen v předchozích oddílech. Každý z těchto návrhů má svá pro a proti. Jedná se ovšem o podnik, který se hodlá v budoucnu rozrůstat a investovat i do jiných odvětví. Je tedy nezbytné začít zvyšovat efektivitu podnikání a kapitál firmy. Návrhy řešení opakovaně vznikajících problémů jsou otázkou přizpůsobení se podniku těmto změnám, které se projeví

v delším časovém úseku. Změny jsou však navrženy způsobem, který je pro podnik okamžitě dostupný, využitelný a velmi přínosný.

Jak již ale bylo zmíněno na začátku práce, důležité je, aby prošel určitou změnou také management podniku. Na řešení problému tohoto charakteru však není tato práce orientována. Podniku a jeho managementu bych proto pouze doporučila, aby více zaškolil své obchodní zástupce a na realizaci navržených změn se podíleli i oni. Pak bude možné tyto změny provést v kratším časovém úseku a vytýčených cílů a přínosů dosáhnout co nejrychleji.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala řízením průběhu zakázky v podniku D-ZET INVEST a.s., analýzou problémů vznikajících při tomto procesu a vytvořením návrhů vedoucích k dosažení cíle bakalářské práce.

V teoretické části byly shrnuty a objasněny nejdůležitější pojmy, které se týkaly hlavního problému této práce. V následující kapitole Analýza problému a současného stavu byl představen podnik, jeho silné a slabé stránky a detailně popsána hlavní část této práce, a tou bylo řízení průběhu zakázky v podniku. Případová zakázka jasně ukázala problémy, které vyvstávají na povrch při řešení každé jednotlivé zakázky a způsobují tak problémy podniku v oblasti ziskovosti a likvidity.

Mým pevně daným cílem bylo dosáhnout efektivnějšího průběhu zakázek a zajistit pomocí návrhů řešení větší zisk z každé realizované zakázky. Tohoto cíle bylo dosaženo především návrhem změny předmětu obchodování z osobních pneumatik na nákladní. Tímto krokem získá podnik marži z každé zakázky (pokud vycházím ze zakázek příkladových) vyšší přibližně o 15 %, a tím pádem i vyšší průměrné roční procento zisku, neboť i náklady spojené s touto komoditou jsou ve většině případů mnohem nižší.

Toto a všechna další opatření a možnosti řešení podnikových problémů v oblasti zakázek byly popsány v kapitole Návrhy řešení. Z každého návrhu bylo zřejmé, jak by jeho zavedení bylo pro podnik přínosné. Po celou dobu se práce orientovala především na dosažení stanoveného cíle, a to přispět ke zvýšení efektivnosti podnikání v této společnosti. Tohoto cíle bylo dosaženo díky podrobnému zaměření se na problémy v podniku, a také na jeho charakter, silné stránky a příležitosti. Tato práce je přínosem pro podnik a ukáže mu cesty, které doposud neviděl.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KNIHY

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] CANNON, T., SHAW, S. *Svět obchodu: Obchodní příručky York*. Brno: Albion, 1992. 191 s. ISBN 80-85318-03-2.
- [3] JINDRA, J. *Obchodní podnik a jeho moderní pojetí*. Praha: Septima, 1993. 88 s. ISBN 80-901446-1-6.
- [4] LANG, H. *Management: Trendy a teorie*. Praha: C.H.Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- [5] PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha: EKOPRESS, 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.
- [6] PRAŽSKÁ, L., JINDRA J. & kol. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. přepracované vydání. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
- [7] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [8] D-ZET INVEST a.s. Interní zdroje. 2011.
- [9] KUČEROVÁ, Dagmar. *Co je to cash flow? Čtete jednoduchý výklad i zajímavé tipy* [online]. 4. 7. 2011 [cit. 2012-05-20]. ISSN 1802-8012. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/cash-flow-poskytne-obraz-o-financni-situaci/>>
- [10] Obchodní rejstřík a sbírka listin [online]. 28. 11. 2011.[cit. 2011-28-11]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=D-ZET+INVEST>
- [11] Orgány akciové společnosti[online]. 28. 11. 2011 [cit. 2011-28-11]. Dostupné z: <http://www.ceed.cz/podnikani/272_organy_a.s.htm>

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

aj. = a jiné

apod. = a podobně

a.s. = akciová společnost

Kč = Korun českých

km = kilometry

ks = kusy

resp. = respektive

RSTC = Road Safety Training Centre (Centrum výcviku bezpečné jízdy řidičů)

tzn. = to znamená

tzv. = tak zvané

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo podniku	23
Obrázek 2: Organizační struktura	24

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výhody a nevýhody outsourcingu	18
Tabulka 2: Analýza SWOT.....	25
Tabulka 3: Poptávka od odběratele A	32
Tabulka 4: Objednávka 1 od dodavatele B	33
Tabulka 5: Maximální zisk ze zakázky	34
Tabulka 6: Objednávka 2 u dodavatele C	35
Tabulka 7: Porovnání možností řešení případové zakázky	36
Tabulka 8: Rozdíl mezi zakázkami.....	41
Tabulka 9: Přehled o stavu zásob na skladě ke dni 31. 3. 2012.....	42
Tabulka 10: Dobropis	43
Tabulka 11: Prodej zboží za 6 měsíců	44
Tabulka 12: Konsignační sklad-porovnání variant skladování.....	47

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu k 31. 12. 2011.....	I
Příloha 2: Přehled o peněžních tocích (cash-flow) ke dni 31. 12. 2011	III
Příloha 3: Přijatá poptávka.....	V
Příloha 4: Vystavená objednávka 1	VI
Příloha 5: Vystavená objednávka 2	VII
Příloha 6: Faktura přijatá	VIII
Příloha 7: Faktura vystavená.....	IX

PŘÍLOHY

Příloha 1: Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu k 31. 12. 2011

V souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění
č. 472/2003 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
k dani z příjmů

1x příslušnému finančnímu
úřadu

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁTY v plném rozsahu

k 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2011	12	25412418

Název a sídlo účetní jednotky

D.ZET INVEST a.s.

K.H.Máchy 84

765 02Otrokovice

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	20803	2513
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	17883	2361
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	2920	152
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	260	844
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	260	844
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	2625	975
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	429	122
B. 2.	Služby	10	2196	853
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	556	21
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	359	
C. 1.	Mzdové náklady	13	276	
C. 2.	Odměny členů orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	82	
C. 4.	Sociální náklady	16	1	
D.	Daně a poplatky	17	4	5
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	26	18
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19		70
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		70
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22		71
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		71
F. 2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26		
H.	Ostatní provozní náklady	27	132	1
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 + 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	35	-4

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43		
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	4	44
O.	Ostatní finanční náklady	45	23	18
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40+41+42-43+44-45+(-46)-(-47))	48	-19	26
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	21	
Q 1.	- splatná	50	21	
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	-6	22
XIII.	Mimořádné výnosy	53	18	
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 + 54 - 55)	58	18	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	12	22
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	34	22

Sestaveno dne 13.05.2012	čas 19:22	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky a.s.		
Předmět podnikání výroba obchod, služby		Osoba odpovědná za účetní závěrku Libor Ocelík tel.603 319 288

Zpracováno účetním a evidenčním systémem EKONOM - www.ekonom-system.cz

Příloha 2: Přehled o peněžních tocích (cash-flow) ke dni 31. 12. 2011

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č.500/2002 Sb

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

1x příslušnému finančnímu úřadu

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (cash-flow)

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2011	12	25412418

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
D.ZET INVEST a.s.

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

K.H.Máchy 84

765 02 Otrokovice

Položka	Text	Částka v tisících
P.	Stav peněžních prostředků (PP) a ekvivalentů na začátku účetního období	1039
PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI (PROVOZNÍ ČINNOST)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	41
A.1.	Úprava o nepeněžní operace	
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv(+) s vyj. zúst. ceny a dále umof. opr. pol. k majetku	26
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	-26
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv, vyúčt. do výnosů -, do nákladů +	
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-)	
A.1.5.	Vyučtované nákladové úroky (+), s vyj. kap., vyučtované výnosové úroky (-)	
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu	41
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	2445
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-) aktivních účtů časového rozlišení	462
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-) pasivních účtů časového rozlišení	3624
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	2721
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádající do PP a ekvivalentů	2887
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	-2404
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	
A.4.	Přijaté úroky (+)	
A.5.	Zaplacená daň za běžnou činnost a za doměrky za minulé období	21
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy včetně daně z příjmů z mimořádné činnosti	18
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-2407

Položka	Text	Částka v tisících
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI		
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	209
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-209
PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍCH ČINNOSTÍ		
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků na PP a ekvivalenty	
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na PP a peněžní ekvivalenty	-3000
C.2.1.	Zvýšení PP a ekv. z titulu zvýšení základního kapitálu (RF) (+)	-3000
C.2.2.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům (-)	
C.2.3.	Další vklady PP společníků a akcionářů	
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky (+)	
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů (-)	
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně (-)	
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	3000
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	383
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	1422

Sestaveno dne 13.05.2012	čas 10:40	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky a.s.		
Předmět podnikání výroba obchod, služby		Osoba odpovědná za účetní závěrku Libor Ocelík tel.603 319 288

Příloha 3: Přijatá poptávka

Přijatá poptávka

Dodavatel: D.ZET INVEST a.s. K. H. Máchy 84 76502 Otrokovice tel: -/ fax: -/ IČO: 25412418 DIČ: CZ25412418		Doklad číslo: PP12001 Odběratel: Odběratel A IČO: DIČ:
Datum vystavení: 16.01.2012 Platnost do: 20.01.2012 Vystavil (a): dzet Doprava: Platební podmínky: převodem		

Označení dodávky	Katalogové označení	Počet M.J.	M.J.	Cena za M.J.	DPH %	bez DPH	s DPH
215/65R16 C 109/107R VANIS	04431350000	4,00	ks	2 124,00	20	8 496,00	10 195,20
205/45R16 83V BRAVURIS 2	15403620000	8,00	ks	1 305,60	20	10 444,78	12 533,74

Sleva % 28,00

	Základ	Výše DPH	Včetně DPH
Nulová sazba DPH	0,00	0,00	0,00
Snížená sazba DPH % 14,00	0,00	0,00	0,00
Základní sazba DPH % 20,00	18 940,78	3 788,16	22 728,94
Celkem	18 940,78	3 788,16	22 728,94

Cena celkem s DPH:

22 728,94 Kč

Registrace:
Firma je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem
v Brně, oddíl B, vložka 5724

.....
razítko, podpis

Vystavená objednávka**OV12002**

Odběratel:

D.ZET INVEST a.s.
**K. H. Máchy 84
76502 Otrokovice**

 IČO: 26412418
 DIČ: CZ26412418

 Tel.: -/
 Fax: -/

Dodavatel :

Dodavatel B

 IČO dodavatele:
 DIČ dodavatele:

Konečný příjemce:

Dodavatel A

 Registrace: Firma je zapsána v obchodním rejstříku vedeném
 Krajským soudem v Brně, oddíl B, vložka 6724

Způsob dopravy:

 Vystavil: dzet
 Způsob platby: převodem
 Datum vystavení: 16.01.2012
 Datum vyfildit do: 20.01.2012

Označení dodávky	Katalogové označení	Počet M.J.	M.J.	Cena za M.J.	DPH %	bez DPH	s DPH
215/65R16 C 109/107R VANIS BARIJ	04431350000	4,00	ks	1 888,00	20	7 552,00	9 062,40
205/45R16 83V BRAVURIS 2 BARIJ	15403620000	8,00	ks	1 160,53	20	9 284,25	11 141,10

	Základ	Výše DPH	Včetně DPH
Nulová sazba DPH	0,00	0,00	0,00
Snížená sazba DPH % 14,00	0,00	0,00	0,00
Základní sazba DPH % 20,00	16 836,25	3 367,25	20 203,50
Celkem:	16 836,25	3 367,25	20 203,50

Sleva v % 36,00

Cena celkem s DPH: **20 203,50 Kč**.....
razítko, podpis

Vystavená objednávka**OV12003**

Odběratel:

D.ZET INVEST a.s.

K. H. Máchy 84
76502 OtrokoviceIČO: 26412418
DIČ: CZ26412418Tel.: -/
Fax: -/

Dodavatel :

Dodavatel C

IČO dodavatele:
DIČ dodavatele:

Konečný příjemce:

Registrace: Firma je zapsána v obchodním rejstříku vedeném
Krajským soudem v Brně, oddíl B, vložka 6724

Způsob dopravy:

Vystavil: dzet
Způsob platby: převodem
Datum vystavení: 16.01.2012
Datum vyřadit do: 20.01.2012

Označení dodávky	Katalogové označení	Počet M.J.	M.J.	Cena za M.J.	DPH %	bez DPH	s DPH
215/65R16 C 109/107R VANIS BARU	04431350000	4,00	ks	1 947,00	20	7 788,00	9 345,60
205/45R16 83V BRAVURIS 2 BARUM	15403620000	8,00	ks	1 196,80	20	9 574,38	11 489,26

	Základ	Výše DPH	Včetně DPH
Nulová sazba DPH	0,00	0,00	0,00
Snížená sazba DPH % 14,00	0,00	0,00	0,00
Základní sazba DPH % 20,00	17 362,38	3 472,48	20 834,86
Celkem:	17 362,38	3 472,48	20 834,86

Sleva v % 34,00

Cena celkem s DPH: **20 834,86 Kč**.....
razítko, podpis

Faktura přijatá - daňový doklad

<p>Dodavatel C</p>	<p>Faktura číslo :</p> <p>Konstantní symbol :</p> <p>Variabilní symbol :</p> <p>Specifický symbol :</p> <p>IČ odběratele : 25412418</p> <p>DIČ odběratele : CZ25412418</p>
<p>Způsob platby: převodem</p> <p>Datum vystavení: 19.01.2012</p> <p>Datum splatnosti: 25.05.2012</p> <p>Datum uskutečnění zdanitelného plnění: 19.01.2012</p>	<p>Odběratel :</p> <p>D.ZET INVEST a.s.</p> <p>K. H. Máchy 84</p> <p>Otrokovice</p> <p>76502</p> <p>Česká republika</p>

Označení dodávky	Katalogové označení	Počet M.J.	M.J.	Cena za M.J.	DPH %	bez DPH	s DPH
215/65R16 C 109/107R VANIS	04431350000	4,00	ks	1 947,00	20	7 788,00	9 345,60
205/45R16 83V BRAVURIS 2	15403620000	8,00	ks	1 270,50	20	10 164,00	12 196,80

Sleva % 34,00

	Základ	výše DPH	Včetně DPH
Nulová sazba DPH 0 %:	0,00	0,00	0,00
Snížená sazba DPH % 14 %:	0,00	0,00	0,00
Základní sazba DPH % 20 %:	17 952,00	3 590,40	21 542,40
Celkem	17 952,00	3 590,40	21 542,40

Celkem k úhradě v Kč: 21 542,40

Uhrazeno zálohou: 0,00

Uhradit: 21 542,40

FAKTURA - daňový doklad č.:**20120011**

Dodavatel:
D.ZET INVEST a.s.



K. H. Máchy 84
76502 Otrokovice
Česká republika

IČ: 25412418
DIČ: CZ25412418

Tel.:
Fax:
Mobil:
e-mail:
www:

Objednávka:

Konstantní symbol: 0008
Variabilní symbol: 20120011
Specifický symbol:

Odběratel :

Odběratel A

Konečný příjemce: Odběratel A

Registrace:

Firma je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v
Břežně, oddíl B, vložka 6724

Rankovní číslo:

KOMB

Způsob dopravy:**Způsob platby: převodem**

Datum vystavení: 20.01.2012

Datum splatnosti: **10.02.2012**

Datum uskutečnění zdanitelného plnění: 20.01.2012

Označení dodávky	Katalog	Počet M.J.	MOC bez DPH	Cena za M.J.	DPH %	bez DPH	DPH	s DPH
215/65R16 C 109/107R VANIS BARUM	04431350000	4,00	2 950,00	2 124,00	20	8 496,00	1 699,20	10 195,20
205/45R16 83V BRAVURIS 2 BARUM	15403620000	8,00	1 913,33	1 305,00	20	10 444,76	2 088,96	12 533,74
Zaokrouhlení za doklad v sazbě	14%					0,00	0,00	0,00
Zaokrouhlení za doklad v sazbě	20%					0,22	-0,16	0,06
	Základ			Výše DPH			Celkem	
Nulová sazba	0 %:	0,00		0,00			0,00	
Snížená sazba	14 %:	0,00		0,00			0,00	
Základní sazba	20 %:	18 941,00		3 788,00			22 729,00	
CELKEM		18 941,00		3 788,00			22 729,00	

Pozn.: Číselky jsou včetně hodnot zaokrouhlení

Sleva v % 28,00

Celkem k úhradě v Kč: **22 729,00**

Uhrazeno zálohou: 0,00

Zbývá uhradit: 22 729,00

.....
razítko, podpis dodavatele