

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Efektivní nákup a prodej podniku

Effective purchase and sale of the company

Michaela Pisárová

CHEB 2015

Čestné prohlášení autora

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Efektivní nákup a prodej podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne

.....

podpis autora

Poděkování

Své poděkování bych ráda věnovala panu Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi, vedoucímu bakalářské práce, za cenné rady, odborný dohled a pomoc při zpracovávání bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Mountfield, a. s., za poskytnutí informací a podkladových materiálů pro vypracování této práce.

Obsah

Úvod	7
1 Charakteristika společnosti Mountfield a. s.....	9
1.1 Charakteristika společnosti	9
1.2 Předmět podnikání, sortiment a služby	10
1.3 Historie firmy.....	11
1.4 Mountfield pomáhá	12
1.5 Ocenění společnosti	12
1.6 Zaměstnanci	12
1.7 Finanční analýza	13
1.7.2 Ukazatel zadluženosti.....	15
1.7.3 Ukazatele rentability a ziskovosti.....	16
1.8 Porovnání výsledku hospodaření za poslední 4 roky	17
1.9 Analýza efektivnosti organizačního chování	18
1.9.1 Efektivnost - kritéria úspěchu	19
1.9.2 Kritéria efektivnosti.....	20
2 Nákup a analýza jeho efektivnosti	21
2.1 Funkce a cíle nákupu.....	21
2.2 Nákupní proces	22
2.3 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí.....	24
2.4 Nákupní proces společnosti Mountfield, a. s.....	25
2.4.1 Postup jednotlivých činností nákupu společnosti Mountfield.....	26
2.4.2 Dodavatelé společnosti Mountfield, a. s.....	26
2.4.3 Hodnocení dodavatelů společnosti.....	29
2.4.4 Řízení zásob	31
2.4.5 Zásoby společnosti Mountfield, a. s.....	32
2.4.6 Nákupní audit.....	34
3 Prodej a analýza jeho efektivnosti	36
3.1 Povaha prodeje a prodejní úkoly	36
3.2 Koncepce prodeje.....	37
3.3 Plán prodeje a prodejní průzkum.....	37
3.4 Proces prodeje	38
3.5 Faktory ovlivňující prodej a důležitý faktor - RIZIKO	40
3.6 Překážky prodeje.....	41

3. 7 Prodejní činnost ve společnosti Mountfield, a. s.	42
3. 7. 1 Zákazníci	43
3. 7. 2 Prodej prostřednictvím e-shopu vs kamenné obchody	46
3. 7. 3 Propagace společnosti.....	47
3. 7.4 Konkurence	49
3. 7. 5 Tržby	50
3. 7. 6 Prodejní audit.....	51
4 Vyhodnocení analýzy nákupu a prodeje	53
4. 1 Analýza nákupu	53
4. 2 Analýza prodeje.....	54
5 Návrhy na zlepšení	55
5. 1 Oblast nákupu	55
5. 2 Oblast prodeje.....	55
Závěr.....	57
Sezam tabulek	58
Seznam obrázků	59
Seznam grafů.....	60
Seznam zkratk	61
Seznam použité literatury	62
Seznam příloh.....	64
Přílohy	65

Úvod

Základním cílem většiny úspěšných firem je dlouhodobé dosahování a zvyšování zisku. Podnik může těchto výsledků dosáhnout minimálně třemi způsoby. První způsob se zaměřuje na zvyšování prodeje vlastních výrobků a služeb. Druhý se zabývá úsporou vlastních nákladů a třetí způsob využitím konkurenčních výhod, kterými podnik disponuje. Na straně vstupů je klíčovou rolí z hlediska vstupů nákup. Cílem každého nákupčího jsou především kvalitní dodavatelsko-odběratelské vztahy, které by měly mít strategickou, taktickou i operativní úroveň. Tyto vztahy přispějí podniku k dobrým výsledkům k plnění jeho strategických cílů. Aby mohl podnik vytvořit a udržet konkurenční výhodu v oblasti nákupu, proto je nutné nákupní procesy a vztahy s dodavateli neustále analyzovat, optimalizovat a případně restrukturalizovat.

Nákup není jedinou důležitou složkou k úspěchu firmy. Druhou stejně tak důležitou složkou je prodej. Pro efektivní prodej je důležitý průzkum trhu, nalezení nových zákazníků, zjištění jejich přání a potřeb, volba správné strategie v obchodování a propagaci.

Cílem bakalářské práce je ve vybraném podniku popsat a analyzovat nákup i prodej, vyhodnotit tuto analýzu a navrhnout případná zlepšení.

Bakalářská práce je zaměřena na efektivní nákup a prodej společnosti Mountfield. Tato společnost byla vybrána z důvodů blízkosti bydliště autorky. Předmětem podnikání je koupě zboží za účelem dalšího prodeje. Práce je rozdělena do pěti částí, které jsou popsány a poznatky aplikovány na vybranou společnost.

V první kapitole se zaměříme na celkovou charakteristiku společnosti, její historii, ocenění a další důležité informace o společnosti. Dále si rozebereme finanční analýzu a její ukazatele, budeme srovnávat výsledek hospodaření za poslední roky. V neposlední řadě se budeme zabývat analýzou efektivnosti organizačního chování.

Druhá kapitola, nazvaná jako nákup a analýza jeho efektivnosti je zaměřena na teoretický popis nákupu, nákupní činnosti a jeho jednotlivých souvisejících složek s následnou transformací do praxe. Popsání nákupního procesu společnosti Mountfield, popis a hodnocení dodavatelů, analýza zásob a na závěr této kapitoly popíšeme vytvoření nákupního auditu .

Ve třetí kapitole se zaměříme na prodej a analýzu její efektivnosti. Zaměříme se na teorii prodeje a následně převedeme na společnost. Zde si popíšeme detailněji zákazníky společnosti, kde vytvoříme dotazníky s otázkami týkající se spokojenosti zákazníků a následně zhodnotíme jejich celkový vztah ke společnosti. Důležitou položkou analýzy se stanou tržby a nakonec vytvoříme prodejní audit, který předložíme k vyplnění vedoucímu prodeje.

V poslední kapitole vyhodnotíme celkovou nákupní a prodejní analýzu a navrhneme některá možná zlepšení celkového chodu společnosti.

1 Charakteristika společnosti Mountfield

1.1 Charakteristika společnosti

Společnost Mountfield pochází z České republiky. Začínala jako jedna malá prodejna v Mnichovicích nedaleko Prahy (kde má i nyní hlavní sídlo). Dnes se rozrostla po celém území České republiky, ale nejen to, tato společnost je velice úspěšná i za českými hranicemi, a to na Slovensku.

Základní kapitál společnosti je ve výši 604 218 000 Kč, který se skládá ze 37 ks akcií ve jmenovité hodnotě 10 000 000 Kč, ze 32 ks akcií ve jmenovité hod. 1 000 000 Kč, z 18 ks akcií v hodnotě 100 000 Kč, ze 39 ks akcií ve jmenovité hod. 10 000 a z 28 ks akcií ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč. Všechny akcie jsou v listinné podobě na jméno. Základní kapitál je splacen ve výši 100%. Jedinou osobou, podílející se na dvaceti a více procenty ze základního kapitálu společnosti je Ing. Ivan Drbohlav, jehož podíl představuje 71,80 %.

V roce 2013 se společnost rozhodla o vytvoření konsolidačního celku. Ovládané obchodní společnosti, spolu s představenstvem a dozorčí radou se nachází v příloze. [Příloze A. a B.]

V dnešní době společnost sčítá 73 vlastních prodejních center, která se dále skládají z prodejny, servisního střediska, bazénového centra a skladového zázemí. Logo a mapu, kde se nachází jednotlivé prodejny v ČR, můžete vidět níže [Obr. č. 1. a 2.]

Obr. č. 1: Logo společnosti

Mountfield

Zdroj: [21]

Obr. č. 2: Prodejní místa po ČR



Zdroj: [21]

1.2 Předmět podnikání, sortiment a služby

Česká společnost Mountfield je největší specializovaný prodejce zahradní techniky, bazénů, vybavení pro dům a zahradu v Evropě. Produkty, které jsou zařazené do sortimentu jsou detailně testovány pomocí náročných zatěžovacích zkoušek. Teprve po vyzkoušení jsou tyto produkty, po splnění zadaných kritérií, zařazeny do prodeje. Za své produkty společnost ručí, proto si může dovolit poskytnout zákazníkům sedmiletou záruku.

Mountfield chce být svým zákazníkům především partnerem i dobrým rádčem nejen při prodeji, ale také pomocníkem při jejich servisu a základní péči. Prodej, servis i služby se snaží neustále zdokonalovat a zkvalitňovat, aby mohl zákazníkům nabídnout ty nejlepší služby.

Pracovník společnosti Mountfield, na otázku, jaké konkrétní služby společnost nabízí, vyjmenoval několik služeb, které jsme sepsali do jednotlivých bodů:

- dovoz zdarma po celé republice,
- zprovoznění zakoupené techniky buď na prodejně, nebo přímo u zákazníka doma nebo na zahradě,
- posezónní servisní prohlídky zdarma, profesionální poradenství, proškolení majitele o profesionálním zacházení a péči o zakoupený produkt,
- možnost koupě zboží na splátky.

Na otázku: „Jaká by měla být vize Vaší společnosti” bylo odpovězeno:

„Chceme být první volbou zákazníka, pokud si rozhodne zakoupit zahradní techniku, bazény nebo snad krmivo pro své roztomilé mazlíčky. Chceme být odbornými poradci, se kterými naši zákazníci budou moci řešit problémy všeho druhu, ať už při nákupu vybavení své zahrady či domu. Dále pomáháme sestavením zakoupených bazénů, nebo také s využitím našeho servisu. Chceme aby naši zákazníci věděli, že se na nás mohou stoprocentně spolehnout a jsme ochotni, kdykoliv a hlavně s čímkoliv pomoci.”

1.3 Historie firmy

- Jak bylo řečeno výše, první prodejna byla otevřena v březnu roku 1991 v Mnichovicích nedaleko Prahy. Hlavním sortimentem byly hlavně sekačky, které se staly v této době nedostatkovým zbožím. Během tří let se počet prodejen rozrostl na číslo 12.
- V roce 1995 se v reklamních spotech objevuje dosud velice oblíbený maskot společnosti animovaný Běda Trávníček.
- Roku 1996 se poprvé objevuje známé Kolo štěstí, na kterém si každý zákazník může vytočit různě vysokou slevu. Ke konci roku bylo vybudováno 35 prodejen, kde bylo zaměstnáno více, jak pět set zaměstnanců.
- Rok 1998 byl pro společnost rokem zlomovým. 685 tisíc zákazníků, to je počet zákazníků, kteří v prodejně Mountfield nakoupili. Dá se říci, že je to zhruba o polovinu více, než v roce předešlém, kdy celkový počet nakupujících zákazníků překročil sotva 330 tisíc.
- Díky konkurenci, která se na trhu rychle objevovala, musela společnost, která nechtěla přijít o své zákazníky, přijít s novými nápady. Proto se rozhodla u každé prodejny vybudovat síť servisů.
- Velice dobrý marketingový tah společnost udělala v roce 2001, kdy uveřejnila internetový prodej. Tím se zvýšil počet zaměstnanců, ale hlavně zákazníků a roční obrat firmy přesáhl 2 miliony korun.
- Sedmiletou záruku a také mnoho jiných nových služeb (stavbu bazénů, dovážku zboží až do domu) mohli zákazníci využít už od roku 2003.
- Proniknutí na slovenský trh se společnost Mountfield pečlivě připravovala dlouhá léta. V březnu 2004 se otevíralo hned pět prodejen na různých místech (Martin, Žilina, Bratislava, Nové Zámky, Prievidza)
- V roce 2013 společnost stále inovuje a rozšiřuje svůj sortiment a nabídku služeb. Jako nový sortiment pro zákazníky se stala nabídka krmiv pro kočky a psy.
- Rok 2014 je rokem plných novinek. Na scénu se vrací populární Kolo štěstí s novými výherními políčky, pouze však na půl roku. Opět se objevuje Běda Trávníček, ale tentokrát v podobě herce, tvář mu propůjčil herec Oldřich

Navrátil. Počet prodejen se rozrostl na číslo sedmdesát v České republice a sedmáct poboček na Slovensku. Hlavním cílem je větší uspokojení zákazníků. Dodání do domu se také zlepšilo a zkvalitnilo.

1.4 Mountfield pomáhá

Společnost si plně uvědomuje svoji významnosti a odpovědnosti na trhu, a proto dlouhodobě podporuje celou řadu společenských, kulturních i sportovních projektů.

V roce 2011 například společnost Mountfield darovala finance 4,5 milionů korun. Tyto peníze směřovaly především do dětských domovů, do občanských sdružení či obecně prospěšných společností, které pomáhají handicapovaným dětem, dospělým i seniorům.

V kulturní oblasti podporuje pražské Divadlo Na Jezerce. Také se zařadili mezi ty, kteří podpořili udílení cen České filmové a televizní akademie Český Lev 2010, kde předali šek na podporu tvůrčí činnosti filmařů s mentálním a kombinovaným postižením ve výši 1 milion korun.

Z hlediska sportu byla společnost od roku 2006-2013 generálním partnerem extraligového hokejového mužstva HC Mountfield České Budějovice a od roku 2013 je generálním partnerem extraligového hokejového týmu HK Mountfield Hradec Králové, který se hned v první sezóně probojoval až do play-off.

1.5 Ocenění společnosti

V žebříčku **CZECH TOP 100** od roku 2000 obsadili už sedmkrát 1. místo v kategorii Maloobchod-velkoobchod. Dále byli osmkrát zahrnutí do elitní stovky nejobdivovanějších firem v České republice. Společnost si dále zasloužila ocenění Nejlepší zahradní bazén a Nejlepší zahradní technika. Úspěchů také dosáhli i v oblasti marketingu. V roce 1998 a 2012 získali prestižní ocenění Zlatá pecka (televizní spoty a billboardy).

1.6 Zaměstnanci

Společnost Mountfield zaměstnávala v roce 2013 téměř 1180 zaměstnanců, což je o 30 zaměstnanců více, jak v roce 2012. Rok od roku se toto číslo zvyšuje, tudíž předpokládáme, že další roky bude počet zaměstnanců stoupat. Důvodem zvýšení počtu zaměstnanců je v první řadě otevření nových poboček společnosti. Celkový přehled v počtu zaměstnanců či členů vedení společnosti a jejich osobních nákladů jsme zpracovali do přehledné tabulky.

Tab. č . 1: Přehled zaměstnanců a členů vedení společnosti za období 2011-2013

	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2011
Průměrný počet zaměstnanců	1 179	1 152	1 142
Počet řídicích pracovníků	6	6	6
Osobní náklady	584 288	547 173	515 715
Osobní náklady řídicích pracovníků	18 376	16 306	15 071

Zdroj: [16]

1.7 Finanční analýza

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a reálnými čísly. Tato analýza je úzce spojena s finančním účetnictvím, které poskytuje data a informace pro finanční rozhodování, prostřednictvím základních finančních výkazů jako jsou : rozvahy, výkazy zisku a ztráty, přehledy o peněžních tocích. Dalším zdrojem pro finanční analýzu jsou v oblasti vnitropodnikového účetnictví, ekonomické statistiky, peněžního a kapitálového trhu. Finanční analýza představuje ohodnocení činnosti z minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku. [15]

Techniky používané ve finanční analýze:

- **Absolutní ukazatel** - (přírůstek, úbytek, meziroční index) je široce rozšířen procentní rozbor, poměrové ukazatele, pyramidová analýza aj.
- **Technika procentního rozboru** - počítá kromě absolutních hodnot jednotlivé položek rozvahy a výsledovky, také procentní podíl na celku. Dále sleduje jejich vývoj v jednotlivých obdobích, nebo se srovnává s jinými podniky.
- **Poměrová analýza** - pracuje s poměrovými ukazateli, které představují podíl dvou absolutních ukazatelů. Sleduje se celá řada poměrových ukazatelů, které se seskupují do několika skupin. [10]

Skupiny poměrových ukazatelů můžeme rozdělit do těchto skupin:

- **Ukazatele finanční situace** - do této skupiny řadíme ukazatele likvidity a zadluženosti
- **Ukazatele likvidity** - měří, jak podnik využívá k financování cizí zdroje a jak je ochotný hradit své závazky.
- **Ukazatel zadluženosti**- měří rozsah zadluženosti společnosti.
- Mezi další důležité ukazatele můžeme například zařadit ukazatel aktivity, výnosnosti či tržní hodnoty.

Pro výpočet jednotlivých ukazatelů použijeme údaje z účetní závěrky společnosti Mountfield za rok 2013. Důležité položky pro sestavení a výpočet jednotlivých ukazatelů jsou vypsány v tabulce níže. Celou rozvahu a výkaz zisku a ztráty roku 2013 nalezneme v příloze. [Příloha C. a D.]

Tab. č. 2: Důležité položky pro výpočet jednotlivých poměrových ukazatelů pro rok 2013 (v tis. Kč.)

Aktiva celkem	2 812 191,00
Oběžná aktiva	1 326 141,00
Zásoby	881 757,00
Krátkodobé pohledávky	369 072,00
Krátkodobý finanční majetek	9 605,00
Vlastní kapitál	422 792,00
Cizí zdroje	2 387 437,00
Krátkodobé závazky	1 129 674,00
Zisk	14 183,00
Tržby	616 271,00

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle [16]

1.7.1 Ukazatel likvidity

Běžná likvidita vyjadřuje, jaká část krátkodobých závazků je krytá pohledávkami a finančním majetku. [15]

Rozmezí výsledku je mezi 1,8 - 2,5. Čím vyšší hodnota, tím menší je riziko platební neschopnosti. Hlavním smyslem tohoto měření je, aby podnik hradil své krátkodobé

závazky z aktiv, které jsou k tomu určené, nikoli z prodejů hmotného investičního majetku.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

$$\text{Běžná likvidita} = 1\,326\,141 / 1\,129\,674$$

$$\text{Běžná likvidita} = 1,173914775 \%$$

Společnost se nachází pod optimální rozmezí tzn., že má větší riziko platební neschopnosti.

Rychlá likvidita vypovídá o možnosti kolika korunami našich pohledávek je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků. Optimum je zde v rozmezí 1 - 1,5. Vyšší hodnota je příznivá z hlediska věřitelů, ale pro management podniku je to signál malé výnosnosti podnikání.

$$\text{Rychlá likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

$$\text{Rychlá likvidita} = (1\,326\,141 - 881\,757) / 1\,129\,674$$

$$\text{Rychlá likvidita} = 0,393373663$$

1.7.2 Ukazatel zadluženosti

Slouží k přehledu úvěrové zatíženosti firmy. Zadluženost firmy je do jisté míry v pořádku. Pro věřitele či banky je už velkým rizikem, pokud úvěrové zatížení bude až moc veliké.

$$\text{Celková zadluženost} = (2\,387\,437 / 1\,326\,141) * 100$$

$$\text{Celková zadluženost} = 180,0288959 \%$$

Celková zadluženost je 180%, což znamená, že cizí zdroje překrývají o 80% aktiva. Tato situace pro podnik, hlavně pro věřitele (banky) není vůbec příznivá.

$$\text{Míra zadluženosti} = (\text{cizí zdroje} / \text{vlastní kapitál}) * 100$$

$$\text{Míra zadluženosti} = (2\,387\,437 / 422\,792) * 100$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \mathbf{564,6835796 \%}$$

Míra zadluženosti je významným ukazatelem pro banku z hlediska poskytnutí úvěru. Cizí zdroje by neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního jmění. Optimální stav je nižší hodnota cizích zdrojů, než vlastního kapitálu. Ve společnosti je míra zadlužení 564%.

$$\text{Koeficient samofinancování} = (\text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}) * 100$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = (422\,792 / 1\,326\,141) * 100$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = \mathbf{31,88 \%}$$

Koeficient samofinancování ukazuje, jak velkým procentem pokrývá společnost svůj majetek. Společnost kryje svůj majetek vlastními zdroji ve výši 31,88%.

1. 7. 3 Ukazatele rentability a ziskovosti

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \text{čistý zisk} / \text{tržby}$$

$$\text{ROS} = 14\,183 / 616\,271$$

$$\text{ROS} = \mathbf{0,023014225}$$

Rentabilita tržeb nám udává informace o tom, jak velké výnosy by měla firma vynaložit, aby dosáhla 1 Kč zisku. Společnosti tedy říká, že 1 Kč tržeb přinesla 0,023 Kč zisku.

$$\text{Výnosnost celkových aktiv (ROA)} = \text{čistý zisk} / \text{aktiva}$$

$$\text{ROA} = 14\,183 / 2\,812\,191$$

$$\text{ROA} = 0,0050434$$

Tento ukazatel udává podíl vygenerovaného zisku vůči aktivům.

$$\text{Výnosnost vlastního kapitálu (ROE)} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

$$\text{ROE} = 14\,183 / 422\,792$$

$$\text{ROE} = 0,0335460463$$

Ze vzorce pro ROE můžeme vyčíst, že na 1 Kč vlastního kapitálu připadá 0,034 Kč zisku.

1.8 Porovnání výsledku hospodaření za poslední 4 roky

V ekonomice a účetnictví je výsledek hospodaření pojmem pro rozdíl mezi výnosy a náklady podniku za určitou dobu. Převyšují-li výnosy nad náklady, jde o zisk. Převyšují-li náklady nad výnosy, jde o ztrátu.

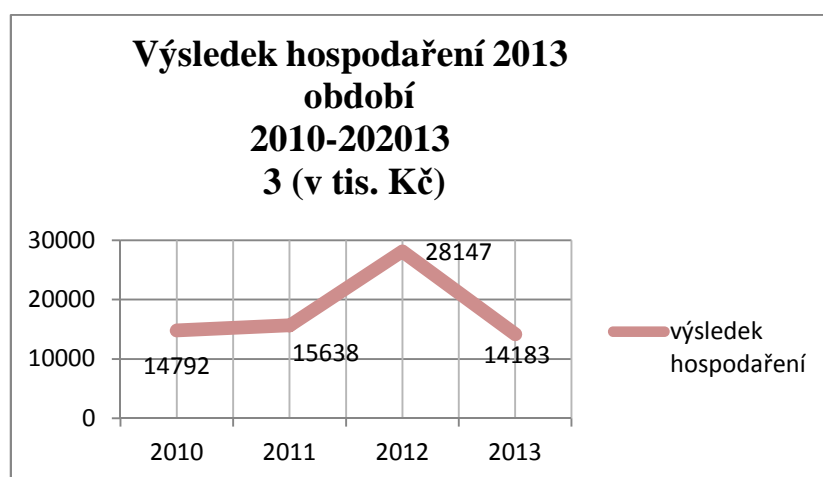
Tab. č. 3: Přehled výnosů a nákladů podniku

Výnosy podniku tvoří:	Náklady podniku tvoří:
Provozní výnosy: např. tržby za prodej	Provozní náklady: spotřeba materiálu, energie
Finanční výnosy: získané z finančních investic, cenných papírů, vkladů	Odpisy investičního majetku
	Ostatní provozní náklady
Mimořádné výnosy: získané mimořádně prodejem odepsaného stroje	Finanční náklady: úroky
	Mimořádné náklady: dary, mimořádné odměny

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, [11]

Přehled o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku podniku podává VZZ (výsledovka). Jeho přesná forma a obsah jsou stanoveny Ministerstvem financí. [11] Společnost Mountfield a. s. poskytla dokumenty poskytující informace k srovnání výsledku hospodaření za poslední čtyři roky. Z výkazů zisků a ztrát, jsme se zaměřili výsledek hospodaření za účetní období. Pro lepší přehlednost jsme vytvořili graf, který zobrazuje, kolem jaké peněžní sumy se společnost rok co rok pohybovala.

Graf č . 1 : Srovnání hospodářských výsledků v období 2010 - 2013 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle [16]

Z grafu můžeme vyčíst, že výsledek hospodaření se za poslední čtyři roky příliš nezměnil. Stále se pohyboval okolo stejné hranice 15 000 000 Kč. Avšak v roce 2012 je vidět výrazné navýšení sumy, skoro o jeden krát více, jak v roce 2011. Jeden z důvodů takového nárůstu je, že tržby za prodej zboží se za rok 2012 zvedli zhruba o 500 000 Kč a tržby za vlastní výrobky a služby se navýšily téměř o 100 000 Kč, než tomu tak bylo v roce 2011.

1.9 Analýza efektivnosti organizačního chování

Pokud mluvíme o organizačních změnách, měl bychom také mluvit o její efektivnosti. Pokud je společnost považována za neefektivní je nutné se zamyslet nad určitými změnami. Neefektivnost v organizaci často vede k větším obtížím při přípravě a realizaci změn.

Sledujeme-li opatření ke zvýšení efektivnosti, jsme kolikrát více zmateni, neboť finanční měřítko pouze napoví jen cosi o minulosti a trendy předpokládají určitou

kontinuitu a stálost vývoje. Nevypovídají nám nic o tom, co se odehrává v meziobdobí. Efektivnost lze tedy definovat jako schopnost adaptovat se na měnící se prostředí. Jedním ze základních kamenů efektivnosti je integrace. Ta se zabývá pěti hlavními elementy organizace. Konkrétně jde o:

- znalosti,
- nepersonální zdroje,
- procesy prováděné lidmi,
- strategické umístění,
- struktury.

Každý z těchto elementů může být definován ve svých vlastních podmínkách. [14]

1.9.1 Efektivnost - kritéria úspěchu

Hodnocení záleží na hodnotové stupnici hodnotitele. Pro různé skupiny a různé vrstvy budou tyto stupnice různé. V roce 1988 Deloitte zkoumal organizace a zjistil, že hlavními kritérii úspěchu byly takové věci, jako je investiční potenciál, finanční stabilita, profil manažerů, kvalita produktu, inovace a také motivování předních zaměstnanců. Carnall (1990) toto všechno ukazuje na jednoduchém obrázku, podle kterého jsme se pokusili utvořit tabulku na implementovanou společnost Mountfield.

Obr. č. 3: Sledování efektivnosti u společnosti Mountfield, a. s.

		Kvantitativní	
	Náklady Zisk Motivace pracovníků Hodnocení a odměňování	Reklamacie Kvalita výrobků a služeb Stížnosti Podíl na trhu	
Výkonnost			Efektivnost
	Uspokojení zákazníků Výkonnost zaměstnanců Rozvoj technologie Reakce na nové potřeby trhu	Rozvoj výrobků a služeb Rozvoj managementu Inovace Dobrá organizace Zvýšení zákaznické věrnosti Zlepšení pracovního prostředí Podniková kultura	
		Kvalitativní	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle [14]

Na jedné ose se uvádí výkonnost a efektivnost, na druhé kvantitativní a kvalitativní ukazatel. Některé organizace skutečně úspěšně provádějí změny podnikové kultury za pomoci těchto kvalitativních prostředků, i když víme, že se jedná o náročný, a dlouhodobý proces. Abychom dosáhli změny v oblasti podnikové kultury, nemůžeme sledovat tento projekt krátkodobě. Je to velmi pomalý proces, proto se doporučuje ho sledovat i několik let.

1.9.2 Kritéria efektivnosti

Nikdy nelze s jistotou říci co je správné, vhodné a optimální. Jelikož to, co je efektivní v jedné firmě, nemusí nutně fungovat i ve firmě druhé. Proto je nutné brát v potaz celou řadu faktorů. Druhy kritérií, která byla v minulosti používána, by mohla být následující:

Příkazy: Stanovení cílů, dlouhodobé a krátkodobé plánování, navrhování vhodných organizačních struktur, udržování příznivého image podniku.

Delegování: Motivace prostřednictvím dobře uvážených rozhodnutí co nejbližší k místu činnosti. To vyžaduje, aby manažeři měli pravomoci potřebné ke splnění jejich povinností.

Odpovědnost: Jasné chápání toho, kdo je za co zodpovědným

Řízení: Sledování výkonnosti a její porovnávání s cíli a normami. Měřeno a vyjadřováno využíváním zdrojů, počtem reklamací, kvalitou služeb.

Účinnost: Optimální využívání zdrojů a dosahování plánované úrovně produkce při minimálních nákladech. Měřeno poměrem vstupů a výstupů.

Koordinace: Integrovaní činností a spolupráce různých částí podniku.

Adaptace: Schopnost reagovat na měnící se prostředí, schopnost inovovat a řešit problémy. Měřeno a vyjadřováno změnami podílu na trhu

Sociální systémy a osobní očekávání: Udržování sociálních systémů, lhůt a podmínek zaměstnanosti za účelem zabezpečování zaujetí lidí pro firmu. Měřeno a vyjádřeno hodnocením, průzkumem postojů, počtem absencí. [14]

2 Nákup a analýza jeho efektivnosti

„Nákup je oblast činnosti, za jejichž pomoci podnik nebo fyzická osoba - nákupce nakupuje od jiného podniku nebo fyzické osoby výrobky nebo služby výměnou za sjednané a odsouhlasené podmínky.“ [8 str.5] převzato z LEXIQUE DE GESTION, DALLOZ, Pari 1991

„Je třeba zdůraznit, že problematika nakupování provází člověka už od okamžiku, kdy zjistil, že si není schopen ke svému životu obstarat vše potřebné sám, bez spojení s jinými jedinci.“ [7 str. 21]

„Nákup je proces získávání surovin, materiálu, polotovarů a výrobků, odpovídající kvality, v odpovídajícím množství, za přijatelnou cenu, ve správném čase, od správného dodavatele. Malé podniky se rozhodují na základě očekávané poptávky zákazníků. Velké podniky vycházejí z podnikových plánů výroby a prodeje“ [11 str.23]

2.1 Funkce a cíle nákupu

Základní funkcí nákupu podniku dle [12] je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky či službami, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.

Aby oblast nákupu mohla dobře fungovat, je důležité, jak jsou stanoveny úkoly, cíle nákupu a také metody řízení procesu nákupu. Zabezpečení budoucího požadovaného množství materiálu a jeho kvality je velice důležité. Musí se včas zjišťovat potřeby podniku, volit cíle nákupu, tvořit výzkumy (výzkumy trhu, dodavatelů). Dle výzkumu dodavatelů se rozhodnout pro nejoptimálnějšího dodavatele, s tím související zvolení parametrů dodávek a řadu dalších velmi důležitých věcí.

Jan Tomek a Jiří Hofman [12] uvádějí tyto nákupní cíle:

- uspokojování potřeb
- snižování nákupních nákladů: nákladů na předmět nákupu (cena vlastního výrobku) a snižování nákladů spojených s nákupem (dopravní náklady, pojistné)
- zvyšování jakosti nákupu

- snižování nákupního rizika: může se stát, že v důsledku neplánovaných událostí nebude vybraná varianta optimální k stanoveným cílům, které požadoval nákupce. Jedná se o rizika: místa dodání, dodací lhůty, špatného servisu, ceny.
- zvyšování flexibility nákupu: chování, které poskytuje do budoucna volný prostor pro využití více nákupních příležitostí
- podporování nákupních cílů orientovaný na veřejné zájmy: národohospodářské nákupní cíle (konjunkturální, strukturální, tuzemské) a sociálně etické nákupní cíle (politické, charitativní, světonázorové)

2.2 Nákupní proces

Každý nákup má svůj obsah a posloupnost, podle kterého se proces vykonává. Nákupní proces se liší podle toho, o jaký nákup se jedná. Ten můžeme rozdělit do tří skupin a to na:

- **opakovaný nákup beze změny,**
- **modifikovaný nákup**
- **úplně nový nákup.**

Každá tato skupina prochází všemi fázemi nákupního procesu (viz níže). Výjimkou je modifikovaný nákup, který může některé fáze vynechat.

Kniha Podniková ekonomika [10] nás seznamuje s těmito kroky nákupního procesu:

- poznání potřeby - iniciace nákupu,
- identifikace charakteru potřeby, nákupní rozhodnutí,
- výzkum nabídek - výzkum trhu (dodavatelů),
- volba dodavatele,
- rozhodnutí a formulace podmínek dodávek, zadání objednávky,
- logistické aktivity při vstupu dodávek do podniku,
- kontroly dodávek,
- finanční vypořádání, úhrada dodávek, hodnocení výkonu dodavatele.

Autor Jaroslav Kita ve své knize Nákup a predaj [5] popisuje základní modely procesu nákupu úplně jiným způsobem. Každý model nákupního procesu vysvětluje specificky. Například model nákupního procesu F. E. Webstera a Y. Winda vychází z analýzy

procesu nákupu, který chápe jako rozhodovací proces. Nákupní chování je funkcí čtyř parametrů:

- individuální charakteristika členů centra nákupu (osobnost, motivace, preference)
- interpersonální vztah mezi členy centra nákupu (spotřebitelé, nákupci)
- organizační charakteristika související s nákupem (technologie, struktura podniku)
- činitele prostředí

Pozice jednotlivce se nachází v centru strategicky zajímavého modelu, protože zohledňuje preference a individuální postoje jako důležitou součásti nákupního chování ve výrobní sféře. Modelu se často vytýká jeho popisný - deskriptivní charakter a nedostatek informací, pokud jde o vliv minulé, resp. současné strategie dodavatele v nákupním chování na trhu výrobní sféry.

Naopak autor modelu R. N. Cardoza vychází z předpokladu, že proces nákupu není vždy lineární. Rozlišuje tuto nákupní politiku:

- synchronického hodnocení
- sekvenčního hodnocení

V případě **synchronického hodnocení** produkt zodpovídá přesně stanoveným požadavkům, podmínkám akceptovatelného rizika a ceně, kterou podnik požaduje. Potencionální dodavatel musí být připravený v každé chvíli za konkurenční cenu nabídnout zákazníkovi produkty, které zodpovídají přesně požadovaným charakteristikám. V případě **sekvenčního hodnocení** podnik postupně eliminuje dodavatele se kterými bude komunikovat až do té doby, pokud si nevybere jednoho, kterého považuje za schopného splnit jeho očekávání v mezích přijatelného rizika. Tento způsob postupu je typický pro podniky, který se snaží co nejrychleji přizpůsobit technické inovaci. Při konzultaci dodavatele se zákazníkem, musí být nejdříve uvedený dodavatel v seznamu možných dodavatelů, například musí nabídnout speciální podmínky dodávky, ale v mezích důvěryhodnosti a až poté může začít s komunikací a konzultací.

Všeobecným cílem nákupního procesu je dostat výrobek nebo službu k zákazníkovi v požadovaném čase, v požadovaném množství či kvalitě. Procesy v podniku jsou vzájemně propojeny do celku, ve kterém se pohybuje materiál, pracovníci a informace.[4]

2.3 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí

Nákupní rozhodnutí ovlivňuje mnoho faktorů, které jsou pro podnik velice důležitým ukazatelem. Díky těmto ukazatelům si může podnik stanovit neoptimálnější podmínky pro své působení na trhu. Mezi tyto faktory řadíme:

Podmínky dodávky. Dodávka musí být realizována za určitých dodacích i platebních podmínek. Ty musí být jasně a zřetelně zapsané v kupní smlouvě.

Jakost souvisí s vhodností materiálu nebo výroby pro zamýšlený účel. Cílem je nakoupit kvalitní suroviny za co nejnižší ceny. Jakost může být stanovena dle různých hledisek jako jsou např. barva, velikost, vzhled.

Množství. Podnikatel může nakupovat ve velkém či v malém množství. Pokud nakupuje ve velkém množství, pravděpodobně chce ušetřit. Zápornou složkou tohoto nákupu je nadměrné množství zásob. S tím může být spojena možnost zkažení, znehodnocení, ale také větší náklady na skladovací plochy. Nákup v malém množství znamená častější objednávky, ale také menší náklady spojené se skladováním.

Výrobce by se měl při nákupu řídit odpověďmi na tyto otázky:

- Kolik materiálu bude použito ve výrobě?
- Jak velké ztráty jsou při výrobě přijatelné?
- Kolik materiálu je na skladě je ve chvíli podání objednávky?
- Jaká je výše průměrné zásoby?

Cena. V podniku je cílem zajištění nejvyšší hodnoty zboží splňující specifické požadavky za co nejnižší nákupní cenu. Může se stát, že firma s nejnižší cenou nemusí nabízet výrobky požadované kvality.

Čas. Důležité je rozhodnutí, kdy nakoupit materiál nebo objednat služby. Je nutné si určit dodací lhůtu tak, aby bylo možno reagovat i na příležitostnou poptávku. Nákupní manažer se snaží vyhnout problémům nadměrných a nedostatečných zásob. Tyto problémy obvykle vznikají ze špatného plánování nákupu.

Dodavatel. Výběr dodavatele je jedním z hlavních faktorů, jež jsou předpokladem k dobrému nákupu. Důležité je, abychom dodavatele ověřili hlavně z hlediska kvality.

[12]

2.4 Nákupní proces společnosti Mountfield, a. s.

Jak již bylo řečeno, společnost Mountfield má po celé ČR mnoho poboček. Každá pobočka si zboží samostatně neobjednává. Společnost má jednu centrální počítačovou aplikaci, která shromažďuje všechna provozní data (každá prodejna má svou a ty se periodicky přenáší) a tím má vedení (vedoucí výroby) on-line kontrolu se skladem a prodejnou. Celý nákupní proces se tedy uskutečňuje na centrále u centrálního skladu.

Nutno podotknout, že společnost měla v minulosti mnoho menších skladů, se kterými nebyla spokojena. Nespokojenost tkvěla v neefektivnosti dodávek zboží do jednotlivých poboček, ale také nepřehlednost všech skladových zásob. Rozhodla se tedy zkonsolidovat své lokální skladovací plochy do jednoho centrálního skladu v Point Parku D1. V Point Parku D1 se nenachází jen společnost Mountfield, ale mezi další klíčové nájemce patří firmy Auto Kelly, HOPI, DB Schenker. S přesunem do tohoto centra společnost očekávala vyšší efektivitu procesů, snížení nákladů na přepravu a úsporu režijních nákladů.

Výstavba skladu pro Mountfield byla zahájena v říjnu 2013 a dokončena byla v únoru roku 2014. Společnost užívá v hale 3/4 prostor z celkových 20 000 m čtverečných. Budova je vybavena moderními technologiemi, které přináší provozní úspory. Jedná se např. o izolování nakládací rampy nebo úsporné osvětlení. Tímto společnost snížila viditelně svou výkonovou spotřebu viz tab. č. 7. Bohužel ještě nemáme k dispozici údaje za rok 2014, ale v podniku byla uvedena snížení výkonové spotřeby o dalších 5%. To by byly pro podnik skvělé výsledky. Znamenalo by to ušetření dostatečné částky peněz, které se dají využít různými způsoby, třeba na splacení svých závazků.

Tab. č. 4: Porovnání výkonové spotřeby v období 2011 - 2013

	2013	2012	2011
Výkonová spotřeba	923 144 000	949 993 000	913 549 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle [16]

2.4.1 Postup jednotlivých činností nákupu společnosti Mountfield

- **Zpráva o chybějícím výrobku z jednotlivých poboček poslané na centrálu.**
Pokud dojde například na pobočce v Sokolově k prodeji jednoho z posledních kusů zboží, automaticky se v PC-programu vygeneruje zpráva do centrály, že na sokolovské pobočce nemají daný druh zboží a je nutné ho co nejdříve dodat, či objednat. Ve zprávě je jasně daný název výrobku, kód výrobku, EAN, množství, cena, místo pobočky.
- **Zjištění stavu zásob na skladě.** Tato zpráva se automaticky přeposílá i do skladu, kde musí skladník okamžitě zjistit stav skladových zásob. Za úkol má také potvrdit tuto zprávu centrále, že je obeznámen s daným požadavkem.
- **Zaslání zboží na pobočku nebo vytvoření objednávky.** Pokud skladník zjistí, že se daný výrobek na skladě vyskytuje, okamžitě ho připraví k expedici a tato zásilka je zaslána na danou pobočku. Jestliže ale skladník zjistí, že zásoba na skladě není, dává signál vedoucímu nákupu, aby uskutečnil novou objednávku.
- **Výběr dodavatele.** Společnost má na každé zboží svého dodavatele. O dodavatelích společnosti se budeme detailněji zabývat v následujícím bodě této kapitoly.
- **Zaslání objednávky.** Objednávka se zasílá prostřednictvím internetové objednávky za pomoci programu Navision.
- **Potvrzení objednávky.** Objednávka musí být vždy potvrzena dodavatelem. Potvrzení musí dále obsahovat: datum dodání zboží, cenu, razítko dodavatele.
- **Dodání zboží, příjemka, kontrola a evidence.** Za tyto kroky je zodpovědný skladník. Povinností skladníka je překontrolovat množství a stav dodávky při převzetí a vše řádně zaevidovat.
- **Přeprava zboží na dané pobočky.** Po řádné evidenci dochází k zaslání zboží na dané pobočky.

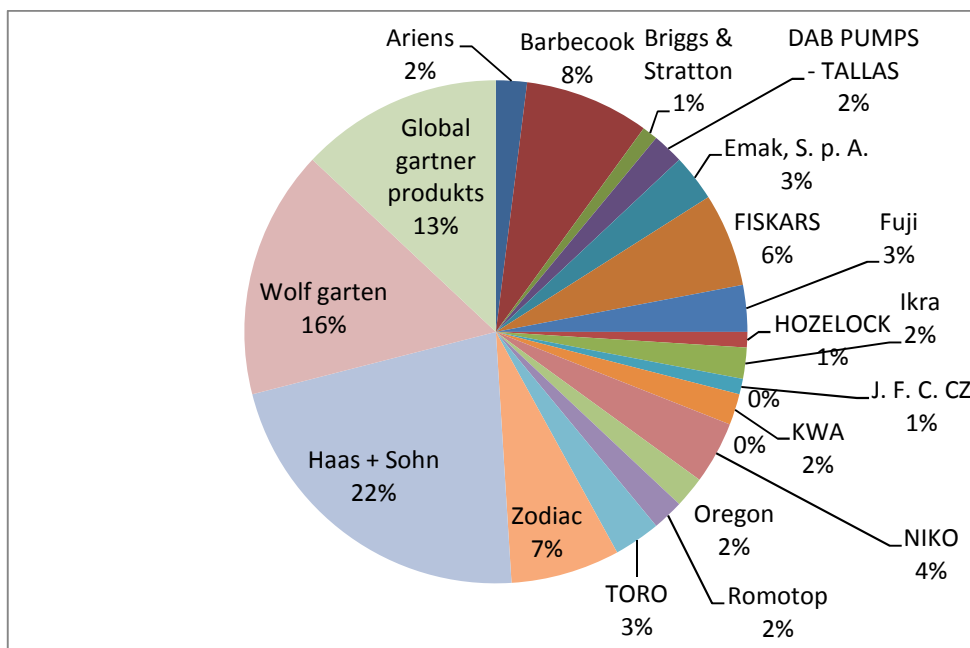
2.4.2 Dodavatelé společnosti Mountfield

„ V každé obchodní situaci je užitečné - ba nezbytné - mít více dodavatelů a zákazníků, než je pro činnost výrobního podniku nutné. Je důležité mít možnost obrátit se jinam v případě, že je dodavatel najednou příliš drahý.” [2 str.35]

Počet dodavatelů závisí na velikosti a typu podniku. Nejlepší variantou je, mít pro každý druh výrobku minimálně dva dodavatele. Je dobré si každý rok vyhodnotit každého dodavatele, vypracovat si přehled o jejich službách, kvalitě a rozhodnout, zda je tento dodavatel pro naši společnost optimální nebo, zda bychom se měli zaměřit na hledání nového. Při hledání nových dodavatelů je dobré sestavit si seznam, co od každého dodavatele očekáváme. Tento seznam by měl obsahovat položky jako jsou: cena, flexibilita, slevy, ochota, časový plán dodávek, záruka, způsoby dodání, reklamace. Poté už jen stačí najít nejlepšího dodavatele, který splňuje všechny uvedené požadavky.

Společnost Mountfield nabízí mnoho výrobků zákazníkům, kteří ani netuší, že na každý výrobek má společnost jiného dodavatele. Ať už se to týká zahradních traktorů, sekaček, motorových pil, sněhových fréz, nebo snad zahradních grilů, zahradního nábytku nebo krbových kamen. Každý tento výrobek dováží do společnosti jiný dodavatel, a proto by bylo velmi zdlouhavé, popisovat každého dodavatele samostatně. Přehled využívaných dodavatelů společností Mountfield můžete porovnat na grafu č.2. Mezi nejčastěji využívané dodavatele se řadí: Global Garden Products, Haas+Sohn, Wolf Garten. Tito tři dodavatelé, kterými jsme se zabývali podrobněji a popsali jejich společnost, zaměření a spolupráci se společností Mountfield nalezneme v grafu č.2. Zbylé dodavatelé jsme vypsalí do tabulky č. 5, která se skládá z názvu a druhu zboží.

Graf č. 2: Procentuální využití dodavatelů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle [16]

1) Zahradní traktory a sekačky

Obr. č . 4: Logo společnosti

„GREEN PASSION“



Zdroj: [19]

Leader v oblasti rotačních sekaček na trávu, zahradních traktorů i jiné zahradní techniky je pro špičkovou kvalitu, exkluzivní italský design i snadnou ovladatelnost jedním z nejvýznamnějších dodavatelů na evropských trzích. Má nejen vynikající vývojovou základnu, ale i moderní technologie a hromadnou výrobu snižující výrobní náklady na minimum. Společnost GGP je ten správný partner pro naplnění vaší vášně pro péči o zahradu v každém ročním období. Společnost Mountfield s GGP spolupracuje už 10 let.

2) Strunové sekačky, traktory, plotové nůžky, hnojiva a osiva

Tyto výrobky dodává společnost Wolf - Garten. Na trhu se pohybuje téměř 9 let, tudíž má mnoho zkušeností v oblasti vývoje zahradní techniky. Vynikající vlastnosti všech produktů této společnosti jsou potvrzeny testováním nezávislých odborníků i úspěchem v mnoha soutěžích. Se společností Mountfield spolupracuje už pět let.

Obr. č . 5: Logo společnosti



Zdroj: [22]

3) Krbová kamna

Obr. č . 6: Logo společnosti



Zdroj: [20]

Česká společnost Haas + Sohn je známá po celém světě již přes 150 let. Její filosofií je vyrábět vysoce kvalitní a technicky vyspělá kamna s mimořádnou účinností, skvělým designem a šetrným vztahem k životnímu prostředí. Všechny tyto vlastnosti dosahuje díky vlastnímu vyspělému vývojovému centru. Jejich výrobky získaly řadu ocenění například ve Francii, Švýcarsku či ČR.

Tab. č . 5: Přehled všech dodavatelů společnosti Mountfield, a. s.

Dodavatel-společnost	Produkt
Ariens	Sněhové frézy
Barbecook	Zahradní grily
Briggs & Stratton	Spalovací motory
DAB PUMPS - TALLAS	Čerpadla
Emak, S . p . A .	Motorové pily
FISKARS	Zahradní nářadí
Fuji	Sněhové frézy
HOZELOCK	Zavlažování
Ikra	Plotové nůžky, elekt.pily strunové sekačky
J . F . C . CZ	Zastřešení
KWA	Zahradní nábytek ze švédské borovice
NIKO	Robotické sekačky
Oregon	Plotové nůžky, el.pily
Romotop	Kachlová kamna
TORO	Sněhové frézy
Zodiac	Bazénové vysavače

Zdroj: vlastní zpracování 2015, dle [21]

2.4.3 Hodnocení dodavatelů společnosti

Společnost Mountfield měla v minulých letech přes 30 dodavatelů. Vedení společnosti, s ohledem na vysoké náklady, zredukoval tento počet na dvacet. Mountfield využívá všechny dodavatele. Ovšem některé častěji tj. každý měsíc a některé třeba jen třikrát do roka. Společnost nevytváří v posledních letech hodnocení dodavatelů. Rozhodli jsme tedy vytvořit dotazník, který zobrazuje hodnocení dodavatelů. Dotazník předáme vedení společnosti, resp. vedoucímu nákupního oddělení, abychom zhodnotili dodavatele společnosti. Hodnotili se čtyři dodavatelé, které jsme náhodně vybrali. Tři dodavatele, které jsou podrobně popisovány výše + dodavatele, který není společností Mountfield často využíván, jedná se o firmu HOZELOCK. Pro hodnocení dodavatelů jsme čerpali

z knihy Rogera Perrotina a Pierra Heusschena [8], kde jsme použili otázky týkající se **jakosti, termínu dodání, služby a ceny.**

Pro hodnocení dotazníků jsme vybrali metodu bodovací, která spočívá na bodovém ohodnocení hlavních ukazatelů výkonnosti dodavatelů. Každému dodavateli jsme přidělili celkové body ohodnocení, které budou záviset na počtu bodů, které přiřadíme jednotlivým ukazatelům. Každého dodavatele jsme hodnotili zvlášť. Při hodnocení jakosti jsme na škále od 0 - 100 hodnotili jakost, kde jsme použili vzorec:

$\text{Jakost} = 100 - K * (\text{procento vyřazených kus}) / \text{AUJ}$	Kde: K= konstanta (zvolení čísla 10) AUJ = akceptovaná úroveň špatné jakosti
---	---

Jako konstantu jsme zvolili u všech čtyřech dodavatelů stejné číslo a to 10. Zároveň také AUJ bylo u všech zvoleno stejně a to 2%.

U hodnocení ukazatele termínů dodávek jsme nemuseli nic počítat, jelikož všichni zvolení dodavatelé přivážejí zboží včas v řádném termínu. Udělili jsme proto všem 100 bodů.

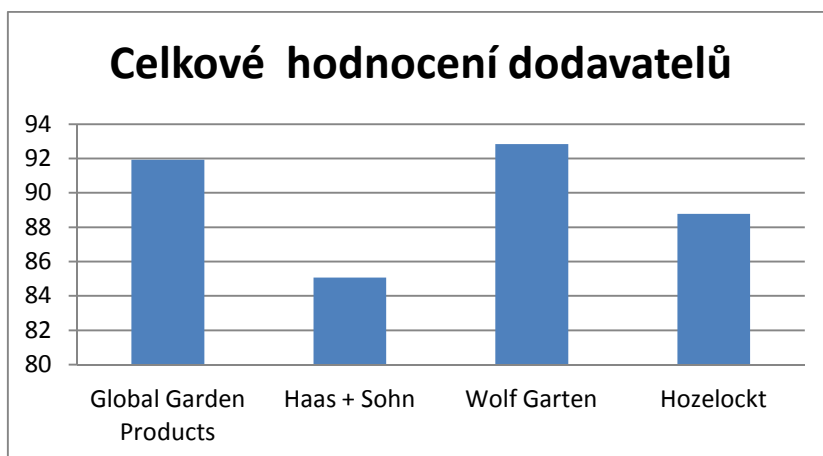
Třetím ukazatelem byly služby. Vytvořili jsme si tabulku s konkrétními službami, které jsme vybrali k hodnocení a považujeme je za nejdůležitější. Bodováno bylo maximálně deseti body (žádná není 0 bodů, podprůměrná 2 body, průměrná 5 bodů, dobrá 8 bodů a dokonalá za 10 bodů.)

Posledním hodnoceným ukazatelem byla cena, kterou jsme pomocí vzorce vypočítali jako:

$$\text{Cena} = (\text{nejnižší tržní cena} / \text{nabízená cena}) * 100$$

Všechny body, které při hodnocení každý dodavatel obdržel, jsem zapsali do celkové tabulky, která měla tři sloupce. Skutečnou hodnotu, relativní důležitost každého ukazatele a váženou hodnotu. U relativního ukazatele důležitosti jsme použili následující procentní rozdělení: Jakost 28%, Termíny dodání 30%, Služby 12% a Cena 30%. Nakonec jsme sečetli váženou hodnotu každého dodavatele a zapsali je do grafu. [Graf č. 3]

Graf č . 3: Celkové hodnocení vybraných dodavatelů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z grafu můžeme vidět, že celkové hodnocení zvolených dodavatelů se pohybuje na vysoké úrovni. Ani jednomu z dodavatelů nekleslo celkové hodnocení pod 85 bodů. Což vypovídá o velice dobrém výběru dodavatelů, o jejich dobré spolehlivosti, při zavážení zboží včas, a přijatelné cenové hladině. U dodavatele Haas+Sohn vidíme nejmenší počet bodů z důvodu méně dobrého hodnocení ukazatele služeb, kde získali ze sta bodů pouhých 43 bodů. Viz příloha E.

2. 4.4 Řízení zásob

Nákupní útvar odpovídá za řízení výrobních zásob, které zahrnují zásoby surovin, materiálů, komponentů, polotovarů, náhradních dílů a mnoho dalších materiálů pro řízení, správu, výzkum a vývoj. Úkolem řízení zásob je jejich udržování na úrovni, které umožňuje kvalitní splnění jejich funkce např. vyrovnávat nesoulad mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby u odběratele. Řízení zásob můžeme rozdělit do dvou oblastí a to :

- **Operativní řízení zásob** - má zabezpečit udržování konkrétních druhů zásob v takové výši a struktuře, které odpovídají potřebám výrobních i nevýrobních spotřebitelů.
- **Strategické řízení zásob** - je představováno souborem rozhodnutí o výši finančních zdrojů, které podnik může z celkových disponibilních zdrojů vyčlenit na krytí zásob v dané struktuře a výši.

Pro účely operativního řízení zásob je nejdůležitější funkční členění zásob, kde rozlišujeme:

obratová běžná zásoba - je to část zásob, která kryje potřebu v období mezi dvěma dodávkami. Její stav v průběhu dodávkového cyklu kolísá;

pojistná zásoba - má tlumit náhodné výkyvy jak na straně vstupu (interval dodávek), tak výstupu (interval čerpání) ze zásoby;

zásoba pro předzásobení - vyrovnává předpokládané větší výkyvy na vstupu či výstupu (sezonní výroba, dovolená u dodavatele);

zásoba strategická (havarijní) - zajišťuje fungování podniku při nepředvídatelných událostech (kalamity, stávky, konflikty);

zásoba spekulativní - utváří se za účelem dosažení mimořádného zisku vhodným nákupem (při dočasném snížení ceny, výhodný budoucí prodej)

zásoba technologická - vzniká tehdy, byl-li již proces ze strany výrobce ukončen, ale výrobek ještě není schopen uspokojovat poptávku zákazníka, neboť před použitím vyžaduje ještě jistou dobu skladování. (sýry, pivo, víno) [9]

Nejnámější způsob řízení zásob je metoda JUST IN TIME (JIT). Cílem JIT jsou nulové zásoby a stoprocentní kvalita. Dodavatel a odběratel realizují dokonalou spolupráci a koordinovanost svých činností tak, že se zásoby u odběratele stávají zbytečné. Správné fungování metody JIT znamená zmenšení zásob na minimum. Předpokladem je zavedení přísné kontroly kvality u dodavatele a naprosto spolehlivých dodávek.

Další metodou je metoda ABC, při které se zásoby člení na tři až čtyři skupiny dle jejich roční spotřeby a podle podílu na celkové spotřebě. [10]

2.4.5 Zásoby společnosti Mountfield

Nakupované zásoby jsou oceňovány pořizovacími cenami, které zahrnují cenu pořízení a vedlejší pořizovací náklady spojené s jejich pořízením - zejména dopravné, clo, pojištění. Společnost používá pro účtování zásob způsob A. Výdaje zásob ze skladu jsou oceněny metodou FIFO. Opravné položky k nízkoobratovým zásobám nebyly vytvořeny.

Tab. č . 6: Přehled zásob společnosti v období 2011-2013 (v tis. Kč)

ZÁSoby	2013	2012	2011
Materiál	17 499	24 747	16 118
Nedokončená výroba a polotovary	13 626	10 960	11 803
Zboží	846 917	678 457	431 217
Celkem	881 757	724 041	490 436

Zdroj: [16]

Hodnota poskytnutých záloh na zásoby v roce 2013 činí 3 715 tis. Kč.

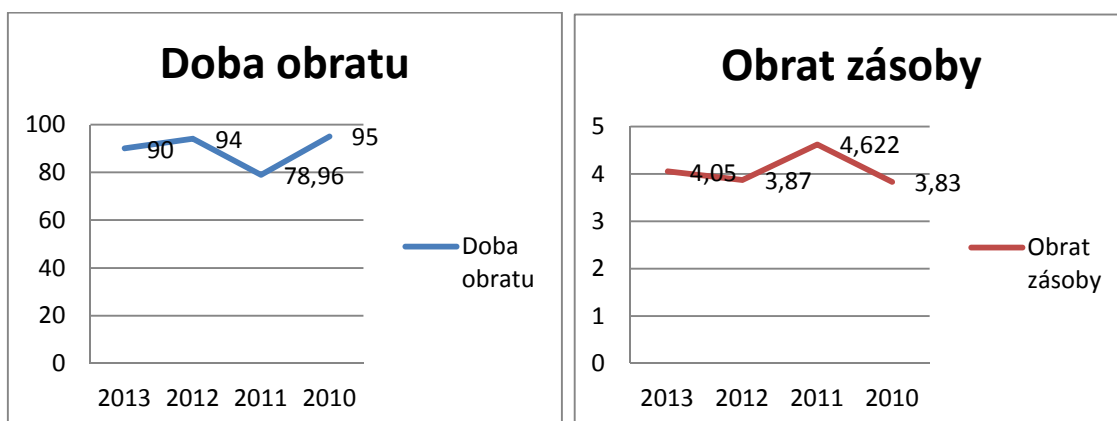
Jak bylo napsáno, společnost využívá výdej zásob ze skladu pomocí metody FIFO, což znamená First In, First Out. Tato metoda je velmi jednoduchá, jedná se o způsob organizování, manipulace se zbožím či materiálem. Zboží je vydáno ze skladu v takovém pořadí, v jakém do systému vstoupilo. Laicky řečeno zboží, které jsme uskladnili jako první, také jako první sklad opustí.

Z interních zdrojů společnosti, jsme vypočítali pomocí dvou vzorců obrat zásob a dobu obratu zásob.

$$\text{Obrat zásob} = \text{Tržby} / \text{Zásoby}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = 365 / \text{Obrat zásob}$$

Graf č . 4: Zásoby



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle [16]

Doba obratu zásob nám říká, za jakou průměrnou dobu je společnost schopna prodat své zásoby. Jak z grafu [č. 4] můžeme vypožorovat, se doba obratu pohybuje v rozmezí 90-95 dní, znamená to, že toto zboží leží na skladě společnosti od okamžiku nákupu až po okamžik jeho prodeje průměrně 90 - 95 dní. Čím menší ukazatel doby obratu zásob je, tím méně zdrojů k financování zásob firma potřebuje a naopak. Ukazatel obratu zásob naopak dokazuje, kolikrát za rok se obmění naše zásoby, respektive kolikrát za rok jsme schopni přeměnit naše zásoby na tržby. Vypočítá se jako podíl tržeb a zásob, přičemž i zde platí, že můžeme používat jak čisté tržby, tak tržby souhrnné zahrnující vnitropodnikové výkony.

2.4. 6 Nákupní audit

V neposlední řadě jsme zařadili do nákupního procesu také nákupní audit. Je doporučeno ho provést jednou do roka. S pomocí knihy Nákup a prodej od autora J. S. Gammona [2 str. 171] jsme si připravili otázky, které jsme položili vedoucímu nákupu. Celý dotazník můžete shlédnout v příloze. [Příloha H]

Vedoucí nákupu na otázky týkající se nákupního auditu odpovídal takto:

Dosáhli jste za uplynulých několik měsíců snížení ceny u nějakého produktu, které pravidelně kupujete?

Bohužel se nám to nepodařilo.

Jste spokojeni s tím, že žádná platba dodavateli se nerealizuje dřív, než je ověřeno, že zboží bylo převzato a placená částka je vykalkulována?

Ano s takovým systémem jsme spokojeni.

Vedete si záznamy o Vašich dodavatelích tak, aby bylo snadné s nimi zacházet?

Ano, záznamy o dodavatelích si pečlivě vedeme.

Máte připraven seznam náhradních dodavatelů nejdůležitějších produktů?

Nemáme.

Byla v poslední době nějaká zpožděná dodávka, která se řešila buď stížností u dodavatele, nebo jeho vyřazením ze seznamu dodavatelů?

Dodávky nám přicházejí řádně a včas.

Můžete snížit stav zásob?

Ano můžeme.

S kolika hlavními dodavateli jste se pokoušeli vyjednat výhodnější ceny a termíny, namísto abyste přistoupili na jejich požadavky?

Dá se říct, že s polovinou dodavatelů jsme jednali, ale bohužel ne vždy vše dobře dopadlo.

Kupujete něco, bez čeho byste se mohli obejít?

Nemyslím si. Vše co kupujeme, je pro nás nebo pro naše zákazníky důležité. I když na skladě dané zboží tráví delší čas, přijde chvíle, kdy zákazník toto zboží potřebuje.

Můžete některou z nakupovaných položek vyměnit za lacinější a přitom zachovat přijatelnou kvalitu?

Preferujeme kvalitu výrobku. Máme vyzkoušené, že s lacinějšími výrobky zákazníci nebyli až tak moc spokojení, jako s nynějšími. Proto má odpověď zní NE.

Celkem společnost Mountfield získává šest bodů z deseti. Podle hodnocení vychází, že si společnost vede v oblasti nákupu velmi dobře.

3 Prodej a analýza jeho efektivnosti

3.1 Povaha prodeje a prodejní úkoly

Prodej je v podniku funkcí, která zabezpečuje komercializaci zboží v nejvýhodnějších podmínkách na základě poznání postoje k produktu, charakteristik trhu (množství, ceny, motivace zákazníků), vypracování plánů prodeje, prodejních rozpočtů atd. [5]

Prodej se zdá na první pohled jako velice jednoduchý proces, ale opak je pravdou. Je to poměrně složitý proces, který zahrnuje zásady, techniky a osobní dovednosti. Důležitá je také důvěra v to, co prodáváme. Pokud prodávající nevěří v daný produkt, nemá velkou šanci ho prodat. Měli bychom si ujasnit, jaký přínos pro zákazníky bude mít naše zboží, když ho porovnáme s konkurencí.

Je důležité si uvědomit, že prodej může být efektivní pouze tehdy, jsou-li na dobré úrovni i ostatní složky marketingového procesu. Každá složka marketingového mixu musí být pečlivě prozkoumána, aby bylo možné stanovit, zda je možné zvýšit její produktivitu. [6]

Pro firmy je velice důležité, aby své prodejce měla co nejlépe proškolené, a proto nemají problém vynaložit mnoho peněz na různá školení. Prodejci jsou totiž představováni, jako nejdůležitějším článkem společnosti ve spojení se zákazníkem. Prodejce, který bude mít lepší vystupování, bude mít charakter, všestranné znalosti a hlavně bude plně a ochotně odpovídat zájemcům na otázky o daném produktu, má větší šanci v úspěchu prodeje, než neochotný a nepřipravený prodejce.

Hlavní úkolem prodejce je tedy uzavřít obchod. Pokud chce dosáhnout úspěšného prodeje, vykonává několik dalších činností, které jsou nezbytné pro úspěch. David Jobber ve své knize Management prodeje [3] řadí pro úspěšný prodej tyto procesy:

- vyhledávání nových zákazníků,
- vedení záznamů o zákaznících a informační zpětné vazby,
- samospráva
- vyřizování stížností
- poskytování služeb

3. 2 Koncepce prodeje

Prodej se řídí jistými pravidly, které je třeba umět aplikovat v praxi. Je procesem úvahy, která je součástí globálního vztahu se zákazníkem. Prodej neexistuje bez zákazníka, aby se však mohlo prodávat, je třeba najít vhodného, potencionálního zákazníka, který by mohl produkt koupit a nadále udržel s podnikem dlouhodobý vztah. Moderní koncepce prodeje popisuje svůj obsah z širšího hlediska:

- plán prodeje (tvorba nejlepší možné strategie)
- prodejní výzkum (nacházení nových zákazníků)
- fáze prodeje (rozvoj vztahu)
- udržování vztahu po prodeji (zabezpečit spokojenost zákazníka)

Každá součást koncepce prodeje vyžaduje, aby prodejce vycházel ze všech tří zdrojů. Za prvé z marketingu, za druhé z vlastních zkušeností a za třetí ze vztahu mezi zákazníkem a dodavatelem.[5]

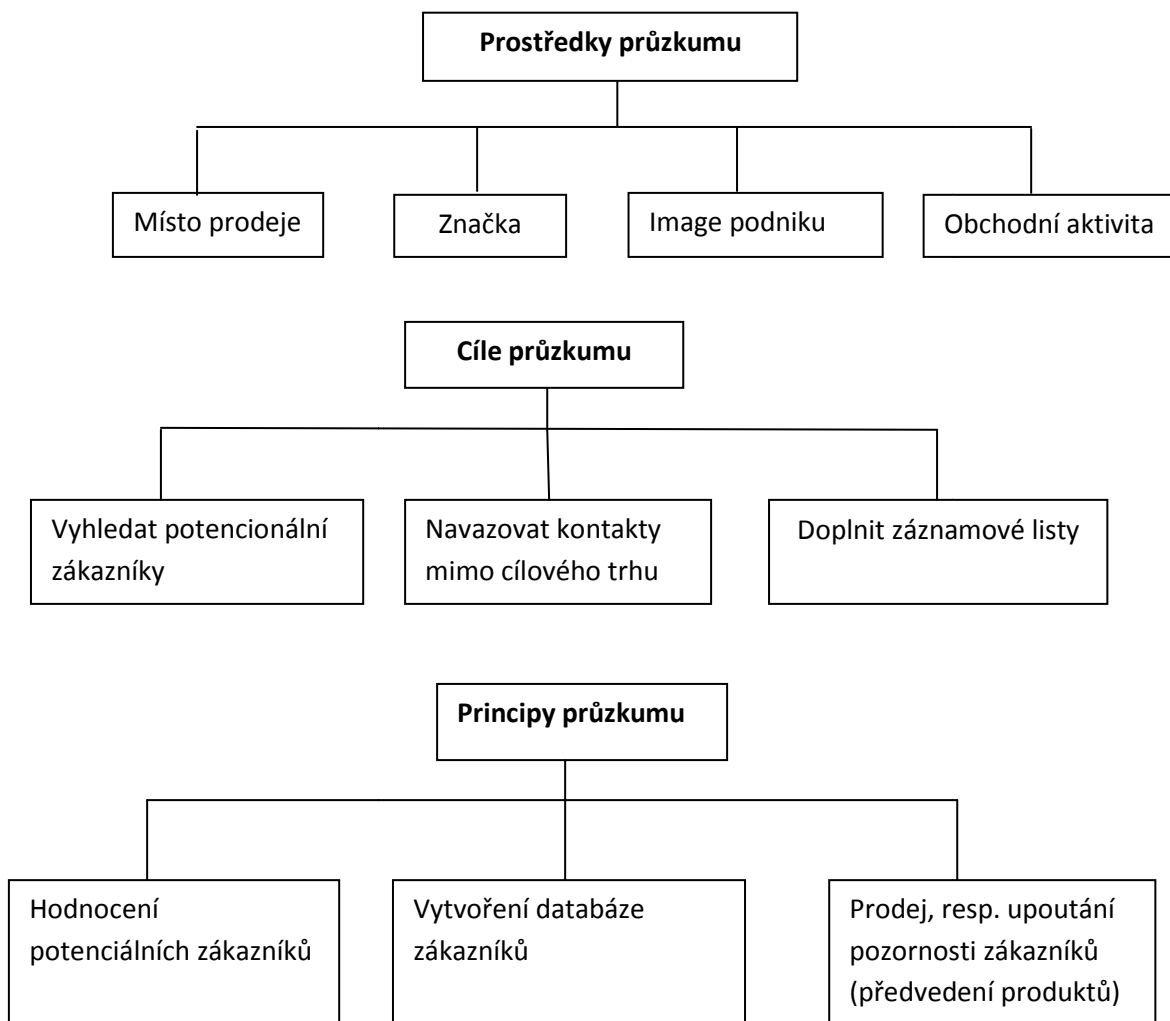
3. 3 Plán prodeje a prodejní průzkum

Plán prodeje tvoří základní prvek strategie prodejce. Aplikuje se na všechny typy prodeje. Umožňuje prodejci rozvíjet činnost ve vztahu k zákazníkovi. Čím je plán přesnější, tím je přehlednější. Nejlepší volba je sestavit si několik verzí plánu prodeje.

Je vhodné sestavit plán prodeje do několik etap, kde si každou etapu pojmenujeme krok po kroku. Etapa 1 - určení typu trhu, Etapa 2 - nákup, Etapa 3 - stanovení cyklu prodeje, Etapa 4 - obchodní nabídka, Etapa 5 - nákupní rozhodovací proces zákazníka.[5]

K zabezpečení budoucnosti podniku je velice důležitý prodejní průzkum Prodejní průzkum je nástrojem organizování obchodních setkání a návštěv. Jeho úkolem je zabezpečit, aby prodejce přistupoval ke správnému typu zákazníků se správným typem produktu, za správnou cenu. Prodejní výzkum využívá jisté prostředky, má své cíle a principy. Detailnější rozdělení prostředků, cílů a principů průzkumu nalezneme v obrázku [obr. č. 8] pod textem.

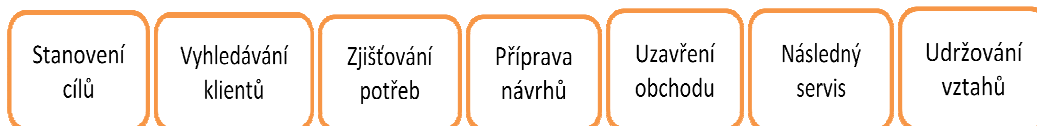
Obr. č . 7: Důležité body prodejního průzkumu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle [5]

3. 4 Proces prodeje

Obr. č . 8: Proces prodeje



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Než stanovíme cíle prodejním silám a určíme způsoby, jakými by jich měli dosáhnout, je zapotřebí prozkoumat a pečlivě prostudovat zdroje konkurence. Dále při stanovování cílů pro prodejce je třeba si připomenout tři hlavní podmínky, které je nutné splnit.

- Měřitelnost, přiměřenost a spravedlnost.

Vyhledávání zákazníků a zjišťování jejich potřeb. Je výhodnější, aby prodejci své úsilí soustředil na menší počet zákazníků, u nichž budou mít prodejci lepší výsledky, než se zajímat o velký počet zákazníků bez známek úspěchu. Prodejce se bude soustředit jen na velký počet zákazníků, a ne na jejich potřeby a spokojenost. Prodejce si pro dobrý přehled může své zákazníky rozdělit do čtyř skupin (A, B, C, D), kde písmeno A= Výborný, B= Dobrý, C= Vyhovující, D= špatný. Na tomto rozdělení si může uspořádat svůj denní program efektivnějším způsobem. Např. nejvíce svého času bude prodejce věnovat zákazníkům ze skupiny A a B, méně času zákazníkům ze skupiny C a úplné minimum D-čkovým zákazníkům. Pro zjišťování potřeb může prodejce využít i dotazníkové metody, kde si stanoví otázky, na které chce znát odpověď a položí je budoucím zákazníkům. [6]

Příprava řešení návrhů, řešení a nabídky. Prodejci si díky odpovědím, které zákazníci zapsali do dotazníků mohou udělat přehled, o čem zákazníci přemýšlí, jaké mají požadavky a jaké zboží či služby by nejraději uvítali na trhu. Podnik či firma se musí zaměřit na uspokojení potřeb zákazníků. Tudíž navrhne výrobky ušité na míru zákazníka.

Uzavření obchodu je nejobtížnější část prodejního procesu. Tuto „koncovku” je nutné si dobře naplánovat a připravit. Připravit si argumenty, a snažit se zodpovědět všechny dotazy, aby prodejce zdárně dovedl prodej až do úplného konce. S nákupem zboží většinou bývá i následný poprodejní servis, který bývá bonusem k uzavření obchodu. Touto cestou přichází snaha zlákat zákazníka k opětovné návštěvě obchodu.

V neposlední řadě je velice důležité udržet si se zákazníkem vztah i po prodeji. Na tuto etapu prodeje se často zapomíná, což má za následek, že zákazník rozvíjí negativní představu o prodejci. Existují dva závěry:

a) udržet si dosavadního zákazníka je méně náročné;

b) pokud je zákazník spokojený, je loajální a je garantem dalších prodejů zítřka.

Spokojený zákazník je zároveň argumentem prodeje při získání dalších potenciálních zákazníků. [5]

3. 5 Faktory ovlivňující prodej a důležitý faktor - RIZIKO

Faktory, které ovlivňují prodej, stojí na počátku prodejních sítí. Hledání nových zákazníků a jejich udržení je rozhodující faktor úspěchu společnosti. Mezi tyto faktory patří:

- **sjednávání schůzek** - nutnost mít dobře propracovaný systém, kdy pomocí telefonů, pošty, e-mailu, osobního jednání, jsme schopni si sjednat tolik schůzek, kolik potřebujeme, aby se žádné nekryly,
- **kvalifikační kolo** - schopnost určit, zda daná osoba, se kterou hovoříme, má právo a prostředky se o koupi rozhodnout, pokud jsme ji dostatečně upoutali,
- **rozpoznání problému a jeho vyjasnění,**
- **předvádění výrobků a služeb** - obvykle pomocí prezentace. Díky ní můžeme předvést právě to, co daný výrobek či služba umí a to, co zákazník potřebuje vědět k tomu, aby výrobek koupil,
- **vyvracení námitek** se neobejde bez dotazů a starostí. Důležité je být dobře připraven,
- **uzavírání obchodů** - způsob, jakým žádáte zákazníka o to, aby stvrdil svůj závazek, že na naši nabídku přistupuje,
- **následné služby po prodeji a dodávka** - např. doprava zdarma, instalace atd,
- **opětovné prodeje a doporučení**

Každý z těchto rozhodujících faktorů úspěchu musí být úspěšně vykonán, předtím než se postoupí k dalšímu bodu.[13]

Díky neustálé změně, rychlému zastarávání věcí a nejistotě v hospodářství je dnes riziko nákupu nějakého špatného výrobku nebo služby stále větší, než kdy předtím. Existují čtyři hlavní faktory, které přispívají vnímání rizika v mysli zákazníka.

- **Velikost prodeje** - čím větší je prodej, čím více je peněz v oběhu, tím je větší riziko. Kdykoli se prodá výrobek označený vysokou cenou, musíme brát na vědomí, že okamžitě vstupuje do propočtů kupujícího faktor rizika
- **počet lidí** kteří rozhodují o koupi výrobku. O každém složitém nákupu většinou rozhoduje několik lidí. A je jen otázka, kdo bude rozhodovat a jaký dojem na rozhodující osobu výrobek či služba udělal

- **životnost výrobku** je dalším rizikem. Výrobek či služba, které mají fungovat několik let, vytvářejí pocit rizika. Zákazníci si mohou klást otázky, jestli tento výrobek bude doopravdy pracovat tolik let, na kolik je určený;
- **neznalost naší firmy** nebo neznalost našeho výrobku.

Pokud podnik chce dosáhnout prodeje, musí dovést zákazníka k tomu, aby překonal strach z rizika. Všechno co dělá (první setkání, uzavření obchodu), musí být prováděno se zřetelem na zákazníka. I když prodejce prodává za vyšší ceny, nemusí přitom poskytovat velké riziko. Úkolem prodejců je dokázat, že služba či výrobek představují rozhodnutí o nejbezpečnějším a nejjistějším nákupu. [13]

Společnost Mountfield nabízí své výrobky za optimální ceny. I když se mnohým zákazníkům může zdát cena vyšší, nemusí mít strach, že si koupí špatný, poškozený výrobek. Jak už bylo v úvodu této práce řečeno, společnost je za své výrobky plně odpovědná, nevnímá velká rizika v oblasti životnosti. Za své výrobky ručí. Dokazuje to i tím, že na své výrobky poskytuje sedmiletou záruku. Což je jedna z výhod a lákadel zákazníků. Pokud tedy nastane situace, kdy zakoupený výrobek ve společnosti Mountfield z nějakého důvodu přestane fungovat, může kdykoliv poškozené zboží odnést na pobočku, na které zboží zakoupil. Pracovníci servisu se snaží výrobek v nejkratší době opravit. Z 90% jsou zaměstnanci servisu úspěšní a výrobek vrací opravený zpět svému majiteli.

3. 6 Překážky prodeje

Brian Tracy ve své knize [13] popisuje jednotlivé faktory, které mají negativní vliv na prodej jako takový. Jedná se o:

Strach - strach nás brzdí a způsobuje, že neustále zpochybňujeme svůj vlastní potenciál nebo schopnosti. Vede nás k tomu, abychom si události kolem sebe vysvětlovali spíše záporně než kladně. Největší obavou pro prodej bývá strach z odmítnutí.

Síla zvyku a síla neměnnosti - síla zvyku způsobí, že zákazník bude neustále používat to, co už používá, i když je to horší než námi daná nabídka. Spotřebitel pokud je spokojený nepotřebuje změnu. Neměnnost se v první řadě vztahuje na lenost. Lidé se neradi mění, i kdyby to představovalo zlepšení. Raději udržují své stereotypy.

Silná konkurence - dnešní zákazníci jsou nejchytřejší, nejvzdělanější a nejlépe informovaní za celou historii. Velmi dobře vědí, co potřebují, mají přehled o dostupných produktech. Může se stát, že se rozhodnou pro to, co nabízí konkurence. Většinou, pokud jsou pevně rozhodnutí, už jejich názor nezměníme.

Špatná zkušenost - tuto překážku jde jen velice těžko překonat. Zákazníci si v dnešní době dají lehce odradit. Prodejce se může snažit jakýmkoliv způsobem prodat daný výrobek, ale jakmile byl zákazník už jednou zklamán, většinou ho k další koupi nikdo nepřesvědčí. Zákazník, který má špatnou zkušenost s daným výrobkem či službou, rozšiřuje svou nespokojenost ve svém okolí, což je pro podnik, jedna z nejhorších metod. Ostatní zákazníci se nechají ostatními ovlivnit a rovnou nákup v daném podniku zavrhnou. Důsledkem může pak být i klesající tržby o několik procent.

3. 7 Prodejní činnost ve společnosti Mountfield

Tuto kapitolu budeme popisovat nejen jako celek, ale vybereme si jednu pobočku, na které detailně popíšeme, jak tento proces prodeje detailně funguje. Jak bylo řečeno u nákupního procesu, zboží se do jednotlivých poboček přiváží z centrálního skladu. Prodejní proces společnosti rozlišuje dva procesy u všech poboček. První prodejní proces tvoří zboží s expiračním datem. Mezi ně patří: bazénové chemikálie a krmivo pro zvířata. Do druhé oblasti řadíme nábytek, bazény, nářadí, celkově zboží bez data spotřeby.

Jako prvním krokem je umístění dovezeného zboží do prodejny. Každé zboží má své prodejní místo, to je určeno v tzv. plánogramu. Plánogram přichází od vedení společnosti do jednotlivých poboček v elektronické podobě pomocí intranetu. Intranet je veřejnosti nepřístupný web, sloužící k bezpečné komunikaci uvnitř společnosti. Na intranetu každá pobočka nachází vyvěšený měsíční či půlroční plánogram, dále přípravy na budoucí akce, novinky, změny a plány na daný měsíc. Pomocí plánogramu tedy každý pracovník ví, kam dané zboží umístit. K umístěnému zboží se přiřkládají příslušné ceny. Dále se připravují akce a slevy k přilákání více zákazníků. Toto má na starosti marketingové oddělení.

Ve společnosti jak už bylo popsáno výše, jsou dva druhy zboží. Jedny s datem expirace a druhý bez data expirace. Zboží, které má svůj datum spotřeby musí zaměstnanci společnosti hlídat na základě centrální knihy záruk (CKZ). CKZ je jedna z hlavním

položek intranetu, je to program, pro který má každá pobočka ve svém počítači záruky všeho zboží. V tomto programu si mohou zaměstnanci zadat období, pro které chtějí vědět končící datum expirace zboží a také druh daného zboží. Po zadání těchto hodnot se vytvoří seznam, kde je pohromadě všechno zboží, kterému v daném období dochází životnost. Zaměstnanci veškeré položky na seznamu musí zkontrolovat a pokud se v prodejně nachází nějaké zboží ukládá se na něj větší sleva, aby si prodejci byli jisti, že se všechno zboží prodá. Pokud se i přes toto všechno zboží neprodá, odepisuje se a posílá zpět na centrální sklad. Skladník zapíše do knihy vrácené zboží a posílá zpět dodavatelů, od kterých zboží společnost pořídila.

Zboží, které jsou bez data expirace se dělí na sezónní zboží. Produkty, které budou po sezóně (např. na podzim výprodej zahradních sekaček), se označí jako posezónní výprodej a k tomu se přidá příslušná sleva. Pokud se toto zboží i tak neprodá, transferuje se zpátky do centrálního skladu. Skladník zboží ukládá na řádné místo a další sezonu se ho prodejci budou snažit prodat. Poté nastává doba čekání. To je doba, kdy prodejci čekají na zákazníky, kteří o dané zboží projeví zájem a dané zboží zakoupí.

3. 7. 1 Zákazníci

Jak říká autor Brian Tracy [13], zákazníci jsou mnohem lépe vzdělaní a nároční než dříve. V průběhu let stále rostou reálné příjmy a dnešní spotřebitelé mají značnou kupní sílu, kterou mohou dle libosti rozdělit mezi stále větší množství různých produktů a služeb.

Zjišťování požadavků zákazníků je hlavním úkolem marketingu. Všechny činnosti spojené se shromažďováním vstupů marketingu, jsou zaměřeny na zjišťování potřeb a přání zákazníka. Je důležité tyto požadavky splnit co nejlépe, a proto je důležité odpovědět si na dvě důležité otázky:

- **Čí požadavky se snažíme zjistit?** odpověď je jednoduchá - požadavky zákazníka. Zákazník může být směsicí: kupujícího, subjektu rozhodování, uživatelů a ovlivňovatele.
- **Jaký druh požadavku musíme zjistit?** Když si zákazník kupuje výrobek, hledá tím uspokojení řady požadavků, z nichž jsou některé hmotné a jiné nehmotné. Přehled hmotných a nehmotných požadavků můžete vidět v tabulce číslo 7.

Tab. č . 7: Hmotné a nehmotné položky

Hmotné požadavky	Nehmotné požadavky
Dobrá použitelnost	Společenská přijatelnost
Spolehlivost	Splnění očekávání skupin
Vhodnost	Místo prodeje
Snadné použití	Jméno výrobku nebo značka
Úspora práce	Novost výrobku
Bezpečnost	
Objem investic	

Zdroj: [6]

A jací jsou zákazníci společnosti Mountfield, a. s.? Společnost má nyní přes 1,5 milionu zákazníků. Je to neuvěřitelně obrovské číslo, které mluví o velké prosperitě firmy a také o spokojenosti jejich zákazníků. Společnost Mountfield nemá konkrétní odběratele, jako je u ostatních zvykem. Podnik spoléhá na jednotlivé zákazníky a na jejich kladné šíření recenzí. Vypracovali jsme dotazník pro zákazníky, kde pomocí výběru z několika možností hodnotili svoji spokojenost s výrobky, spokojenost s obsluhou, nebo také odpovídali na otázky týkající propagaci, kola štěstí. Sdělovali finanční sumu, kterou jsou schopni obětovat pro výrobky společnosti. Toto šetření jsme uskutečnili na konkrétní pobočce v Sokolově. Dotazník byl sestaven pomocí knihy *Nákup a prodej* [2]. Na tento dotazník odpovědělo celkem 100 respondentů. Nejzajímavější výsledky otázek můžeme nalézt v grafickém vyhodnocení a na celý dotazník můžeme nahlédnout v příloze. [Příloha F]

Graf č . 5: Spokojenost zákazníků s výrobky společnosti



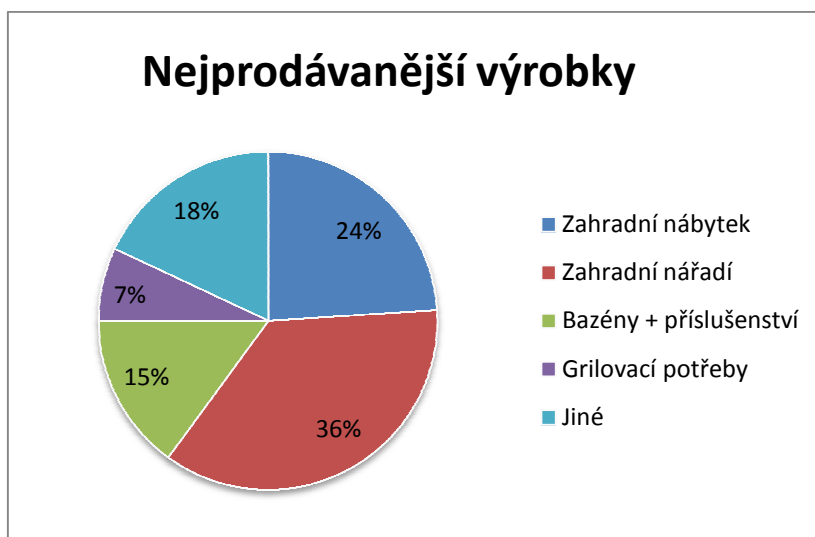
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf č . 6: Věková kategorie návštěvníků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf č . 7: Nejprodávanější výrobky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Mezi stovkou odpovídajících bylo 82% mužů a 18% žen. Graficky jsme se tedy zpracovali mužskou částí zákazníků, protože ženy byly převážně jako doprovod mužů. Muži, kteří nejčastěji navštěvují Mountfield se pohybují ve věkové hranici 40 - 59 let, poté muži ve věku 60 let a více a další věkové kategorie můžeme porovnat v grafu [4].

Dále jsme se zabývali otázkou nejčastějších prodávaných výrobků. V dotazníku si respondenti mohli vybrat z pěti možností s tím, že pátá možnost byla nazvána „jiné výrobky.“ Zde mohli respondenti doplnit jiný výrobek, který nejčastěji v podniku Mountfield kupují. Z šetření jsme zjistili, že nejčastěji nakupovaným produktem se

stává všeobecně zahradní nářadí s celkovými 36%, jako druhý nejžádanější výrobek se umístil zahradní nábytek s 24%, s 18% se umístila možnost „jiné výrobky“, kde dotazující nejčastěji vyplňovali sněhové frézy. Předposlední místo patří prodeji bazénů a s ním i související příslušenství. Poslední položkou se staly grily a grilovací potřeby se 7%. V poslední otázce, která je graficky zpracována, jsme řešili spokojenost zákazníků se zakoupenými výrobky. Jednoznačně vyhrála spokojenost s celkovými 89%. Nutno také podotknout, že 11% respondentů zaškrtnulo kolonku nespokojenosti. Nejčastějším důvodem nespokojenosti byla poruchovost strojů.

Dále jsem zjistili, že zákazníci navštěvují i jiné obchody se stejným zaměřením, jako se zabývá společnost Mountfield. Srovnatelnost cen bývá jeden z důvodů, proč lidé chodí do nejrůznějších prodejen, ale nakonec si stejně zákazníci zvolí pro svůj nákup společnost Mountfield, kde jsou schopni utratit finanční hotovost v rozmezí od 5 000 - do 9 999 Kč. Respondenti rádi a často využívají slevové akce, dokonce 100% z nich alespoň jedenkrát využili kolo štěstí. Kolo štěstí nebylo u 74% tazajících hlavním důvodem návštěvy společnosti. Pokud společnost v době známého kola štěstí navštívili, určitě ho vyzkoušeli a přinejmenším si vytočilo 30% slevu na svůj nákup. Kolo štěstí bylo velkým lákadlem zákazníků do společnosti, mělo výhody jak na straně prodejce, tak i na straně zákazníka. Proto by mnoho zákazníků uvítalo další podobnou akci, jako právě kolo štěstí.

3. 7. 2 Prodej prostřednictvím e-shopu vs kamenné obchody

V dnešní době si prodej bez podpory internetu neumíme představit. Pokud společnost nemá možnost koupě svého zboží přes internet, připravuje se o velký podíl potencionálních klientů. Dnešní zákazníci mají rádi při výběru zboží klid a pohodlí domova. Prodejci v kamenném obchodě mají ale odlišný názor na prodej přes internet. Většinou si stěžují, že zákazníci přijdou zboží do obchodu jen osahat, prozkoumat a získat informace, ale nakonec si produkt koupí levněji přes internet. Naopak internetový obchodníci tvrdí opak. E-shop má řadu výhod jako například neomezenou otevírací dobu, zákazník může porovnávat ceny s konkurencí, či zmiňované pohodlí domova. Kamenný obchod zase poskytuje přímé informace o produktu. A odpovědi na své otázky dostane zákazník ihned.

I u společnosti Mountfield mohou zákazníci zprostředkovávat svůj nákup pomocí internetu. Jak již bylo na začátku této práce zmíněno, společnost zahájila svou prodejní

činnost přes internet v roce 2001. Díky tomu se počet zákazníků zvýšil a společnost mohla zaměstnat další pracovníky, jejichž náplní práce by byla starost právě o dané e-shopy. Generální ředitel společnosti Mountfield Ivan Drbohlav v rozhovoru s Českou informační agenturou na otázku: „**Jak se v případě Mountfieldu daří prodejem prostřednictvím e-shopu? A zda sledují nárůst zájmu nebo dávají zákazníci větší přednost kamenným prodejnám?**” odpovídal: „Jsme moderní firma a svým zákazníkům nabízíme možnost nákupu přes e-shop. Aktuálně ale takto prodáváme spíše menší zahradní techniku a příslušenství typu bazénová chemie nebo zahradní doplňky. Naši zákazníci totiž stále dávají přednost osobnímu nákupu v kamenných prodejnách a osobnímu seznámení se s výběrem zahradní techniky. I do budoucna předpokládáme, že český národ kutilů a zahrádkářů bude nadále minimálně velkou zahradní techniku kupovat osobně v kamenných obchodech.”[18]

3. 7. 3 Propagace společnosti

„Propagace je komunikace mezi prodávajícím a potenciálním kupujícím, jejímž cílem je ovlivnění jeho postojů a chování.” *E. J. Carthy, W. D. Perreault*

Propagace má dle slov Františka Bělohlávka [1] zákazníka informovat o „správném” výrobku. Každý produkt musí být propagovaný. Úkolem propagace je říci potenciálnímu zákazníkovi, že správný produkt je na správném místě ve správném čase.

Propagace zahrnuje:

Osobní prodej je to přímá komunikace mezi obchodním zástupcem a potenciálním zákazníkem. Tato komunikace většinou probíhá během osobního rozhovoru. Je většinou finančně náročný, proto se často kombinuje s hromadným prodejem a podporou prodeje.

Hromadný prodej je komunikace s velkou skupinou současných a potenciálních zákazníků ve stejném čase. Hlavní formou hromadného prodeje je reklama - jakákoliv forma prezentace nápadů, výrobků nebo služeb.

Podpora prodeje. Souhrn aktivit, které podporují zájem nebo nákup cílových zákazníků v rámci distribučního kanálu. Zahrnuje to využití různých kupónů, vzorků, katalogů, apod.

Je tudíž logické, že společnost, jakou je Mountfield, využívá možné prvky propagace, kterými jsou bezesporu a jednoznačně reklama. Mezi další důležité formy prodeje patří osobní prodej, podpora prodeje a také publicita.

Reklama je proces komunikace - přenos přesvědčivé informace o produktech cílovému segmentu prostřednictvím mluveného slova, psaného slova a vizuálních materiálů.

G. A Cole, 1995

Mezi základními prvky reklamy, které společnost využívá jsou: televize, rozhlasové stanice (nejčastější propagace na stanici rádia Egrensis), tisk (noviny + magazín), reklamy na internetu, billboardy a v neposlední řadě reklamní letáky. Finance na reklamní kampaně má společnost vždy na začátku roku předem dané, dle celkového rozpočtu společnosti.

Na osobním prodeji si společnost zakládá ze všeho nejvíce. Tento způsob propagace je sice náročný, také se dá říct, že nejdražší, ale z pohledu zákazníka nejúčinnější. Obchodní pracovníci musí mít vysoce rozvinuté komunikační schopnosti, důkladně znát daný produkt, a disponovat nejdůležitější schopností a to účinně jednat se zákazníky. Proto společnost nešetří na rekvalifikacích pracovníků a na jejich školeních. Zaměstnanci pobočky v Sokolově navštěvovali zpočátku kurzy zaměřené na komunikaci a jednání se zákazníky, učili se správně reagovat a argumentovat na příslušné dotazy zákazníků. Nyní jsou zaměstnanci povinni navštívit minimálně dvakrát do roka školení na libovolné téma, které je pro ně prospěšné. Příkladem může být zaměstnanec v oblasti prodeje bazénů a jeho příslušenství, vybere si tedy téma školení v tomto oboru.

Mezi výhodami osobního prodeje dle autora knihy Management [1] se řadí to, že během setkání může obchodník přímo přizpůsobit taktiku podle momentálních potřeb zákazníka a situace.

Podpora prodeje je nepřímým prostředkem komunikace. Uplatňuje množství nástrojů, které slouží ke stimulaci rychlejší koupě produktu nebo většího množství výrobků nebo služeb. Podporu prodeje využívá i naše vybraná společnost. Mezi takovou podporu prodeje můžeme zařadit např. **věrnostní program**. Tento program se stává u zákazníků velice oblíbený. Za každou registraci, na jakékoliv pobočce, dostane zákazník 300 věrnostních bodů, které dále získává s dalším nákupem v každé prodejně. Za každých

10 Kč se připisuje jeden věrnostní bod. S nasbíranými body získá přístup k odměnám za mimořádně nízké ceny. Nejnovější nabídku odměn může sledovat na webových stránkách společnosti [20]. Další podporou prodeje můžeme zmínit předvádění produktů, technické konzultace, dárek při nákupu nad určitou částku zdarma, předsezónní a posezónní slevové akce a v neposlední řadě musíme zmínit známé kolo štěstí.

Kolo štěstí byl velmi dobrý strategický tah společnosti. Cílem kola byla silnější motivace k nákupu, tím pádem zákazník, aniž by nějaké zboží nutně potřeboval, přišel do obchodu a zakoupil toto zboží i díky kolu štěstí, kde si mohl vytočit slevu. Výhoda pro společnost tkvěla v tom, že se nemusela zabývat silnou reklamní kampaní.

3. 7.4 Konkurence

Společnosti, které mají svou činnost zaměřenou na prodej zahradní techniky, zahradního nábytku, bazénu a dalších potřeb na zahradu je v ČR mnoho. Ať už se jedná o internetové obchody nebo kamenné. Ovšem mezi největší konkurenty společnosti Mountfield se řadí firmy OBI a Baumax, Husquarnu a Hornbach. Zákazníci, podle posledního průzkumu, stále věnují svou přízeň společnosti Mountfield. Dokazují to nejen tržby společnosti, které se točí v několika miliardách korun, ale také v řadě ocenění, které má společnost na svém kontě, také díky volbě zákazníků. Například v soutěži „ČESKÝCH 100 NEJLEPŠÍCH” společnost stoupá strmě vzhůru. Cílem této soutěže je možné v celonárodním měřítku nalézt, vybrat a zviditelnit a ocenit české zaregistrované firmy, podniky, či společnosti. Za posledních pět let se společnost z 31. místa vyhoupla až na místo 5. Žebříček firem za rok 2014 naleznete v příloze. Vývoj společnosti za poslední pět let můžeme shlédnout v tabulce. [Tab. č. 9]

Tab. č . 8: Umístění společnosti za posledních 5 let

Rok	umístění
2014	5 . místo
2013	8 . místo
2012	21. místo
2011	29. místo
2010	31. místo

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle [17]

3. 7. 5 Tržby

Tržby ve společnosti Mountfield se rok co rok zvyšují. Důvodem růstu je rozšiřování prodejních poboček po ČR, ale také na slovenském trhu, nebo také zavedení nových produktů.

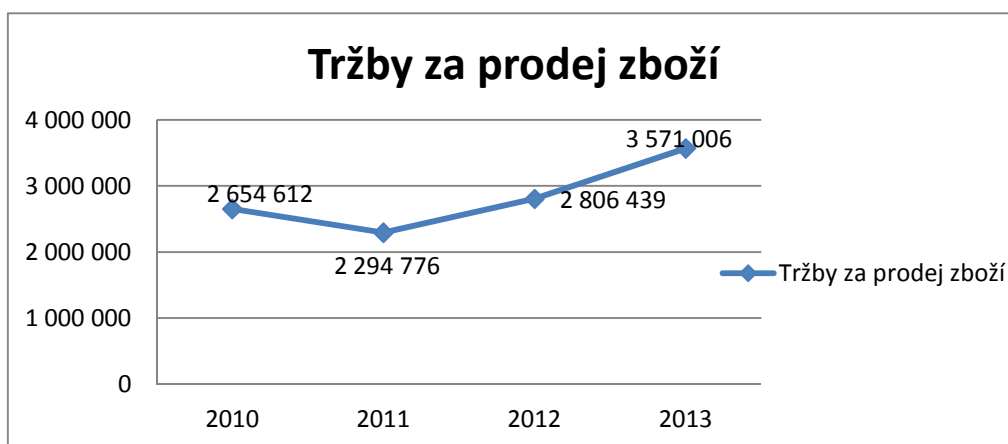
Poslední aktuální přehled tržeb máme za rok 2013, kdy tržby společnosti činily přes 3,5 miliardy Kč a z toho tvořily tržby za vlastní výrobky a služby přes 0,6 miliard. Celkový přehled tržeb za prodej zboží, tržeb za vlastní výrobky a služby za období 2010 - 2013 nalezneme v tabulce níže pod textem. Celkový přehled tržeb za prodej zboží můžeme sledovat v grafu č.8

Tab. č . 9: Tržby za období 2010 - 2013

Rok	Tržby za prodej zboží	Tržby za prodej vl.výrobků a služeb
2010	2 654 612 000	563 784 000
2011	2 294 776 000	508 485 000
2012	2 806 439 000	597 328 000
2013	3 571 006 000	616 271 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle [16]

Graf č . 8: Tržby za prodej zboží 2010 - 2013 (v tis. Kč)

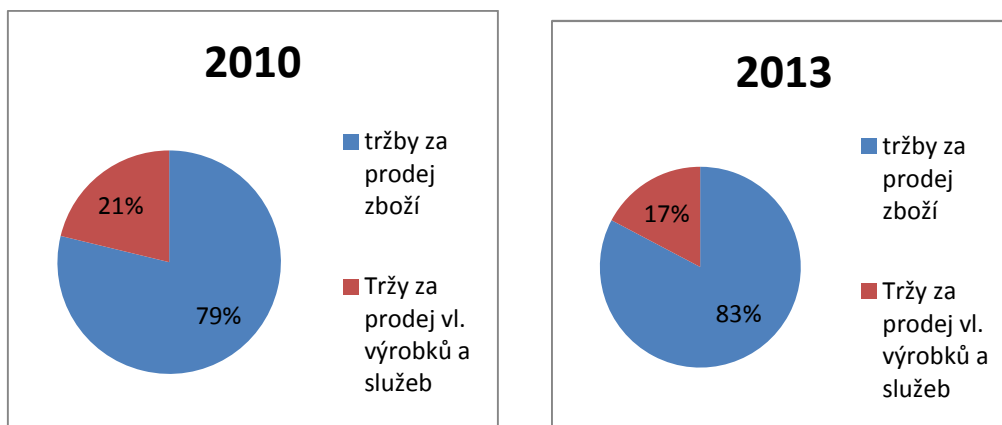


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015 , dle [16]

Tržby za poslední roky převážně stoupají vzhůru a předpokládáme, že ani v dalších letech tomu nebude jinak. V roce 2011 si můžeme všimnout menšího poklesu tržeb, které společnost přisuzuje příchodem finanční krize. V roce 2013 máme neuvěřitelný

nárůst tržeb, které naopak společnost Mountfield přikládá k získávání nových zákazníků a také velice dobrou propagací společnosti.

Graf č . 9: Srovnání tržeb roku 2010 a roku 2013



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015, dle [16]

V grafu č.9 jsme uvedli tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb z roku 2010 a z roku 2013 a porovnali jsme, jak se situace na trhu s odstupem tří let změnila. Už na první pohled jde vidět, že v roce 2013 tržby stouply o 4%, což dělá v přepočtu na Kč kolem 360 milionů. Naopak tržby za vlastní výrobky a služby klesly oproti roku 2010 také o 4%.

3. 7. 6 Prodejní audit

Tak jako v nákupní činnosti, tak i v prodejní činnosti se budeme zabývat prodejním auditem. Opět jsme k zjišťování auditu prodeje použili knihu Nákup a prodej od autora J. S. Gammona [2 str. 171] a také knihu Základy Managementu od S. Majara [6 str.212]. Sestavili jsme otázky a předložili vedoucímu prodeje. Celý audit managementu prodeje nalezneme v příloze. [Příloha CH]

Vedoucí prodeje na tyto otázky odpovídal takto:

Má firma vypracovánu správnou politiku prodeje?

Víme, že prodej je životně důležitý pro dosažení úspěchu. Víme však rovněž, že i ostatní složky marketingového mixu jsou důležité.

Máte více nebo méně zákazníků, než jste měli před rokem?

Ano, určitě více

Nakupují jednotliví zákazníci více nebo méně než před rokem?

Ano, jednoznačně více

Je reklama propagující Váš prodej dostatečná?

Zdá se, že ano.

Můžete některý z produktů nebo služeb přestat prodávat, aniž by se snížil zisk?

Myslím si, že každý prodej našeho výrobku má určitý podíl na našem zisku. Je to sporná otázka. Ale spíše se přikláním k odpovědi ne nemůžeme.

Zavádíte prodej nových výrobků stejně často jako Vaše konkurence?

Je to různé.

Platí zákazníci včas, nebo Vaše pohledávky rostou?

50:50. Většina našich zákazníků platí včas, ale bohužel jsou mezi námi i tací, kteří nám včas nezaplatí.

Stanovuje firma každému prodejci normu jeho výkonnosti?

Ano. Každý prodejce má stanovenou roční kvótu prodeje.

Jsou prodejci nějakým způsobem školeni?

Máme vypracovaný podrobný systém školení, který zčásti provádějí pracovníci naší firmy a zčásti externí specialisté. Každý prodejce během své kariéry projde sérií školení. Kromě toho je celá systém aktualizován na základě měnících se potřeb.

Jakým způsobem jsou prodejci motivováni?

Při dosažení určité úrovně prodeje dostávají navíc přídatky.

Z celkového hodnocení, kdy firma mohla obdržet celkově 16 bodů, společnost Mountfield dosáhla 10 bodů, což znamená, že v oblasti prodeje, si vede společnost velmi dobře. Dá se říci, že jak v oblasti nákupu, tak v oblasti prodeje, vynakládá své síly rovnoměrně.

4 Vyhodnocení analýzy nákupu a prodeje

Důležitou částí bakalářské práce je vyhodnocení analýzy nákupu a prodeje společnosti Mountfield. Každou složkou této analýzy se budeme zabývat jednotlivě.

4. 1 Analýza nákupu

V první řadě jsme se zabývali nákupním procesem společnosti. Zjistili jsme, že komunikace mezi jednotlivými pobočkami společnosti je naprosto perfektní. PC systém, přes který komunikují pobočky s centrálou a centrálním skladem, je využitý naprosto správně, chybějící údaje, zboží, nebo různé akce, to všechno nalezneme pomocí pc-programu. Chybějící zboží se vždy zavčas objedná a následně dodá na potřebné místo. Jen opravdu ve výjimečných situacích se stává, že zboží chybí nebo se zapomene objednat. Tudíž u jednotlivým kroků nákupní činnosti nemáme absolutně co vytknout.

Ve druhém bodě jsme se soustředili na dodavatele společnosti. Analýza byla provedena grafickým hodnocením dodavatelů. Na základě tohoto hodnocení dodavatelů jsme zjistili, že dodavatelé spolupracující se společností vhodným způsobem. S jakostí, službou i cenou je společnost spokojena. Termíny dodávky zboží jsou téměř 100%. S poškozeným zbožím od dodavatelů se společnost setkává jen zřídka. Pokud ano, tak jen výjimečně nastane tato situace, kdy zboží dorazí do společnosti vadné, dodavatelé se ihned snaží svou chybu napravit. Dá se říci, že společnost si své dodavatele vybrala a vybírá velice dobře. Společnost chce mít na každé své zboží minimálně dva dodavatele, pro případ, že by nastala situace, kdy jeden z dodavatelů nebude schopen splnit zadané požadavky. Tento typ dvojího dodavatele bychom zvolili v případě zboží, které se řadí mezi prodávanější. U zboží, které se prodává minimálně bychom ze dvou dodavatelů zvolili jen jednoho, pro společnost spolehlivějšího. Částečně by společnost ušetřila finance, které by se daly využít lepším způsobem. Například částečným splacením svých závazků.

Následující probíranou položkou byly zásoby společnosti. Z tab. č. 6, kde jsme uváděli celkový přehled zásob jsme mohli vidět v roce 2013 nárůst celkového zboží oproti ostatním rokům. Společnost která má zásoby v hodnotě kolem 881 757 000 by měla začít vymýšlet plán, jak se těchto zásob co nejdříve „zbavit“. Společnost Mountfield nakupuje zboží od svých dodavatelů ve velkém množství, nestačí je však jen prodávat. Zboží, tedy zůstává ležet na skladě a nastává situace, kdy peníze nejsou v pohybu.

Kdyby prodali veškeré zásoby na skladě, splatili by částečně svůj bankovní úvěr, který činí za rok téměř 7,9 miliard a tím i částečně zmenšili své závazky.

V posledním bodě nákupního procesu jsme předložili vedoucímu nákupu dotazník na téma nákupní audit. Společnost získala z celkových 10 bodů, bodů 6. Podle celkového hodnocení se společnosti v oblasti nákupu daří velmi dobře. S tímto výsledkem je vedení společnosti spokojeno. Jednu odpověď bychom tu ale zmínili. Na otázku, zda mohou snížit stav zásob, vedoucí nákupu odpověděl jednoznačně ano. To je pravda, každá společnost by měla být schopna zmenšit své skladové zásoby, pokud by to bylo opravdu nutné. Nyní u společnosti Mountfield nastává situace, u které by bylo vyhovující tyto zásoby snížit. Vedoucí nákupu sice odpověděl jednoznačně ano, ale bohužel realita je jiná. Nad tímto krokem by se společnost měla zamyslet a začít hledat optimální řešení této situace.

4. 2 Analýza prodeje

V kapitole prodejního procesu podniku jsme si představili a popsali prodejní proces, hodnotili zákazníky společnosti, naznačili vývoj tržeb za poslední tři roky a na závěr nám vedoucí nákupu odpovídal na otázky týkající se prodejního auditu.

Analýzu zákazníků jsme řešili dostatečně v předcházejících kapitolách, tudíž bychom větší část své analýzy věnovali právě tržbám. Jak jsme si mohli všimnout, tržby rok od roku stoupaly, ovšem kromě roku 2011. Jeden z důvodů poklesu tržeb se stala finanční krize. Dalším problémem na českém trhu v roce 2011 byly prodejci, kteří prodávali neznámkové a nekvalitní zboží. Často k těmto produktům neměli zajištěné kvalitní a dostupné informace, servisní zázemí a mnohé další služby. Díky příchodu finanční krize se tento problém zvýraznil. Zákazníci ve snaze ušetřit co nejvíce peněz kupovali tyto nekvalitní produkty. Tím bychom přisuzovali snížení celkových tržeb za prodej zboží. Rok 2012 byl zlomový. Díky cenové politice společnosti Mountfield došlo k tomu, že kvalitní značkové produkty byly cenově srovnatelné s nekvalitní výrobou z oblasti Asie. Řada zákazníků si tento fakt uvědomila a opět dala přednost nákupu zboží se sedmiletou zárukou, kvalitnímu servisu a skvělé informovanosti o zboží. Situace, kdy společnosti Mountfield začala více využívat propagační materiály, podpory prodeje a známé kolo štěstí, se počet zákazníků každým měsícem zvyšoval a spolu se zákazníky se zvyšovaly samozřejmě i tržby.

5 Návrhy na zlepšení

5.1 Oblast nákupu

- Vypracovat seznam všech dodavatelů
- Snaha zmenšit zásoby na skladě
- Snížit své závazky
- Snaha pokusit se o snížení ceny produktů u pravidelně nakupujících dodavatelů

Jak už bylo řečeno ohledně dodavatelů v analýze nákupu, zredukovali bychom dodavatele na určité potřebné množství. Dále bychom vypracovali pro větší přehlednost seznam všech dodavatelů pro případ nutnosti využití jiného než stávajícího dodavatele, a minimálně jednou do roka vytvořili hodnocení dodavatelů, zda spokojenost s nimi je na stejné úrovni jako na začátku spolupráce.

Dalším velkým problémem jsou závazky společnosti. Celkové závazky společnosti za rok 2013 činí 1 129 674 Kč. Naším návrhem je načas pozastavit výstavbu nových prodejních míst. Peníze, které bychom vložili do výstavby, by se dali použít na splacení dalších závazků. Závazky společnosti se rychlým tempem zvyšují. Pokud tato situace bude pokračovat dále, měla by společnost velké finanční problémy související například s neposkytnutím úvěrem či další půjčkou.

Důležité by byla snaha pokusit se o snížení ceny produktů u dodavatelů, u kterých pravidelně nakupují: společnost se svými dodavateli spolupracují už řadu let, proto by bylo dobré, zapracovat na snížení ceny určitých produktů, nebo alespoň vybojovat množstevní slevy.

5.2 Oblast prodeje

- Zapojení kola štěstí nebo další podobné akce
- Team building
- Podpoření e-shopu

Zapojení kola štěstí nebo další podobné akce: Kolo štěstí obstálo ve společnosti na výbornou, zvedlo tržby minimálně o 15%, doporučili bychom znova oživit takovouto propagaci. Ať už by to bylo kolo štěstí, nebo nějaké jiné akce na stejné či podobné bázi,

čím budou spokojeni obě strany. Zákazníci ocení, že si pořídily výrobky s vyšší slevou a prodejci, že se jejich obrat tržeb zvedl.

Team building: Team building stmeluje pracovní kolektiv. Navrhovali bychom uskutečnění týmové akce minimálně dvakrát do roka. Hlavní důvod pro vytvoření této akce bychom uvedli především upevnění pracovních a kolektivních vztahů, poznání zaměstnanců z jiných poboček společnosti a důležité odreagování se. Každý pracovník si odpočine a nabere síly na podání další 100% výkonů.

Podpoření e-shopu: jelikož zájem o internetové obchody stoupá, je nutné přilákat více zákazníků, nejlépe nových zákazníků, aby navštívili internetové stránky společnosti, s tím související i e-shop společnosti. Náklady na provoz e-shopu jsou nízké, tudíž vidíme internetový prodej jako jeden z hlavních zdrojů příjmů v budoucnu. Pracovníci by měli nabádat zákazníky, které navštívili kamenný obchod k tomu, aby navštívili internetové stránky společnosti a využili nabídku slev, které jsou k dispozici při objednání zboží přes e-shop společnosti.

Závěr

Nákup a prodej společnosti Mountfield vypadá na první pohled jako velice dokonalý proces. Po detailnějším zkoumání jsme ale zjistili, že každá tato složka má určité nedostatky.

V oblasti nákupu jsme zjistili, že největším problémem jsou závazky společnosti. Celková zadluženost se pohybuje ve vysokých procentech, což stojí za nalezení nějakého optimálního řešení pro snížení tohoto stavu. Jedním způsobem, který jsme navrhovali v kapitole návrhy na zlepšení, je snížení stavu zásob. Společnost má veliké zásoby na centrálním skladě, které vážou veliké finanční problémy. Pokud by došlo ke snížení zásob na skladě, může tato situace vést alespoň k částečnému splacení závazků společnosti.

Spolupráce s dodavateli společnosti je dobrá. Dodávky přicházejí včas a cena za zboží je optimální.

Prodej ve společnosti je na lepší úrovni než nákup. V oblasti prodeje se společnost řadí mezi špičku nejlepších a dokáže dobře čelit své konkurenci. Podle vyplněných dotazníků jsou zákazníci velmi spokojeni jak s kvalitou výrobků, tak i s cenou za jednotlivé výrobky. Zaměstnanci společnosti jsou si toho vědomi, proto se snaží být ještě lepší než doposud.

Jedním z návrhů v oblasti prodeje bylo vytvoření akce, podobné úspěšnému „Kolu štěstí.“ Kolo štěstí se společnosti vyplatilo a zvýšilo tržby. Dalším důvodem vytvoření této akce je i přilákání nových zákazníků. Díky novým zákazníkům by se společnost vyhoupla na lepší stupeň, než na jakém se pohybuje nyní.

Sezam tabulek

TAB. Č . 1 : PŘEHLED ZAMĚSTNANCŮ A ČLENŮ VEDENÍ ZA OBDOBÍ 2011-2013	13
TAB. Č . 2 : DŮLEŽITÉ POLOŽKY PRO VÝPOČET UKAZATELŮ PRO ROK 2013 (V TIS. KČ.)	14
TAB. Č . 3 : PŘEHLED VÝNOSŮ A NÁKLADŮ PODNIKU	17
TAB. Č . 4 : POROVNÁNÍ VÝKONOVÉ SPOTŘEBY V OBDOBÍ 2011 - 2013	25
TAB. Č . 5 : PŘEHLED VŠECH DODAVATELŮ SPOLEČNOSTI MOUNTFIELD, A. S.	29
TAB. Č . 6 : PŘEHLED ZÁSOB SPOLEČNOSTI V OBDOBÍ 2011-2013 (V TIS. KČ).....	33
TAB. Č . 7 : HMOTNÉ A NEHMOTNÉ POLOŽKY	44
TAB. Č . 8 : UMÍSTĚNÍ SPOLEČNOSTI ZA POSLEDNÍCH 5 LET	49
TAB. Č . 9 : TRŽBY ZA OBDOBÍ 2010 - 2013	50

Seznam obrázků

OBR. Č . 1 : LOGO SPOLEČNOSTI.....	9
OBR. Č . 2 : PRODEJNÍ MÍSTA PO ČR.....	9
OBR. Č . 3 : SLEDOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI	19
OBR. Č . 4 : LOGO SPOLEČNOSTI.....	28
OBR. Č . 5 : LOGO SPOLEČNOSTI.....	28
OBR. Č . 6 : LOGO SPOLEČNOSTI.....	28
OBR. Č . 7 : DŮLEŽITÉ BODY PRODEJNÍHO PRŮZKUMU	38
OBR. Č . 8 : PROCES PRODEJE	38

Seznam grafů

GRAF Č . 1 : SROVNÁNÍ HOSPODÁŘSKÝCH VÝSLEDKŮ V OBDOBÍ 2010 - 2013 (V TIS. KČ)	18
GRAF Č . 2 : PROCENTUÁLNÍ VYUŽITÍ DODAVATELŮ	27
GRAF Č . 3 : CELKOVÉ HODNOCENÍ VYBRANÝCH DODAVATELŮ	31
GRAF Č . 4 : ZÁSoby	33
GRAF Č . 5 : SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ S VÝROBKY SPOLEČNOSTI.....	44
GRAF Č . 6 : VĚKOVÁ KATEGORIE NÁVŠTĚVNÍKŮ	45
GRAF Č . 7 : NEJPRODÁVANĚJŠÍ VÝROBKY	45
GRAF Č . 8 : TRŽBY ZA PRODEJ ZBOŽÍ 2010 - 2013 (V TIS. KČ)	50
GRAF Č . 9 : SROVNÁNÍ TRŽEB ROKU 2010 A ROKU 2013.....	51

Seznam zkratek

aj.	A jiné
apod.	A podobně
a . s .	Akciová společnost
CKZ	Centrální kniha záruk
ČR	Česká republika
DOD	Dodavatelé
EAN	European Article Number
GGP	Global Garden Products
JIT	Just in Time
Kč	Korun českých
mtg.	Marketing
např.	Například
resp.	Respektive
tj.	To je
v tis. Kč	V tisících Korunách českých
vs.	Versus
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

Seznam použité literatury

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8.
- [2] GAMMON, John S. *Nákup a prodej*. Praha: Readers International Prague, 1994, ISBN 80-901454-3-4.
- [3] JOBBER, David a Geoff LANCASTER. *Management prodeje*. Praha: Computer Press, 2001, ISBN 80-7226-533-4.
- [4] KOŠTURIÁK, Ján. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 2010, ISBN 978-80-251-2349-2.
- [5] KITA, Jaroslav. *Nákup a prodej na trhu výrobní sféry*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2002, 306 s. ISBN 8089047505.
- [6] MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 1996, ISBN 80-7169-297-2.
- [7] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-152-6.
- [8] PERROTIN, Roger a Pierre HEUSSCHEN. *Jak nakupovat se ziskem*. Praha: Computer Press, 1999, ISBN 80-7226-253-x.
- [9] PLEVNÝ, Miroslav a Miroslav ŽIŽKA. *Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování*. Vyd. 2. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010, ISBN 978-80-7043-933-3.
- [10] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-336-3.
- [11] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 1996, ISBN 80-7169-211-5.
- [12] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999, ISBN 80-85943-73-5.
- [13] TRACY, Brian. *Jak mnohem lépe prodávat*. Brno: Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-668-3.
- [14] TYSON, Shaun a Tony JACKSON. *Organizační chování*. Praha: Grada, 1997, ISBN 80-7169-296-4.
- [15] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1997, ISBN 80-901991-6-x.
- [16] Interní zdroje společnosti Mountfield, a. s. v období 2010 - 2013

- [17] Comenius. *Výsledková listina Českých 100 nejlepších 2014* [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.comenius.cz/cz/vysledkova-listina-2013>
- [18] Čianews. *Čia news* [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.cianews.cz/cs/co-delame>
- [19] Global Garden Produkts. *Global Garden Produkts* [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.ggp-group.com/>
- [20] Haas+Sohn. *Haas+Sohn* [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.haassohn-rukov.cz/cz/>
- [21] Mountfield,a.s. *Mountfield* [online]. [cit.2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.mountfield.cz/>
- [22] WOLF Garten. *Wolf Garten* [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.wolfgartennaradi.cz/>

Seznam příloh

Příloha A : Ovládané obchodní společnosti

Příloha B : Představenstvo a dozorčí rada

Příloha C : Rozvaha pro rok 2013

Příloha D : VZZ pro rok 2013

Příloha E : Hodnocení dodavatelů

Příloha F : Dotazník - výzkum zákazníků

Příloha G : Žebříček 100 českých nej.

Příloha H : Nákupní audit

Přílohy

Příloha A : Ovládané obchodní společnosti

1.3. Ovládané obchodní společnosti

Ke dni sestavení účetní závěrky společnost ovládá následující účetní jednotky:

Mivep, a. s.	100,00 %
Garsys, s. r. o.	67,67 %
Mountfield SK, s. r. o.	96,60 %
F AJR, spol. s. r. o.	60,00 %
LAMINET, s. r. o.	50,00 %
J.F.C. CZ, a. s.	100,00 %
Mountfield C.R., d. o. o.	100,00 %
Mountfield HK, a.s.	100,00 %

Pro účetní období roku 2013 rozhodla společnost o vytvoření konsolidačního celku, který je představován výše uvedenými společnostmi.

Příloha B : Představenstvo a dozorčí rada

Představenstvo a dozorčí radu tvoří:

Představenstvo:

Předseda: Ing. Ivan Drbohlav

Místopředseda: Ing. Petr Just

Místopředseda: Ing. Miroslav Schön

Dozorčí rada:

Předseda: Marcela Černá

Člen: Karel Klec

Člen: Blanka Češpivová

Příloha C : Rozvaha pro rok 2013

Obchodní a účetní výčet
informací uvedený ve výkaze
číslo: 1002/2007 Sb.

Účetní jednotka dle
účetní závěrky současně
s dohodami daňového přiznání
za daně z příjmů

1 x přílohou finančnímu
účtu

ROZVAHA
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ								
2013	1	2	2	5	6	2	0	9	9	1

Obchodní firma nebo jiné označení účetní jednotky
Mounské a.s.

Účtová nebo bytové účetní jednotky
a město podnikatelů a sídlo účetní jednotky
Mlýnský náhon 697

Mnichovské

251 64

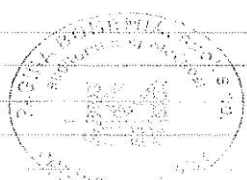
Označení a	AKTIVA b	Řádek c	Běžné účetní období			Mínulé úč. období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	3 657 213	-845 022	2 812 191	2 559 010
A.	Pohledávky ze upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	2 309 761	-843 226	1 466 535	1 556 445
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 313 770	-597 159	716 611	780 436
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	127 773	-88 528	39 245	26 367
4.	Ocenitelná práva	008	1 185 544	-508 386	677 158	434 128
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	245	-245	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	208		208	319 483
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				458
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	575 202	-246 067	329 135	336 780
B. II. 1.	Pozemky	014	66 320		66 320	66 320
2.	Stavby	015	301 694	-112 275	189 419	196 068
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	202 471	-129 906	72 565	66 869
4.	Pěstičské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	446		446	446
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	385		385	6 001
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				853
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	3 886	-3 886	0	223
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	420 789		420 789	439 229
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024	420 759		420 759	439 199
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobě cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná osoba nebo ovládací osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	30		30	30
6.	Pažovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. maj.	030				



Učtování	AKTIVA	číslo	Účetní období			Množství období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
a	b	c				Netto 4
C	Oběžná aktiva	031	1 327 937	-1 796	1 326 141	980 186
C I	Zásoby	032	883 374	-1 617	881 757	724 041
C I I	Materiál	033	17 499		17 499	24 747
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	13 626		13 626	10 960
	3. Výrobky	035				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
	5. Zboží	037	848 534	-1 617	846 917	678 457
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	3 715		3 715	9 877
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	65 707		65 707	4 242
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	61 791		61 791	
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046	3 916		3 916	4 242
	8. Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	369 251	-179	369 072	246 009
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	279 477	-179	279 298	159 761
	2. Pohledávky- ovládaná nebo ovládající osoba	050				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - daňové pohledávky	054				
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	15 739		15 739	14 787
	8. Dohadné účty aktivní	056	48 998		48 998	46 005
	9. Jiné pohledávky	057	25 037		25 037	25 456
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	9 605		9 605	5 894
C. IV. 1.	Peníze	059	7 670		7 670	3 262
	2. Účty v bankách	060	1 935		1 935	2 632
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Pohřovany krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	19 515		19 515	22 379
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	19 515		19 515	20 879
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066				1 500

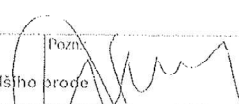


Označení a)	PASIVA b)	Číslo c)	Stav v běžném účet. období d)	Stav v minulém účet. období e)
	PASIVA CELKEM	067	2 812 191	2 559 010
A.	Vlastní kapitál	068	422 792	462 478
A. I.	Základní kapitál	069	604 218	604 218
A. I. 1.	Základní kapitál	070	604 218	604 218
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073	-177 793	-127 994
A. II. 1.	Emisní nážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	-177 793	-127 994
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společnosti	077		
	5. Rozdíly z přeměn společností	078		
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	080	6 367	5 030
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	6 324	4 916
	2. Statutární a ostatní fondy	082	43	114
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	-24 183	-46 923
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	93 189	70 449
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	085	-117 372	-117 372
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	14 183	28 147
B.	Cizí zdroje	088	2 387 437	2 090 673
B. I.	Rezervy	089	314	
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	091		
	3. Rezerva na daň z příjmů	092		
	4. Ostatní rezervy	093	314	
B. II.	Dlouhodobé závazky	094	467 491	641 266
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	095	80 656	158 200
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096		
	3. Závazky - podstatný vliv	097		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098	73 000	170 000
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	099		
	6. Vydané dluhopisy	100	300 000	300 000
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	101		
	8. Dohadné účty pasivní	102		
	9. Jiné závazky	103		
	10. Odloženy daňový závazek	104	13 835	13 066



Učtování a	PASIVA b	Kódk c	Stav v běžném účt. období d	Stav v minulém účt. období e
B III	Krátkodobé závazky	105	1 129 674	675 340
B III 1	Závazky z obchodního styku	106	907 126	507 380
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107		
3	Závazky - podnikatelský vliv	108		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	37 211	4 211
5	Závazky k zaměstnavatelům	110	25 799	24 955
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	39 329	33 309
7	Stát - daňové závazky a dotace	112	18 452	12 612
8	Krátkodobé přijaté zálohy	113	55 350	53 006
9	Vydané dluhopisy	114		
10	Dohadné účty pasivní	115	45 963	44 493
11	Jiné závazky	116	435	374
B IV	Bankovní úvěry a výpomoci	117	789 958	774 067
B IV 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	25 687	32 770
2	Krátkodobé bankovní úvěry	119	764 271	741 297
3	Krátkodobé finanční výpomoci	120		
C I	Časové rozlišení	121	1 962	5 859
C I 1	Výdaje příštích období	122	12	
2	Výnosy příštích období	123	1 950	5 859



Sešaveno dne: 30.4.2014		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky: a.s.	Předmět podnikání: koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje	Pozn:	

18303/2014, součástí: spis v 1 a. Ověřeno

Příloha D : Výkaz zisku a ztráty pro rok 2013

Obsahuje závazný výčet
množství uvedený ve vyhlášce
č. 186/2002 Sb.

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

1 x přílohou účetnímu
zápisu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2013

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	Číslo									
2013	1	2	2	5	6	2	0	9	9	1	

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Mirošovická a.s.

Číslo účtu IČO/Účetní jednotky
a číslo jednání IČO/Účetní jednotky

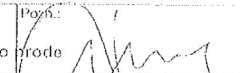
Mirošovická 697

Mnichovice

251 64

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Třížby za prodej zboží	01	3 571 006	2 806 439
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2 592 123	1 821 527
*	Obchodní marže	03	978 883	984 912
II.	Výkony	04	747 066	716 754
II 1.	Třížby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	616 271	597 328
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	2 665	-843
3.	Aktivace	07	128 130	120 269
B.	Výkonová spotřeba	08	923 144	949 993
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	406 501	408 221
2.	Služby	10	516 643	541 772
*	Přidaná hodnota	11	802 805	751 673
C.	Osobní náklady	12	584 288	547 173
C 1.	Mzdové náklady	13	429 699	403 339
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	145 196	135 065
4.	Sociální náklady	16	9 393	8 769
D.	Daně a poplatky	17	4 482	5 994
F.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	105 362	30 126
III.	Třížby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	22 444	22 548
III 1.	Třížby z prodeje dlouhodobého majetku	20	4 490	9 196
2.	Třížby z prodeje materiálu	21	17 954	13 352
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	20 412	16 381
F 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	4 988	4 315
2.	Prodávý materiál	24	15 414	12 066
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. oblasti a komplex. NPO	25	486	908
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	110 626	100 139
H.	Ostatní provozní náklady	27	124 034	107 449
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	96 811	166 329

Číslo účtu	Název účtu	Výsledky hospodaření v účetním období	
		běžným	minulým
a	b	1	2
VI	Třížby z prodeje cenných papírů a podílů	1 000	
J	Prodané cenné papíry a podíly	1 000	
VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	2 731	
VII 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v úč. jedn. pod podst. vlivem	2 731	
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku		
IX	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	Výnosové úroky	1 016	911
N.	Nákladové úroky	46 690	17 883
XI.	Ostatní finanční výnosy	50 164	64 220
O	Ostatní finanční náklady	77 102	178 967
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
*	Finanční výsledek hospodaření	-69 881	-131 719
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	12 747	6 463
Q. 1.	- splatná	11 977	7 368
2.	- odložená	770	-905
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	14 183	28 147
XIII	Mimořádné výnosy		
R	Mimořádné náklady		
S	Daň z příjmů z mimořádné činnosti		
S. 1.	- splatná		
2.	- odložená		
*	Mimořádný výsledek hospodaření		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	14 183	28 147
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	26 930	34 610

Čestně vydáno dne: 30.4.2014		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Příjemní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Podp.	
a.s.	koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje		

První Atlas consulting spol. s r. o. Ostrava

Příloha E: Hodnocení dodavatelů

HODNOCENÍ VYBRANÝCH DODAVATELŮ					
A) Hodnocení jakosti		$Jakost = 100 - 10 * (\%vyřazených\ kusů / 2\%)$			
B) Termíny dodávek					
C) Hodnocení služeb					
Služba	Není - 0 bodů	Podprůměrná 2 b.	Průměrná 5b.	Dobrá 8 b.	Dokonalá 10 b.
Příjemné jednání a vystupování					
Informování nákupce v případě výrob. problému					
Nabízení rychlých služeb v případě nutné potřeby					
Spolupráce s nákupcem					
Návrhy úprav jdoucí ve směru snížení nákladů					
Kooperace při řešení problémů					
Přijímání odpovědnosti při sporech					
Součet					
Celkové hodnocení					
D) Hodnocení ceny		$Cena = (nejnižší\ tržní\ cena / nabízená\ cena) * 100$			
E) Celkové hodnocení					
Ukazatel	Přiznaná hodnota	Relativní důležitost	Vážená hodnota		
Jakost		28%			
Termín dodání		30%			
Služba		12%			
Cena		30%			

Dotazník - hodnocení zákazníků

1) Jak často chodíte nakupovat do společnosti Mountfield, a . s .

a) jednou týdně b) několikrát do měsíce c) několikrát do půl roka d) několikrát do roka

2) Navštěvujete i jiné obchody zaměřené na zahradní nábytek, zahradní nářadí?

a) ANO b) NE

3) Pokud jste v předešlé otázce odpověděli ano, prosím o výběr daného obchodu.

a) OBI b) Baumax c) Hornbach d) Husquarna e) internetové obchody f) jiné

4) Nakupujete raději v kamenných obchodech nebo přes internet?

a) preferuji kamenné obchody b) raději přes internet c) využívám obě dvě možnosti

5) Jaké výrobky si v obchodě Mountfield nejčastěji pořizujete?

a) zahradní nábytek b) zahradní nářadí c) bazény + příslušenství d) grilovací potřeby e) jiné_____

6) Jaký je Váš maximální peněžní limit za jeden nákup v tomto obchodě?

a) 0 - 999Kč b) 1 000 - 4 999 Kč c) 5 000 - 9 999 Kč d) 10 000 - 49 999 e) 50 000 a více

7) Máte špatné zkušenosti s tímto obchodem?

a) ANO b) NE

8) Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ano, odůvodněte Vaši odpověď.

9) Jste spokojeni s personálem společnosti?

a) ANO b) NE

10) Jak jste se dozvěděli o tomto obchodě?

a) z TV b) z novin a časopisů c) z internetových stránek d) z různých propag. materiálů

Příloha G : Žebříček 100 českých nej.

Pořadí	Společnost	Představitel
1	ŠKODA AUTO A .S .	Winfried VAHLAND
2	AGROFERT, A .S .	Ing. Zbyněk PRŮŠA
3	ČEZ, A . S .	Ing. Daniel BENEŠ, MBA
4	KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, A .S .	Ing. Martin DIVIŠ, MBA
5	MOUNTFIELD A .S .	Ing. Ivan DRBOHLAV
6	BEST, A .S .	Ing. Tomáš BŘEZINA
7	SIKO KOUPELNY A .S .	Ing. Jaroslava VALOVÁ
8	KARLOVARSKÉ MINERÁLNÍ VODY, A . S .	Alessandro PASQUALE
9	SEVEROČESKÉ DOLY A .S .	Ing. Ivan LAPIN
10	KPMG ČESKÁ REPUBLIKA, S .R .O .	Ing. Jan ŽŮREK
11	ALLIANZ POJIŠŤOVNA, A .S .	RNDr. Jakub STRNAD, Ph. D .
12	VÍTKOVICE HOLDING, A .S .	Ing. Jan SVĚTLÍK
13	STUDENT AGENCY K .S .	Ing. Radim JANČURA
14	DELOITTE ADVISORY S .R .O .	Ing. Josef KOTRBA, CSc.
15	TOP HOTELS GROUP A .S .	Ing. Radek DOHNAL
16	S GROUP HOLDING, A .S .	Petr SYROVÁTKO
17	KAREL HOLOUBEK - TRADE GROUP A .S .	Karel HOLOUBEK
18	DOOSAN ŠKODA POWER S .R .O .	Ing. Jiří ŠMONDRK
19	AVE CZ ODPADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ S .R .O .	Mgr. Roman MUŽÍK
20	RWE ČESKÁ REPUBLIKA A .S .	Martin HERRMANN
21	PPF A .S .	Kateřina JIRÁSKOVÁ
22	LINDE GAS A .S .	Ing. Petr CHOULÍK, CSc.
23	FINCENTRUM A .S .	Ing. Petr STUHLÍK
24	ŘÍZENÍ LETOVÉHO PROVOZU ČESKÉ REPUBLIKY, STÁTNÍ PODNIK	Ing. Jan KLAS
25	AGROTRADE, A .S .	Ing. Zdeněk TOMAN
26	BOHEMIA SEKT, S .R .O .	Ing. Ondřej BERÁNEK
27	EXIM HOLDING A .S .	Ing. Ferid NASR
28	MICROSOFT S .R .O .	Biljana WEBER
29	EXCON, A .S .	Ing. Antonín PAČES
30	OKIN GROUP, A .S .	Mgr. Michal JELÍNEK

NÁKUPNÍ AUDIT

1. Dosáhli jste za uplynulých několik měsíců snížení ceny u nějakého produktu, které pravidelně kupujete? ANO (1b) X NE (0b)

2. Jste spokojeni s tím, že žádná platba dodavateli se nerealizuje dřív, než je ověřeno, že zboží bylo převzato a placená částka je vykalkulována?
ANO (1b) X NE (0b)

3. Vedete si záznamy o Vašich dodavatelích tak, aby bylo snadné s nimi zacházet?
ANO (1b) X NE (0b)

4. Máte připraven seznam náhradních dodavatelů nejdůležitějších produktů?
ANO (1b) X NE (0b)

5. Byla v poslední době nějaká zpožděná dodávka, která se řešila buď stížností u dodavatele, nebo jeho vyřazením ze seznamu dodavatelů?
ANO (0b) X NE (1b)

6. Můžete snížit stav zásob?
ANO (1b) X NE (0b)

7. S kolika hlavními dodavateli jste se pokoušeli vyjednat výhodnější ceny a termíny, namísto abyste přistoupili na jejich požadavky?
A) s ŽÁDNÝMI (0b) B) s POLOVINOU (1) C) se VŠEMI (2)

8. Kupujete něco, bez čeho byste se mohli obejít?
ANO (0b) X NE (1b)

9. Můžete některou z nakupovaných položek vyměnit za lacinější a přitom zachovat přijatelnou kvalitu?
ANO (1b) X NE (0b)

Celkově možný dosažený počet bodů je 10. Nižší počet bodů interpretujeme takto:

10 - 8 bodů => Vynikající

7 - 5 bodů => Velmi dobrý

4 - 2 body => Vyhovující

2 - 0 bodů => Nevyhovující

PRODEJNÍ AUDIT

1) Má firma vypracovanou správnou politiku prodeje?

- a) Myslíme si, že dobrý prodej je nejdůležitějším prvkem jakéhokoliv podnikání.
(0 bodů)
- b) Víme, že prodej je životně důležitý pro dosažení úspěchu. Víme však rovněž, že i ostatní složky marketingového mixu jsou důležité. (1 bod)
- c) Naše prodejní politika je plně integrovaná s marketingovou strategií. Kromě toho se snažíme zjistit, který přístup k prodeji uplatňovat, aby s ním byl zákazník spokojený.
(2 body)

2) Máte více nebo méně zákazníků, než jste měli před rokem?

- a) Více (1 bod)
- b) Méně (0 bodů)

3) Nakupují jednotliví zákazníci více nebo méně než před rokem?

- a) Více (1 bod)
- b) Méně (0 bodů)

4) Je reklama propagující Váš prodej dostatečná?

- a) Ano (1 bod)
- b) Ne (0 bodů)

5) Můžete některý z produktů nebo služeb přestat prodávat, aniž by se snížil zisk?

- a) Ano (1 bod)
- b) Ne (0 bodů)

6) Zavádíte prodej nových výrobků stejně často jako Vaše konkurence?

- a) Ano (2 body)
- b) Ne (0 bodů)
- c) Je to různé (1 bod)

7) Platí zákazníci včas, nebo Vaše pohledávky rostou?

- a) Platí včas (2 body)
- b) Pohledávky bohužel rostou (0 bodů)
- c) 50 : 50 (1 bod)

8) Stanovuje firma každému prodejci normu jeho výkonnosti?

- a) Ne. Předpokládáme, že každý pracovník týmu bude pracovat pilně. (0 bodů)
- b) Ano. Každý prodejce má stanovenou roční kvótu prodeje. (1 bod)
- c) Každý pracovník marketingu dostane podrobný seznam s úkoly, kde jsou uvedeny očekávané výsledky v oblasti jeho působnosti. (2 body)

9) Jsou prodejci nějakým způsobem školeni?

- a) Předpokládáme, že nejúčinnější metodou školení je učit se při práci. (0 bodů)
- b) Školení prodejců provádějí lidé, kteří v této oblasti působili. (1 bod)
- c) Máme vypracovaný podrobný systém školení, který zčásti provádějí pracovníci naší firmy a zčásti externí specialisté. Každý prodejce během své kariéry projde sérií školení. Kromě toho je celý systém aktualizován na základě měnících se potřeb.(2 body)

10) Jakým způsobem jsou prodejci motivováni?

- a) Pracovníci vědí, že jejich funkce je závislá na tom, jakým způsobem pracují a jaké mají výsledky. (0 bodů)
- b) Při dosažení určité úrovně prodeje dostávají navíc přídatky. (1 bod)
- c) Každý prodejce je motivován peněžními a nepeněžními stimuly, které jsou součástí plánu prodeje a vztahují se k cílům prodeje v každé oblasti. Tyto cíle jsou měřitelné a odpovídají jejich možnostem. (2 body)

Maximální dosažitelný počet bodů je 16. Nižší počet bodů můžeme interpretovat:

16 - 12 bodů => Vynikající

11 - 8 bodů => Velmi dobře

7 - 4 bodů => Vyhovující

3 - 0 bodů => Nevyhovující

Abstrakt

PISÁROVÁ, Michaela. *Efektivní nákup a prodej podniku*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni, 82 s. 2015.

Klíčová slova: efektivnost, nákup, prodej

Bakalářská práce je zaměřena na charakteristiku, analýzu a zhodnocení efektivity nákupního a prodejního procesu ve společnosti Mountfield a v závěru možná řešení k zlepšení situace.

Bakalářské práce se nejprve zaměřuje na charakteristiku společnosti, historii, finanční analýzu a analýzu efektivnosti organizačního chování.

V dalších kapitolách jsou popsány nákupní a prodejní procesy, které jsou následně analyzovány. V poslední části bakalářské práce nalezneme zhodnocení efektivnosti nákupu a prodeje a jsou zde navržena případná řešení, která by společnost mohla využít ke zlepšení efektivnosti analyzujících procesů.

Abstract

PISÁROVÁ, Michaela. *Effective purchase and sale of the company*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 82p. 2015

Keywords: efficiency, purchase, sale

Bachelor thesis is focused on characterization, analysis and evaluation of the effectiveness of the purchase and sale process at Mountfield, and in the end as possible solutions to improve the situation.

Bachelor thesis first focuses on the characteristics of society, history, financial analysis, and analyze the effectiveness of organizational behavior. The following chapters describe the buying and selling processes, which are then analyzed. In the last part of my work is to evaluate effectiveness of buying and selling and proposes possible solutions that the company could use to improve efficiency in analyzing processes.