

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Analýza nákupu, prodeje a kooperace ve vybrané firmě**

**Purchasing, sales and cooperation in the company**

Martina Krajovanová

Cheb 2011

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Analýza nákupu, prodeje a kooperace ve vybrané firmě“*

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

V Chebu, dne 22. listopadu 2011

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování bakalářské práce. Další poděkování patří společnosti D-PRODUKT, s.r.o. za poskytnuté informace a data.

## OBSAH

0	Úvod .....	5
1	Historický vývoj nákupu, současné metody a důležitost filozofie firmy .....	6
1.1	Vývoj nákupu ve světě .....	6
1.2	Vývoj nákupu v ČR.....	7
2	Současné metody, filozofie firmy .....	8
3	Historie a vývoj společnosti D-PRODUKT s.r.o.....	9
3.1	Profil firmy a předmět činnosti podle výpisu z obchodního rejstříku.....	10
3.2	Zaměstnanci firmy, jejich vývoj a struktura .....	12
3.3	Produkty a služby.....	13
3.4	Hospodářské výsledky firmy .....	16
4	Nákup.....	17
4.1	Útvar nákupu.....	17
4.2	Dodavatelé .....	19
4.2.1	Dodavatelsko-odběratelské vztahy.....	20
4.3	Zásoby.....	23
4.3.1	Přeprava, příjem a skladování materiálu .....	27
5	Prodej.....	29
5.1	Útvar prodeje.....	29
5.2	Motivace a odměňování prodejců .....	31
5.3	Marketingový mix.....	31
5.3.1	Produkt .....	31
5.3.2	Cena.....	34
5.3.3	Propagace .....	37
5.3.4	Distribuce .....	38
6	Kooperace .....	39
6.1	Historie a vývoj společnosti ar okenní technika s.r.o. ....	40
6.2	Forma spolupráce a společné cíle .....	41
6.3	Spolupráce firem na zakázkách dotovaných programem Zelená úsporám.....	42
7	Závěr .....	44
	Použitá literatura .....	45
	Seznam obrázků.....	47
	Seznam tabulek .....	48
	Seznam příloh .....	49
	Abstrakt.....	54
	Abstract.....	55

## 0 ÚVOD

Cílem bakalářské práce je zhodnocení a analýza nákupu, prodeje a kooperace ve firmě D-PRODUKT, s.r.o. Důvodů, proč si autorka vybrala dané téma, je několik. Jedním z nich je zájem o danou problematiku, zejména o to, jak se dají uplatnit znalosti z ekonomických předmětů v praxi. Také nevylučuje, že by se jednou mohla věnovat vlastní podnikatelské činnosti, a tudíž by tato práce pro ni mohla být v budoucnu přínosem.

V práci bude rozepsáno a zhodnoceno fungování hlavních útvarů firmy. Úkolem je vyhledání a charakteristika problémů, ale také zdůraznění správných postupů a navrhnutí dalších opatření. Práce je odrazem pohledu ekonomů na celkové dění ve firmě.

V úvodu bude popsán vývoj nákupu v čase, pro světovou ekonomiku a pro ekonomiku v České republice zvlášť. Budou zde zdůrazněny některé pojmy a postupy, které měly v budoucnu zásadní vliv na fungování nákupu a prodeje ve firmách. Text je zpracován na základě studia odborné literatury.

Další část se již bude věnovat firmě D-PRODUKT s.r.o., jejímu představení, vývoji a následnému zhodnocení a rozboru nákupu, prodeje a kooperace. Informace pro tuto část byly získávány dotazováním ve firmě, konkrétně u vedoucích pracovníků hlavních útvarů. Při zpracování této části byly mimo jiné použity informace z internetových stránek firmy, z produktových katalogů a také z účetnictví.

V závěru práce autorka zhodnotí poznatky získané pozorováním a analýzou a navrhne případná opatření do budoucnosti.

# 1 HISTORICKÝ VÝVOJ NÁKUPU, SOUČASNÉ METODY A DŮLEŽITOST FILOZOFIE FIRMY

## 1.1 VÝVOJ NÁKUPU VE SVĚTĚ

Nákup a prodej patří k nejdůležitějším činnostem každého podniku. Podobně, jako se v čase vyvíjela věda a technika, prošel i nákup a činnosti s ním spojené dlouholetým vývojem, než se dostal do dnešní podoby. Nemalou roli v tomto vývoji hrála i politika. Nejenže v období centrálně plánované ekonomiky nebylo možné volně vstupovat na trh, ale též bariéry centrálního řízení bránily stávajícím podnikům v pokroku v oblasti nákupu a prodeje. Pro tuto etapu byla charakteristická nedostupnost informací, jednotné postupy, uplatňující se u velké většiny podniků, převažovala poptávka nad nabídkou. S úpadkem centrálně plánované ekonomiky nastal výrazný obrat k lepšímu. V šedesátých letech dvacátého století se začínají projevovat tendence moderního marketingu, a to zejména ve spojených státech. Stále více se prosazuje orientace na potřeby zákazníka. Tlak kupujícího měl v té době zřejmý vliv na chování podniků, které začaly uplatňovat nástroje marketingového mixu [5]. Pomocí těchto nástrojů získaly firmy přehled o svých možnostech a možnostech okolních firem. Zkoumání vlivu zásob na oblast nákupu se výrazně začíná prosazovat v sedmdesátých až osmdesátých letech. Tak vstupuje do rozhodování podniků i logistika a s ní spojené modely řízení zásob jako samostatný nástroj pro ovládnutí nákupu a prodeje. Nové teorie v oblasti informačních toků pobízely podniky k aktivitě při získávání konkurenčních výhod a na tuto problematiku se rovněž zaměřily publikace hojně vydávané nejprve v USA a postupem času i v Evropě.

Devadesátá léta představují silný vliv globalizace na rozhodování podniků. Podniky se začaly více zaměřovat na své okolí, a větší pozornost začaly věnovat i svým dodavatelům [12]. Díky rozvoji informačních technologií se dostává do popředí reklama jako jeden z hlavních nástrojů marketingu. Podobně jako reklama také internet umožnil celosvětové propojení firem. Pomocí internetu mohou firmy lépe sledovat svoji konkurenci, zavádět nové postupy a metody pro posílení svého postavení na trhu, ale na druhou stranu i rozvíjet své dodavatelsko-odběratelské vztahy.

## 1.2 VÝVOJ NÁKUPU V ČR

Na vývoj nákupu v našich domácích podmínkách měla více, než cokoli jiného, vliv politická situace. Právě díky politickému vývoji ve střední a východní Evropě byl rozvoj nákupu v jednotlivých desetiletích minulého století na zcela odlišné úrovni v porovnání se západními ekonomikami. Centrálně plánovaná ekonomika se dala charakterizovat jako přidělová, se silnou převahou velkých a středních podniků. Do této doby lze jen velmi stěží zavádět pojmy typu konkurence nebo marketing, které se postupně rozvíjely ve světě, neboť se v zásadě neslučují s filozofií centrálního řízení. „*Představa o tom, že by podniky mohly rozhodovat samy o sobě, vstupovat svobodně na trh a samostatně navazovat obchodní kontakty, byla pro politickou moc zcela nepřijatelná*“. [5, s. 6]

Bilance materiálu a plány rozdělení [12], které se v před transformační době uplatňovaly, výrazně omezovaly podniky v již tak značně oslabeném rozhodování. Se změnou politického systému po roce 1989 nastává převrat také v ekonomice a začínají se prosazovat principy tržní ekonomiky.

S přibývajícím počtem malých a středních podniků se začalo rozvíjet i zdravé konkurenční prostředí a podnikatelé se učili používat marketingové metody. Malé a střední podniky se ale potýkaly i s problémy souvisejícími s novými postupy a s uplatňováním tržní ekonomiky. Mezi tyto můžeme zařadit například nevyjasněné platební podmínky s dodavateli a následné problémy se splácením faktur, špatná dostupnost dlouhodobých úvěrů, získávání kvalitní a kvalifikované pracovní síly, problémy komunikace při obchodním styku se zahraničím a jiné.

Pozitivní pro podnikatele byly nové dodavatelské možnosti, zavádění logistiky a informatiky do výroby a distribuce, možnost samostatného rozhodování v nákupu a dalších oblastech. Podnikatel začal plynule přijímat nové možnosti, které mu poskytlo tržní prostředí. Začal se více orientovat na zahraničí poté, co vymizel monopol zahraničního obchodu, osvojil si metody řízení zásob, vytvářel zvláštní útvary pro oblast nákupu, prodeje, distribuce a jiné.

## 2 SOUČASNÉ METODY, FILOZOFIE FIRMY

V současné době se pomalu ale jistě stává pro podnikatele a firmy samozřejmostí používání moderních nástrojů trhu. Subjekty, vstupující na trh mají mnoho možností pro čerpání informací a vzdělávání se. Začínají uplatňovat marketingové pojetí nákupu, což je jeden z nejdůležitějších kroků pro to, aby obstáli v konkurenčním prostředí. Díky velikosti trhu, je pro každého začínajícího podnikatele nezbytností, aby důkladně prováděl výzkum trhu před zahájením své podnikatelské činnosti. Pro úspěšného podnikatele je typické, že již při výběru dodavatele zaměřuje svoji pozornost na budoucí cíle a prosperitu firmy a od toho odvozuje své požadavky na obchodní partnery (cenové podmínky, dodací lhůty, sortiment). Neméně významná je tvorba vlastní funkční nákupní strategie, zahrnující veškeré aktivity, nutné pro optimalizaci zdrojů. S tímto úkolem je spojena osobnost nákupce, který zejména ve větších podnicích zastává důležitou funkci. Zpravidla platí, že čím větší firma je (počet zaměstnanců, velikost výroby, podíl na trhu), tím náročnější požadavky klade na post nákupce.

Díky vstupům nových výrobků na trh a rychlému vývoji informačních technologií je nezbytná neustálá kontrola vnějšího ekonomického prostředí, která zahrnuje sledování nových trendů, postavení dodavatelů, nebo tržní možnosti konkurence. Velmi důležité postavení v moderním řízení zaujímá logistika, jejímž hlavním úkolem je vhodné sestavení logistického řetězce (uzly) s cílem snižování nákladů, nebo zvýšení zisku. Dobře fungující logistický systém může firmě ušetřit mnoho nákladů a rovněž vylepšuje pružnost všech zakázek.

Významným zdrojem pro získávání informací je v současné době internet, který je dnes dostupný opravdu každému. Podnikatel nejenže pomocí internetu vyhledává informace o trhu, nýbrž sám o sobě uvádí informace prostřednictvím vlastních www stránek. Ani v případě, že se jedná o malý nebo střední podnik, neměl by podnikatel podceňovat význam reklamy a propagace. I když se rozhodne působit pouze na malé části trhu, nelze v dnešní době spoléhat pouze na ústní reklamu, ale je potřeba veškerých možností, které daný trh nabízí.

Každý podnikatel by si měl stanovit cíl, kterého chce dosáhnout. Tímto cílem by rozhodně neměl být jen zisk. Jednostranná orientace pouze na zisk činí problémy mnohým začínajícím a nezkušeným podnikatelům [10]. V touze po rychlém zbohatnutí



se vyhýbají dalším investicím do svého podnikání a to může v budoucnu zabránit tomu, aby podnik dále prosperoval.

### **3 HISTORIE A VÝVOJ SPOLEČNOSTI D-PRODUKT S.R.O.**

Společnost D-PRODUKT, s.r.o. se zabývá prodejem a montáží stavebních výplní a doplňků. Společnost vznikla v roce 1996, kdy byla zapsána u krajského soudu v Plzni. Po dvouletém působení na trhu, byla v roce 1998 odkoupena rodinou Königů, kteří ji vlastní dodnes. Jedná se tedy o rodinnou firmu. Od roku 1999 se zcela věnuje prodeji a montáži stavebních výplní s kompletním příslušným servisem. Společnost v průběhu let zdokonalovala své produkty a zaváděla nové prvky do výroby tak, aby dostála požadavkům moderní doby a obstála v konkurenčním prostředí. Firma D-PRODUKT, s.r.o., je mimo jiné servisní organizací výrobní společnosti AR OKENNÍ TECHNIKA s.r.o., se kterou spolupracuje již od roku 2001. Tato společnost vyrábí plastová okna a z většiny je vyváží na Německý trh.

Díky této spolupráci dosahuje společnost stejných cenových výhod jako výrobce plastových oken [15]. V letech 2005-06 se společnost začala zabývat problematikou zateplování budov, což úzce souvisí s oborem, který je pro firmu prioritní, tedy zmiňované stavební výplně. V současné době je firma schopna provádět kompletní revitalizaci obytného domu včetně návrhu financování.

Sídlo společnosti D-PRODUKT s.r.o., se nachází v Lázních Kynžvart. Společnost má celkem dvě pobočky, a to ve Velké Hleďsebi a v Plzni. V pobočkách se rovněž nacházejí vzorkové prodejny a sklady materiálu. Firma nabízí své služby především v západních Čechách, nově se ale soustředí i na středočeský kraj a Prahu. Nevylučuje, že by se v budoucnu rozšířila o další pobočky směrem na východ ČR.

Filosofií firmy je v první řadě spokojenost zákazníka, a tomu také přizpůsobuje své služby, co se týče kvality, spolehlivosti a rychlosti. Snaží se v každém případě vyjít vstříc zákazníkovi v jeho požadavcích a přáních. V průběhu zakázky konzultuje se zákazníkem veškeré práce tak, a výsledný produkt byl zcela dle jeho požadavků.

Vzhledem ke skutečnosti, že v oblasti zateplování budov dochází k inovacím a vyvíjejí se nové materiály a technologie, je v zájmu společnosti tyto trendy sledovat a zahrnovat je do svých služeb.

### 3.1 PROFIL FIRMY A PŘEDMĚT ČINNOSTI PODLE VÝPISU Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU

Společnost D-PRODUKT, s.r.o. byla zapsána u Krajského soudu v Plzni, dne 15. listopadu 1996. Právní formou je společností s ručením omezeným a základním kapitálem ve výši 200 000 Kč. Statutárními orgány jsou paní Jitka Königová, jenž zastává pozici jednatelky společnosti a ve své funkci je od 5. března 1998 a pan Vladimír König, taktéž jednatel, který je ve funkci od 12. února 2007. Za společnost jednatelé jednají a podepisují samostatně ve všech záležitostech. K napsané nebo vytištěné obchodní firmě společnosti uvádějí své jméno a příjmení s označením funkce jednatel a dále připojují své podpisy [18].

Předmětem podnikání dle zápisu v obchodním rejstříku je:

- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej – vyjma zboží uvedeného v příloze zákona č. 455/91 Sb. a zboží tímto zákonem vyloučeného
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- ekonomické a organizační poradenství
- realitní činnost

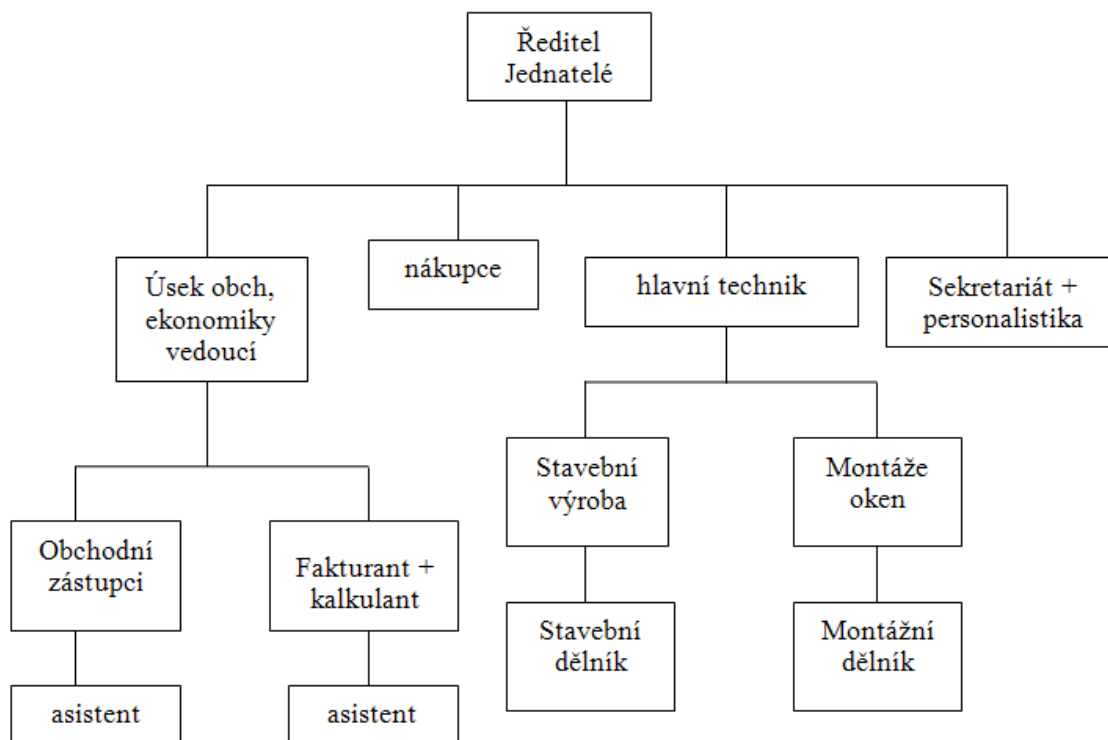
Funkci prokuristy zastává ve firmě Ing. Vladimír König. Jako prokurista společnosti jedná a podepisuje samostatně tak, že k obchodnímu jménu společnosti připojuje dodatek, označující prokuru.

Společníky jsou pan Vladimír König, s obchodním podílem 36%, paní Lenka Königová, s obchodním podílem 10% a pan Ing. Vladimír König s obchodním podílem 54%.



Obr. č. 1: Logo společnosti [obchodní rejstřík]

## Organizační struktura společnosti



Obr. č. 2: Organizační struktura společnosti [interní zdroje společnosti]

Úlohu ředitele není zapotřebí blíže specifikovat. Podobně jako v jiných společnostech vede podnik a rozhoduje o veškerých důležitých záležitostech. Ředitel firmy je současně také její majitel.

Personalista zastává ve firmě více funkcí, mimo jiné zde figuruje i jako finanční účetní. Vede si přehled o finančních tocích firmy a má rovněž k dispozici veškeré smlouvy s dodavateli.

Důležitou úlohu ve firmě zastává obchodní zástupce. Je prvním a zároveň posledním článkem, se kterým se setkává konečný zákazník. Je proto velmi důležité aby měl dobré komunikační schopnosti, porozuměl přání zákazníka a pomohl mu vybrat ten nejvhodnější produkt. Obchodní zástupce jej provází od sjednání zakázky, přes provedení služeb až po zaplacení konečné faktury.

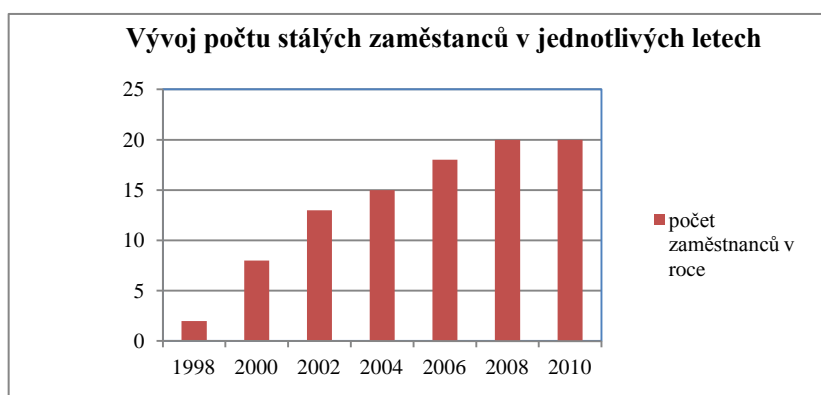
Hlavním úkolem vedoucího technika, nebo též stavby vedoucího je zhodnotit stavbu ještě před zahájením samotné zakázky a následně dohlížet na její průběh, což je velmi

důležité především u velkých zakázek (panelové domy). Stavby vedoucí musí také bezpodmínečně zajistit bezpečnost práce při výkonu techniků a montážních dělníků, dále dbá na dodržování technických předpisů a norem.

Technici a montážní dělníci jsou posledním článkem v řetězci. Provádějí samotnou práci, tedy instalují stavební výplně, provádějí zateplení budov a jiné.

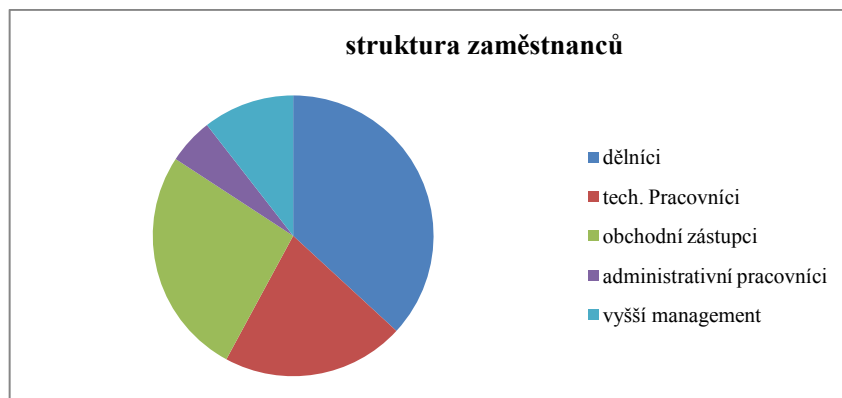
Nákupce vede útvar nákupu, jedná s dodavateli a objednává veškerý potřebný materiál a doplňky, zároveň vede skladové hospodářství.

### 3.2 ZAMĚSTNANCI FIRMY, JEJICH VÝVOJ A STRUKTURA



Obr. č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců [zdroj vlastní]

Stav zaměstnanců dosahoval k datu 31. 12. 2010 počtu 20 stálých pracovníků. Na začátku roku 1999 měla společnost pouze 2 zaměstnance a to prodejce, technika a montážního dělníka v jedné osobě. S růstem společnosti od roku 2000 docházelo i k rovnoměrnému růstu počtu zaměstnanců. Společnost najímala nové prodejce a montážní dělníky, rozrost se i počet administrativních pracovníků. Průměrný meziroční nárůst činil přibližně 14%. Hospodářská krize se dotkla podniku po roce 2008. Neměla sice vliv na počet zaměstnanců, ale došlo ke snížení jejich platového ohodnocení. Je důležité poznamenat, že počet pracovníků v technickém úseku je variabilní, a odvíjí se od aktuálního množství sjednaných zakázek. V případě, že firma obdrží velké množství zakázek v krátkém časovém úseku a hrozí nedodržení termínů, sjednává s „externími“ pracovníky dohody o provedení práce. Firma se tak vyvaruje případům, kdy by nespokojený zákazník vzhledem k dlouhé době čekání od zakázky odstoupil.



Obr. č. 4: Struktura zaměstnanců [zdroj vlastní]

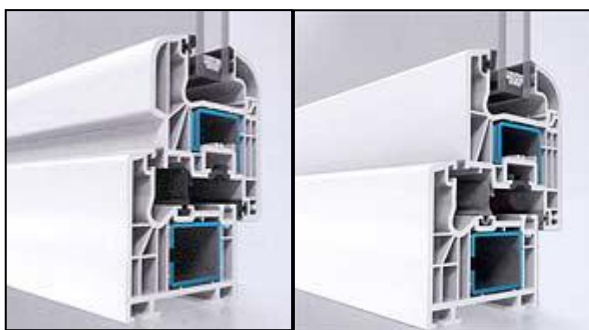
Výše uvedený graf znázorňuje strukturu zaměstnanců. Největší podíl mají dělníci, jejichž počet, jak už bylo zmíněno, je variabilní. Následují techničtí pracovníci a obchodní zástupci. Největší podíl stálých zaměstnanců je v oblasti administrativy a managementu. To lze z ekonomického hlediska hodnotit jako velmi pozitivní, neboť fluktuace na těchto pozicích by mohla ohrozit chod podniku.

Zaměstnance získává firma na doporučení známých nebo ostatních zaměstnanců, využívá také služeb internetové inzerce.

### 3.3 PRODUKTY A SLUŽBY

Produkty společnosti D-PRODUKT, s.r.o. prošly v čase mnohými změnami. Došlo nejen k rozšíření původní řady produktů, ale i k vylepšení techniky, zavedení nových materiálů a postupů. Od roku 2007 firma nabízí jedny z nejlepších plastových oken na trhu. Cena produktů pochopitelně odpovídá kvalitě. Společnost prezentuje své produkty jako jedny z nejmodernějších na českém trhu, s použitím nových technických prvků.

#### Plastová okna SCHUCO Corona



Obr. č. 5: Plastová okna Cava a Rondo [interní zdroj firmy]

Tato plastová okna mají ve standardním provedení přidané středové těsnění, což znamená, že mezi rámem a křídlem jsou dvě dorazová a jedno středové těsnění. Díky tomu je hodnota koeficientu tepelného prostupu rámu velmi nízká. Pro větší počet těsnění mají okna lepší hlukově izolační vlastnosti.

Standardně jsou okna zasklena izolačním sklem s pokovenou vnitřní vrstvou a mezi skelním prostorem vyplněným tepelně nevodivým plynem (argonem), čímž se dosahuje koeficientu tepelného prostupu  $U_w = W/m^2K$ .

Plastová okna SCHUCO mají dvě tvarové modifikace, verze Cava a Rondo. Zaoblené linie Rondo křidel opticky redukuje pohledové šířky štíhlých kontur profilu. Zaoblení zvyšuje samo čistící schopnost profilů a snižují intervaly čištění. Lehce zvýrazněná geometrie křídla umožňuje díky specifickému vrhání stínů optické oddělení křidel a rámu, umocňuje lehkost konstrukce a udává oknu atraktivní a moderní akcent.

Okna jsou standardně dodávána v bílé barvě, za příplatek je možnost jednostranného a oboustranného dřevu dekoru či barevné fólie.

### **Kování ROTO NT Designo se skrytými panty**



Obr. č. 6: Kování ROTO [interní zdroj firmy]

Funkčnost oken je zabezpečena kovááním nové generace od firmy ROTO NT Designo se skrytými panty. Mezi jeho přednosti patří zejména zvýšená bezpečnost proti vypáčení, a to i při otevřené ventilaci. Díky skrytému provedení pantů již není kompozice okna nijak rušena a také odpadá starost jak s problémovým mytím nejhůře přístupného místa na okně, tak s praskáním, urážením či ztracením krytek kováání.

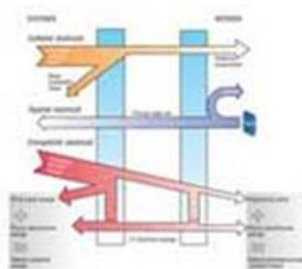
U každé staré stavby je výměna oken hlavním přáním jak „domu“ tak i jeho nájemníků. Dobré tepelně izolační vlastnosti jsou dnes v moderním stavebnictví při výměně oken samozřejmostí. Stále větší roli u rozhodování o koupi oken však hraje design.

ROTO nt DESIGNO umožňuje vytvořit díky skrytému kování designově „čisté“ okno. U těchto oken není žádné viditelné kování, které by narušovalo linii celkového vzhledu okna. Veškeré prvky tohoto kování jsou integrované mezi rámem a křídlem. Kování se používá jak pro dřevěná euro okna, tak pro plastová okna.

K estetickému půvabu skrytého kování lze přičíst i větší bezpečnost, díky skrytým „nůžkám“ a větší ploše na montované straně.



Klasické sklo



Tepelně izolační sklo



Bezpečnostní sklo

Obr. č. 7: Typy skel [interní zdroj firmy]

K zasklení oken používá firma vysoce hodnotné izolační dvojsklo nové generace, splňující vysoké požadavky kladené na účinnou tepelnou izolaci.

Únik tepla představuje u většiny domů největší část z celkového úniku energie. Míru ztráty tepla, tedy tepelné propustnosti materiálu, vyjadřuje koeficient prostupu tepla  $U(k)$ . Čím nižší je jeho hodnota, tím větší je tepelná izolace.

Bezpečnostním sklem rozumíme sklo, zajišťující pasivní nebo aktivní bezpečnost. Pasivní bezpečností se rozumí ochrana člověka před zraněním způsobeným vlastním sklem. Oproti tomu aktivní bezpečnost je schopnost skla ochránit člověka nebo jeho majetek před napadením, nebo poškozením domu v případě krádeže.

Typy bezpečnostních skel:

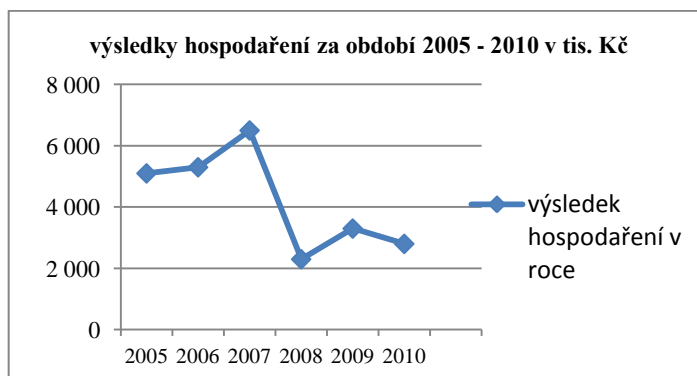
- Sklo tvrzené – ESG (použití např. sportovní haly, školy, prosklené stěny)
- Sklo laminované – VSG, CONNEX (použití v případě zvýšeného nebezpečí rozbití)
- Zvukově izolační sklo

### Zateplování budov

Společnost provádí kompletní revitalizaci budov, což zahrnuje výměnu oken, lodžiových či balkonových sestav, vchodových dveří, zateplení obvodového pláště, sanaci lodžií s výměnou zábradlí, zemní práce s odvodněním a okapovým chodníčkem a zdravotní instalaci. Hlavním cílem revitalizací je úspora výdajů za teplo, která podle nezávislých energetických auditorů může dosahovat 50-60%

### 3.4 HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY FIRMY

Společnost D-PRODUKT, s.r.o. působí na trhu již více než 10 let. Za tuto dobu prošla mnohými změnami, než se vypracovala do dnešní podoby. Se zahájením podnikatelské činnosti byly pochopitelně spojeny investice do dlouhodobého hmotného majetku. V roce 2002 si společnost vzala úvěr na koupi a rekonstrukci objektu ve Velké Hleďsebi, kde má nyní pobočku. Úvěr byl splacen v roce 2008. V současné době lze firmu považovat za dobře prosperující, což je zřejmé i z výsledků hospodaření posledních let, kdy firma dosahuje zisku.



Obr. č.: 8 Výsledky hospodaření 2005 - 2010 [zdroj vlastní]

Z výše uvedeného grafu je patrné, že firma dosahovala nejvyššího zisku v letech 2005 – 2007. Vysoký zisk v tomto období byl zapříčiněn dvěma skutečnostmi. Tou první bylo otevření nové pobočky společnosti v Plzni. Dále zaznamenala firma nárůst větších zakázek, tzv. revitalizací budov. Tím se také zvedl obrat společnosti. Díky tomu si společnost nechala zavést certifikát kvality ISO 9001, který byl potřeba k získávání dalších zakázek. Naopak větší propad nastal v roce 2008, což bylo zapříčiněno především hospodářskou krizí, kdy se výrazně snížila poptávka po službách.



Rok	Čistý zisk	Obrat
2007	6 500 000	107 000 000
2008	2 300 000	125 000 000
2009	3 300 000	118 000 000
2010	2 100 000	103 000 000

Tab. č. 1: Vývoj obratu a čistého zisku v Kč [interní zdroj firmy]

Zásahu na opětovném zvýšení zisku v roce 2009 měl mimo jiné program Zelená úsporám. Díky tomuto programu proběhly revitalizace několika panelových a rodinných domů, které by bez něj jinak nemohly být provedeny.

## 4 NÁKUP

Do podnikových činností, které patří k prioritním, a je jim tedy zapotřebí věnovat velkou pozornost řadíme rozhodně nákup. Lze jej charakterizovat jako „*Soubor činností podniku souvisejících se stanovením potřeb materiálových zdrojů na zabezpečení předmětu činnosti podniku a spojených s jejich obstaráním, dopravou, příjmem, distribucí vstupů, řízením zásob a případnou jejich úpravou před předáním do výroby, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů.*“ [12, str.17]

Za nedůležitější funkce nákupu považuje společnost D-PRODUKT, s.r.o. vzhledem k charakteru jí poskytovaných služeb:

- včasné zajištění materiálu a surovin v požadovaném množství a čase
- vhodný výběr dodavatelů a uzavírání odpovídajících smluv
- dohled na odpovídající kvalitu a cenu dodávaného materiálu a surovin

Autoři Tomek a Hofman mezi základní funkce a úkoly nákupu dále řadí systematické sledování a regulování stavu zásob, vytváření a zdokonalování odpovídajícího informačního systému pro řízení nákupního procesu, zabezpečení fungování dopravy a ostatních logistických procesů při realizaci materiálových toků a další.

### 4.1 ÚTVAR NÁKUPU

Útvar nákupu by měl být sestaven tak, aby byl zajištěn plynulý chod všech činností, spojených s realizací zakázky. Neodmyslitelná je aktivní spolupráce nákupního úseku s ostatními útvary firmy.



Obr. č. 9: Průběh realizace zakázky [zdroj vlastní]

Správný chod nákupu ve firmě zajišťuje skladový účetní, který je přítomen na každé pobočce. Úzce spolupracuje především s hlavním technikem, od něhož získává podklady pro vytvoření objednávky, dále pak spolupracuje s ostatními dělníky a montážními technikami. Z podkladů, které skladník obdrží je zřejmé, který materiál je zapotřebí objednat a v jakém množství. Poté, co je materiál dodán na sklad a utříděn, pokračuje se v další realizaci zakázky pod vedením hlavního technika

Nákupní situace:

- Přímý opakovaný nákup
- Modifikovaný nákup
- Nové nákupy

Ve spojení s nákupními situacemi, je zapotřebí brát ohled na rozdělení pravomocí ve firmě [12]. S různými druhy nákupu jsou spojena rozdílně důležitá rozhodnutí a ne vždy může o nákupu rozhodnout tatáž osoba.

V případě **přímého opakovaného nákupu** se jedná o nákup běžného, stále se opakujícího materiálu, potřebného k realizaci většiny zakázek. O nákupu obvykle rozhoduje skladník, hlavní technik, ale také řadoví technici. Převážná část nákupů realizovaných ve firmě probíhá v režimu přímého opakovaného nákupu. Ve firmě nedochází příliš často k situaci, že by se měnili dodavatelé při objednávání běžného materiálu.

**Modifikovaný nákup** je již spojen s důležitějšími rozhodnutími a obvykle jej nemůže realizovat skladník pouze dle svého uvážení. Nejedná se o zcela nové požadavky zákazníků, které nebyly v minulosti nikdy realizovány, ale spíše o specifická přání, které nejsou součástí standardní nabídky. V případě tohoto druhu nákupu získává nákupce podnět obvykle od vedoucího technika a obchodního zástupce. V takových případech se firma může obrátit kromě běžných dodavatelů i na jiné firmy.

V případě **nového nákupu** jde již o významná rozhodnutí, které má obvykle na starosti management firmy. Přestože k těmto nákupům dochází ve společnosti velmi málo,

jedná se většinou o velké investice, proto je zapotřebí věnovat jim zvýšenou pozornost. Nový nákup je realizován poprvé, tudíž je s jeho realizací spojen i pečlivý výběr vhodného dodavatele.

Typ nákupu	Položky	Typ dodavatele
Přímý opakovaný nákup	Montážní pěny, parapety, nářadí, šrouby, střešní krytiny, kancelářské potřeby	Běžní dodavatelé, se kterými jsou uzavřeny smlouvy
Modifikovaný nákup	Nestandardní materiály a součástky	Běžní + noví dodavatelé, dle požadavků
Nový nákup	Nový software, dosud nepoužívané technologie nebo materiály	Obvykle nový dodavatel po pečlivém výběru

Tab. č. 2: Rozdělení materiálu dle nákupních situací [zdroj vlastní]

## 4.2 DODAVATELÉ

Společnost má dlouhodobě uzavřené smlouvy s 10 dodavateli, přičemž 3 z nich jsou hlavní dodavatelé a zajišťují většinu dodávek. S těmito dodavateli společnost spolupracuje téměř od začátku svého působení na trhu.

**AR OKENNÍ TECHNIKA, s.r.o.** – firma, která se specializuje na výrobu a prodej stavebních prvků, zejména oken a dveří. Se společností D-PRODUKT, s.r.o. spolupracuje od samého začátku, více informací o firmě bude uvedeno v kapitole věnované kooperaci.

**Dektrade, a.s.** – firma se zaměřuje na hydroizolační materiály, klempířské prvky, tepelně-izolační materiály a střešní krytiny. Firma, která byla založena roku 1993, je nyní součástí skupiny DEK a.s. a s obratem přes 6 mld. ročně je největším dodavatelem stavebních materiálů v ČR.

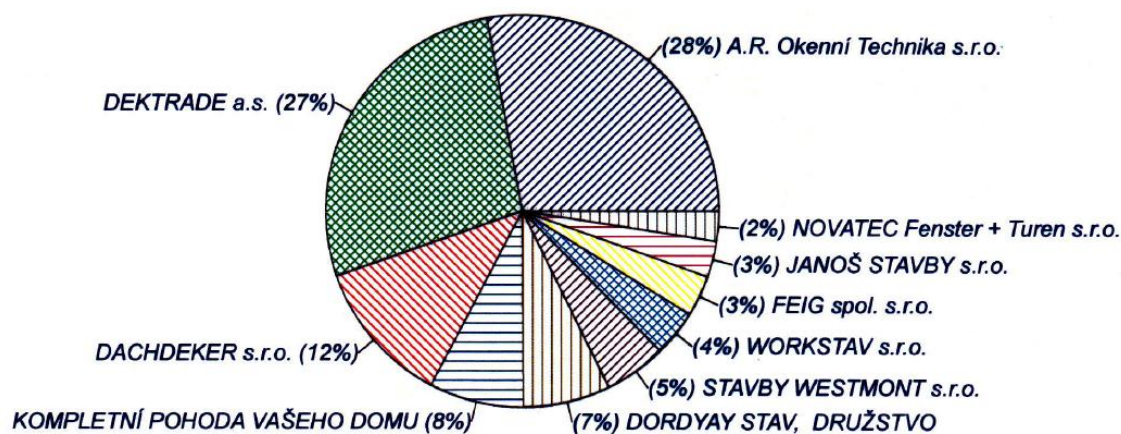
**Dachdecker spol. s r.o.** – dceřiná společnost německé firmy, jenž v současné době nese název DEG Alles fur Das Dach a na českém trhu působí od roku 1991. Firma se specializuje především na střešní materiál a příslušenství, dřevo-materiál, nářadí a spojovací materiál.

Dále společnost spolupracuje s těmito firmami, zajišťujícími materiál a zboží:

- Würth, a.s. – materiál pro zateplování budov
- TRIMA-PTU, s.r.o. – obklady, dlažby
- KARPEM a.s. – materiál pro montáž oken a zateplování
- Kalibra Nova s.r.o. – garážová vrata, vchodové dveře

Firmy, zajišťující služby:

- STAVBY WESTMONT, s.r.o. – zednické a montážní práce
- DORDYAY STAV, družstvo – stavební práce, především zateplování budov
- FEIG spol. s r.o. – nájem, doprava a montáž lešení



Obr. č. 10: Podíl dodavatelů na celkových dodávkách [interní zdroj firmy]

#### 4.2.1 DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÉ VZTAHY

Hlavní kritéria výběru dodavatelů ve firmě D-PRODUKT, s.r.o.:

- Jakost výrobků
- Cena
- Dodací lhůta
- Splatnost faktur

Firma dlouhodobě spolupracuje se stejnými obchodními partnery uvedenými výše. Během této doby se vztahy s obchodními partnery přeměnily z formálních vztahů ve vztahy na „přátelské“ úrovni. To se projevuje především v platebních podmínkách.

Primárně jsou platební podmínky zakotveny ve smlouvách, které jsou s těmito partnery uzavřeny. Za dobré platební podmínky považuje firma splatnost faktur v rozmezí 15 – 30 dnů, naopak slabé platební podmínky představují okamžitou splatnost faktur, platby hotově, nebo přes zálohové faktury.

Ceny dodávaného materiálu a komponentů jsou sjednávány obvykle na začátku kalendářního roku, kdy firma také obdrží katalogy s aktuálně platnými cenami a s produkty na příslušné období. Obvykle jsou se stálými dodavateli sjednány také množstevní slevy.

<b>Obchodní partner</b>	<b>Platební podmínky</b>	<b>Poskytované slevy</b>
AR OKENNÍ TECHNIKA, s.r.o.	Faktura, 15 -30 dní	Procentuelně na celý sortiment
DEKTRADE, a.s.	Faktura, 15 – 30 dní	Platné katalogové ceny, akce na konkrétní výrobky
Dachdecker, spol. s r.o.	Faktura, 14 dní	Množstevní, 8 % (2010)
Firmy, provádějící montáž a demontáž lešení	Hotově, faktura 14 dní	ne

Tab. č. 3: Porovnání dodavatelů podle platebních podmínek [interní zdroj firmy]

U většiny stálých dodavatelů jsou vyjednány slevy a dohodnutá delší splatnost faktur. Výjimku představují firmy, zaměřující se na montáže a demontáže lešení. D-PRODUKT, s.r.o. s těmito firmami nemá uzavřené smlouvy a dlouhodobě využívá služeb několika firem, s ohledem na jejich aktuální zatíženost jinými zakázkami.

### **Doporučení při výběru nových dodavatelů**

Primárním cílem námi sledované firmy je prodávat produkty v co nejvyšší kvalitě a tomu odpovídající ceně. V případě výběru nových dodavatelů by měla firma rovněž požadovat materiál v maximální kvalitě za přijatelné ceny. Mezi požadavky, které by měly být rozhodující při volbě nového dodavatele, lze zařadit:

- Kvalitu balení výrobku a jeho manipulační připravenost, stupeň ochrany pro přepravu
- Úroveň poskytovaných služeb a servisu, poradenství a technická pomoc při užívání
- Poskytnutí doprovodné technické dokumentace, instruktivnost
- Ochota při potřebě přestupu na jiné formy dodávek
- Spolehlivost při realizaci dodávek (dodržování termínů, kontraktačních podmínek)
- Dobrá morálka podniku, jeho kultura a úroveň dodržování legislativy

[12, str. 178]

Management firmy se k otázce výběru nových dodavatelů staví skepticky. Upřednostňuje dlouhodobou spolupráci, a přestože dostává čas od času nabídky od

nových potenciálních dodavatelů, nevěnuje jim přílišnou pozornost. Tuto skutečnost nelze hodnotit zcela negativně, obzvláště v případě, že je firma se stávajícími dodavateli spokojena, přesto by byla na místě určitá doporučení. Je velmi vhodné jednou za čas kontrolovat údaje o stávajících dodavatelských firmách v obchodním rejstříku. To je na místě především v případech, kdy dodavatelská firma často mění právní formu nebo číslo účtu. Pokud se při kontrole zjistí, že obchodní partner již není důvěryhodný, může s ním firma včas rozvázat spolupráci a předejít tak komplikacím v budoucnu.

### **Doporučení**

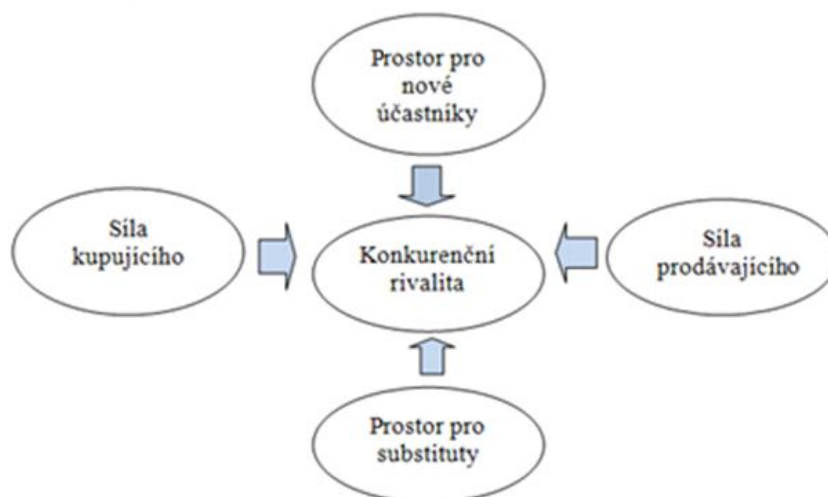
Manažer nákupu by si měl klást při řešení dodavatelsko-odběratelských vztahů následující otázky:

1. Jakým způsobem mohou být dodavatelské vztahy vylepšeny?
2. Jaké finanční výhody mohou z tohoto vztahu vzejít?
3. Jak dlouho bude trvat, než se vytvoří vhodná dodavatelsko-partnerská strategie?

Výběr klíčových bodů pro rozhodování:

- Formální vztahy nejsou na místě
- Všechny důležité body jsou ošetřeny minimálně dvakrát ročně
- Vyloučen by měl být ten dodavatel, který se třikrát po sobě zpozdí v dodávce
- Kontrakty by neměly být uzavírány za podmínky „minimálního odběru“
- Benchmarking stanoví, zda jsou nákupní ceny odpovídající

Přesto se z dlouhodobého hlediska jeví jako žádoucí, neustálé sledování trhu a potenciálních nově přicházejících dodavatelů. Tato aktivita nebyla u sledované firmy zaznamenána. I přes spokojenost se stálými dodavateli, neměl by podnikatel přehlížet nové nabídky, které by vzhledem k velké konkurenční soutěži mohly být výhodné.



Obr. č. 11: Postavení kupujícího a prodávajícího na trhu [8, str. 128]

V čem spočívá síla kupujícího na trhu? Kupujících je velké množství, a pokud jde o firmy zabývající se podobnými službami jako sledovaná firma, odebírají ve větších objemech, což nenahrává malým dodavatelům. Kupující mají také schopnost dostat dodavatele na minimální náklady a riziko. Výběr na trhu se pro kupující zvyšuje díky absenci kontrolních a distribučních orgánů.

Naopak prodávající může svou sílu objevit ve schopnosti ovládat chování kupujícího. V nejlepším případě kupujícího odradí od hledání alternativní nabídky na trhu. Síla dodavatele spočívá i v unikátnosti jím nabízeného produktu jako je značka, patentovaný design, jisté unikátní prvky a jiné. Podle velikosti trhu se zde může soustředit menší počet dominantních „hráčů“, nebo se trh může vyznačovat svojí roztržitostí [8]. Zejména koncentrací dominantních firem roste nákupní síla.

### 4.3 ZÁSObY

#### Členění zásob (věcná forma)

- **Materiál** (základní suroviny – stavební hmoty, kov, dřevo)
  - Pomocné materiály – barvy, mořidla, maziva
  - Obaly – plechovky, kartóny, plasty
  - Drobné nářadí – šroubováky, klíče, vrtáky, přípravky
  - Kancelářské potřeby – papíry, tužky, šanony, tonery
  - Čisticí prostředky – pro hygienu zaměstnanců, úklid prostor

- **Nedokončená výroba** (nedokončené výrobky v takovém stupni technologické rozpracovanosti, že nejsou zatím prodejné)
- **Polotovary** (rozpracované výrobky, z určitého hlediska již dokončené)
- **Hotové výrobky**
- **Zboží**

Společnost má k dispozici dva sklady materiálu, na pobočce ve Velké Hleďsebi a v Plzni. Objednávky materiálu, skladování a výdej má na starosti skladový účetní.

Hlavní úkoly skladového účetního (nákupce) ve firmě D-PRODUKT, s.r.o.:

- Sledovat množství stálých položek na skladě
- Přijímat a zpracovávat objednávky materiálu od hlavního technika
- Sledovat kvalitu dodávaného materiálu
- Vyskladňovat materiál podle potřeby zakázky
- Udržovat správný chod a uspořádání skladu

Optimální úroveň zásob je v případě sledované firmy řízena poptávkou. Strategie řízení zásob poptávkou vychází ze skutečnosti, že velikost a pohyb zásob se řídí požadavky zákazníků. Doplnování zásob je uplatňováno až tehdy, kdy jejich stav poklesne pod stanovenou úroveň. [3, str. 91].

#### *Velikost objednávky*

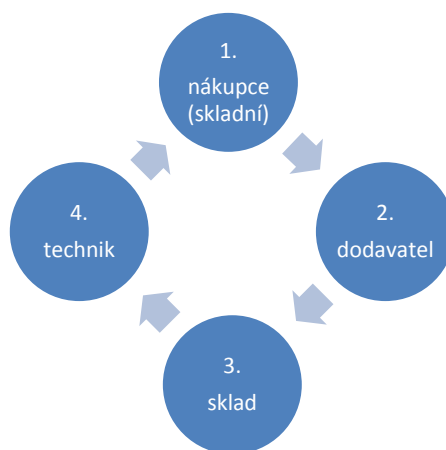
Velikost objednávky je ovlivněna:

- Aktuálním počtem zakázek
- Náklady na dopravu
- Cenou zboží
- Ztrátou vázáním kapitálu

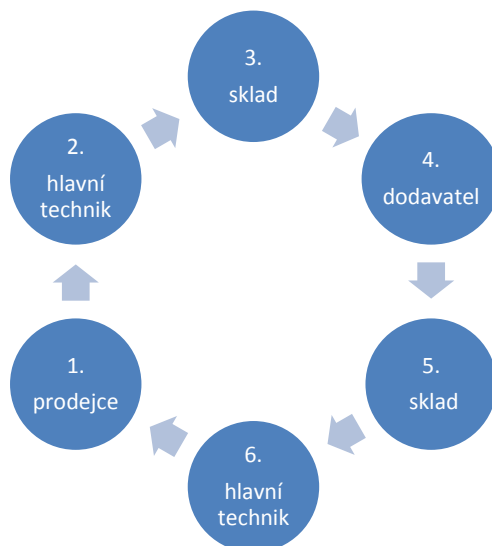
Nejmenší pozornost je věnována objednávkám, skládajícím se výhradně z levných položek, které nejsou nákladné na přepravu a u nichž je jistota spotřeby a minimum vázaného kapitálu. Jedná se především o objednávky montážního a spojovacího materiálu, náradí a drobného příslušenství. Pravomoc pro objednávání tohoto druhu materiálu má skladový účetní, podnět může dostat i od ostatních techniků.



Naopak velká pozornost je věnována objednávkám okenních profilů, dveří nebo bezpečnostním sklům. S realizací těchto objednávek jsou spojeny také cenově vyšší náklady na přepravu. Pro zajištění bezpečnosti přepravy a neporušenosti nákladu je nutná i asistence dělníků.



Obr. č. 12: Průběh objednávky drobných položek [zdroj vlastní]



Obr. č. 13: Průběh objednávky nákladných položek [zdroj vlastní]

Systém řízení zásob by měl počítat také se signální zásobou. Význam signální zásoby spočívá v pokrytí poptávky po dobu, během které by mohlo dojít k neplnění požadavků zákazníků. [3, str. 89]

U sledované firmy bylo zjištěno, že zde občas dochází k situaci, kdy na skladě chybí jistý druh materiálu, používaný při realizaci většiny zakázek. Přesto, že se většinou jedná o méně významné položky, jejichž doplnění nemůže nijak zvlášť ohrozit včasnou realizaci zakázky, dá se těmto situacím předejít vhodným stanovením signální zásoby.

Zde je důležité poznamenat, že signální zásoba se vztahuje především na položky méně významné, s nízkým podílem na hodnotě výsledného produktu. Z důvodů vázání kapitálu firma neudrží na skladě ve větším množství položky, které se svojí hodnotou významně podílí na výsledném produktu.

Rychlost obratu zásob měříme dvěma ukazateli:

$$\text{Počet obrátek} = \frac{\text{Celková spotřeba}}{\text{Průměrná spotřeba}}$$

$$\text{Doba obratu} = \frac{365 \text{ dní}}{\text{Počet obrátek}}$$

Z myšlenky, že ideálními zásobami nejsou žádné zásoby, vycházeli v 70. letech japonští podnikatelé, když zavedli metodu zásobování JUST-IN-TIME. Princip metody spočívá v tom, že firma sestaví smlouvy se svými dodavateli materiálů a součástek pro výrobu, ve kterých dohodne přesné termíny zásobování (zásobovací cykly) tak, aby materiály a součástky šly přímo z nákladního auta do prostor výroby [11]. Je evidentní, že tento způsob je závislý na úplné přesnosti dodavatelů, protože opožděním dodávky dochází k zastavení výroby, prostojům a tím i finančním ztrátám.

K rozdělení položek zásob dle jejich významu lze v případě firmy D-PRODUKT, s.r.o. použít např. Paretovo pravidlo, které udává, že zhruba 80% důsledků vyplývá z 20% příčin. Pozornost se tedy soustřeďuje na nejdůležitější složky zásob. V praxi se používá členění pomocí analýzy, označované ABC. [9]

Po správné určení položek bereme v úvahu období 12 měsíců.

**Kategorie A** – do této kategorie se zahrnují položky, které tvoří 80% hodnoty výsledného produktu. Obvykle se jedná o nejdražší položky, které tvoří konečnou zakázku. Na skladě se nevyskytují dlouhodobě, vzhledem k jejich vysoké pořizovací hodnotě. Jejich dlouhodobým skladováním by zbytečně docházelo k zadržování finančních prostředků firmy. Patří mezi ně:

- Okenní profily (plastová okna)
- Dveře
- Garážová vrata
- Skla (především se jedná o bezpečnostní a vysoce tepelně izolační skla)
- Parapety

**Kategorie B** – položky této kategorie se v porovnání s kategorií A sledují méně často a jejich pořizovací hodnota je rovněž nižší. Společně s kategorií A tvoří 95% hodnoty výsledného produktu. Na skladě se mohou vyskytovat déle a ve větším množství, přesto je jejich počet řízen aktuálními zakázkami. Do této kategorie se zahrnují:

- Obklady
- Příslušenství k oknům a dveřím (kliky)
- Materiál pro zateplování budov

**Kategorie C** – tuto kategorii představují položky nikoli nedůležité, ale svojí hodnotou nejméně významné. Na skladě se obvykle vyskytují ve větším množství a dlouhodobě, pokud jejich stav klesne pod určitou hranici neboli signální zásobu, objednávají se další. K jejich objednání nepotřebuje skladník podněty od jiných pracovníků. Patří sem:

- Montážní pěny
- Šrouby, hmoždinky
- Nářadí a jiný spojovací materiál

#### 4.3.1 PŘEPRAVA, PŘÍJEM A SKLADOVÁNÍ MATERIÁLU

Dodavatel může zasílat zboží vlastní dopravou nebo použít služeb veřejného dopravce. Ve studovaném případě dodavatelé obvykle používají vlastní dopravní prostředky, speciální péče je věnována přepravě křehkého materiálu (skla) kdy je při přepravě nutná asistence více osob. V případě nákupu drobného materiálu, nářadí a ostatních položek, spadajících v členění zásob do kategorie C firma realizuje přepravu ve vlastní režii.

Skladník (nákupce) je při příjmu zásilky povinen zboží zkontrolovat. Fyzická přejímka zahrnuje kontrolu pořízených zásob po stránce:

- Kvantitativní - počítání, vážení nebo měření materiálu, kontrola s průvodními doklady, především s dodacím listem (příklad dodacího listu v příloze C). V případě nesrovnalostí dochází k reklamaci.

- Kvalitativní – kontrola, zda dodávka odpovídá dohodnuté jakosti

### Doporučení

V praxi většinou není možná detailní kvalitativní a kvantitativní kontrola. U sledované firmy bylo dokonce zaznamenáno, že v mnohých případech nedochází ke kontrole dodávek vůbec. Aby se předešlo pozdějším komplikacím, je možnost přejít ve všech případech kontroly ke **statistické přejímce**, kdy probíhá kontrola pouze části dodávky a podle jejích výsledků se usuzuje kvalita celé dodávky.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, firma má k dispozici dva sklady, a to na pobočce ve Velké Hleďsebi a v Plzni. Oba sklady jsou uspořádány tak, aby v nich byla snadná orientace a přístup k veškerým položkám. Je zde využíváno regálové skladování, kdy jsou jednotlivé položky ukládány do polic (regálů). Velké položky jsou ukládány do volného prostoru.



Obr. č. 14: Skříňové regály [16]

### Systém vyřízení objednávek

Skladový účetní využívá při evidenci objednávek program Microsoft Excel, kde jsou na jednotlivých listech rozepsány objednávky a jejich stav. Každá objednávka má následující identifikaci:

- Číslo objednávky
- Objednatel (jméno nebo název firmy, pro kterou je zakázka realizována)
- Dodavatel (uveden je hlavní dodavatel materiálu pro zakázku)
- Činnost (předmět činnosti zakázky, př. výměna oken, zateplení)
- Popis (detailnější popis činnosti)

- Množství (v případě výměny oken se zde udává jejich množství)
- Ceník (položka udává ceny materiálu od dodavatelské firmy)
- Sleva (jedná se o slevu poskytovanou dodavatelskou firmou)
- Cena (cena za produkt stavená firmou D-PRODUKT, s.r.o.)
- Stav (udává stav vyřízení objednávky)

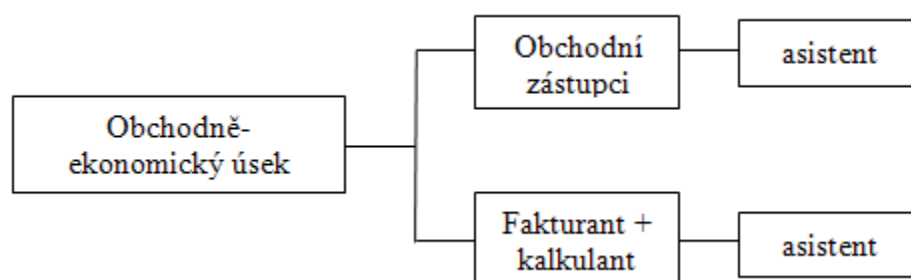
## 5 PRODEJ

Na úvod je potřeba rozlišit pojmy marketing a prodej, neboť v praxi bývají často zaměňovány. Marketing je komplexní, široce pojatý proces. Zahrnuje mnoho činností, od průzkumu potřeb zákazníků, jejich aktivním ovlivňováním přes poznávání konkurence až po volbu distribučních cest výrobku k zákazníkovi. Prodej pak chápeme jako jednu z činností, samostatnou proceduru prodeje výrobku zákazníkovi.

Prodej patří mezi dílčí oblasti odbytového procesu. Pro prodávajícího to znamená závazek převést na kupujícího vlastnické právo k užívání a kupující je povinen uhradit kupní cenu. [10]

### 5.1 ÚTVAR PRODEJE

Útvar prodeje je ve firmě D-PRODUKT, s.r.o. součástí obchodně-ekonomického úseku. Pod tento úsek patří obchodní zástupci, fakturant a asistenti. Členění pravomocí v prodejním úseku demonstruje následující schéma:



Obr. č. 15: Členění pravomocí v prodejním úseku [interní zdroj firmy]

Firma zaměstnává pět obchodních zástupců. Oblastem Mariánské Lázně, Lázně Kynžvart a Tachovsko jsou přiděleni tři obchodní zástupci, na pobočce v Plzni jsou k dispozici dva obchodní zástupci. Jejich hlavním úkolem je péče o zákazníka v průběhu celé zakázky, od jejího sjednání až po předání výsledného produktu a zaplacení faktury.

## **Osobnost prodejce**

Na kvalitě prodejního personálu obvykle závisí budoucí prodejní úspěchy. Firma klade výběru obchodních zástupců velký význam i z toho důvodu, že jako zaměstnanci pro ni představují vysoké náklady. Se zaměstnáním obchodního zástupce bývají spojeny výdaje na osobní telefon, pohonné hmoty a mnohdy i speciální výpočetní techniku. Na uchazeče o tuto pozici by tudíž měla firma klást speciální nároky a zaměstnávání by měl předcházet pečlivý výběr. Požadavky na uchazeče se mohou lišit podle toho, jakého je daná firma zaměřená. Ve firmě D-PRODUKT, s.r.o. by měl budoucí obchodní zástupce splňovat následující požadavky:

- Dobré komunikační vlastnosti, schopnost vcítit se do potřeb zákazníka
- Předchozí zkušenosti s prodejem
- Zodpovědnost, vstřícnost a spolehlivost
- Zájem o daný obor

V současné době firma na tuto pozici hledá 2 pracovníky, kteří by působili v jiné geografické oblasti, než jsou Západní Čechy. Při výběru zaměstnanců na tuto pozici firma nejčastěji využívá služeb soukromé inzerce, řídí se ale také doporučením známých nebo jiných zaměstnanců.

Podceňovat by firma rozhodně neměla ani péči o stávající a dlouhodobé zaměstnance obzvláště v případě, kdy poskytuje služby v oblasti, ve které dochází k častým inovacím. To je i případ firmy D-PRODUKT, s.r.o.

## **Doporučení**

V oblasti motivace a školení zaměstnanců byly u sledované firmy zjištěny nedostatky, které však firma nepovažuje za příliš důležité. Přesto, že v oblasti služeb, které firma poskytuje (prodej a montáž stavebních výplní a doplňků) dochází k vývoji a změnám technologií, nevyužívá možnosti posílat své zaměstnance na různé veletrhy a předváděcí akce, kde je příležitost se s těmito novinkami seznámit. To z ekonomického hlediska není příliš rozumné. Obchodní zástupce je v přímém kontaktu s konečným zákazníkem, proto je vhodné, aby se sám co nejlépe seznámil s produktem, který mu bude nabízet. Firma v současné době spoléhá na doporučení svých dodavatelů, kteří přicházejí s novinkami, týkající se materiálu a používaných technologií.

## 5.2 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ PRODEJců

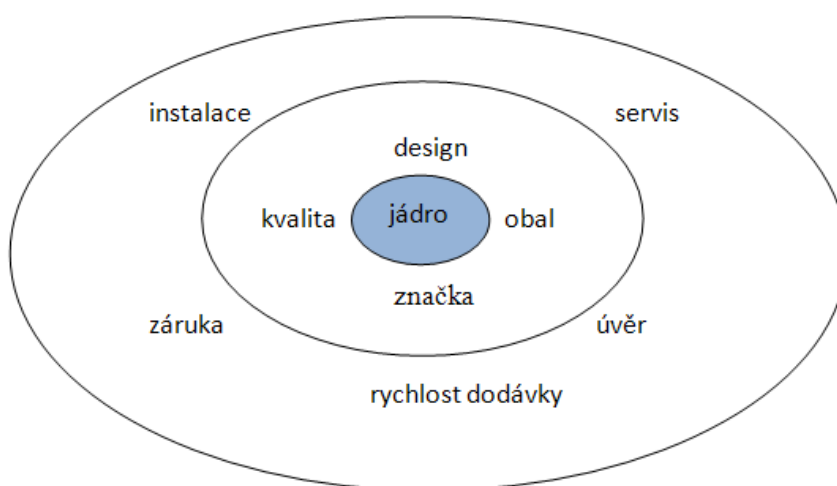
Prodejce má štěstí, neboť jeho výkon může být přímo sledován na základě zvýšení tržeb. Prodejci mohou mít různý stupeň odpovědnosti a záleží na zaměstnavateli, jak vysokou odpovědnost jim udělí. Možnost přidělení prodejci více odpovědnosti ale také pravomocí je kromě peněžního ohodnocení jednou z forem motivace. Lze sem zahrnout například udělení způsobilosti přidělovat úvěr, povolení nabízet slevy nebo udělení zodpovědnosti za vykonávání osobních návštěv u zákazníků [4].

Odměňování pracovníků prodejního úseku ve sledované firmě probíhá v režimu mzda + provize z prodeje. Výše provize není pevně dána, uděluje ji ředitel firmy na doporučení vedoucího úseku s ohledem na dosažené výsledky ve sledovaném období. Výši své provize může prodejce ovlivnit také prostřednictvím up-sellingu, kdy se mu podaří přesvědčit zákazníka o koupi dražšího produktu než původně zvoleného.

## 5.3 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix chápeme jako spojení aspektů, pomocí kterých dosahuje firma svých cílů. Kotler ve své knize o marketingu uvádí následující definici: “*Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu*“ [5, s. 105]

### 5.3.1 PRODUKT



Obr. č. 16: Komplexní výrobek [11, str. 109]

Filozofií společnosti D-PRODUKT, s.r.o. není prodávat co nejlevnější produkty a bojovat tak s konkurencí prostřednictvím co nejnižších cen. Hlavním cílem je především prodávat co nejkvalitnější produkty za použití moderních prvků a odolných materiálů.

Základní přehled o produktech, které firma poskytuje, si potenciální zákazník může prohlédnout již na internetových stránkách firmy. Katalog produktů i s odborným výkladem získá na jakékoliv pobočce.

Z 70% se na jádru každého produktu vyjma prováděných zateplení budov podílí přímo dodavatelé. Na konkrétním případě bude proveden rozbor včetně kalkulace a příslušných operací.

#### **Příklad: Rozbor smlouvy o dílo**

V předmětu plnění se zhotovitel zavazuje provést pro objednatele dílo, které se může skládat z následujících operací:

- a) Demontáž stávajících oken
- b) Montáž nových oken včetně příslušenství uvedeného v příloze
- c) Zednické začištění oken
- d) Osazení překladů

Dále je ve smlouvě uvedena kalkulace na celkovou zakázku, která může mít následující podobu:

Pol.	množství	Popis	Cena/ks/Kč	Celkem Kč
1	3 ks	Okno 2- křídle 1850x1380	9.360,00	28.080,00
2.	5,55 m	MAX nos 40, 3x1850m	247,00	1.370,85
3.	3 ks	Krytka MAX bílá, 600mm	29,00	87,00
4.	3 ks	Osazení překladů	2.704,00	5.408,00
5.	28.40qm	Demontáž pol. Č. 1.	45,00	1.278,00
6.	28,40qm	Montáž oken + doprava	140,00	3.976,00
7.	23,64qm	Zednické práce	450,00	10.638,00



Částka netto	50.837,85
DPH 10%	5.083,78
<u>Částka brutto</u>	<u>55.921,64</u>

Ve smlouvě je rovněž uvedena doba plnění, krycí rozpočet díla (příloha B, D) termín zahájení prací (např. instalace nových oken) a termín dokončení prací. V praxi může nastat situace, kdy vzhledem k nepříznivým klimatickým podmínkám nemůže být dodržen technologický postup, nutný pro řádnou realizaci díla, a dojde tedy k odsunu předem stanoveného termínu dokončení. V takovém případě se ke smlouvě o dílo dokládá i dokumentace, kde jsou všechny okolnosti podrobně zapsány.

Pro interní potřeby může společnost vycházet z kalkulací, které stanovuje Ministerstvo financí České republiky. V následujícím příkladě je uveden jednoduchý kalkulační vzorec s rozpočítáním nákladů. (pozn.: použité hodnoty jsou ukázkové, nevychází z podkladů firmy D-PRODUKT, s.r.o.)

#### **Příklad:**

Firma D-PRODUKT, s.r.o. prodává a instaluje dva druhy plastových oken SCHÜTZO, typ RONDO a CAVA. Kalkulace bude provedena na 1 okno typu RONDO s příslušenstvím a instalací, za rozvrhovou základnu byly zvoleny přímé mzdy. Výrobní režie činí 17.000,- Kč, správní režie činí 14.000,- Kč. Společnost počítá se ziskem 25 %.

Typ	Množství (ks)	Spotřeba materiálu	Přímé mzdy
RONDO	5	22.700,-	7.600,-
CAVA	7	25.500,-	8.800,-

Režijní přírážka = (celkové režijní náklady / rozvrhová základna) x 100

$$RZ = 7.600 + 8.800 = 16.400$$

$$\text{Přirážka VR} = 17.000 \times 100 / 16.400 = 103\%$$

$$\text{Přirážka SR} = 14.000 \times 100 / 16.400 = 85\%$$

$$\text{Přímé mzdy na typ RONDO} = 7.600 / 5 = 1520$$

$$VR = 15,20 \times 103 = 1.565,6$$

$$SR = 15,2 \times 85 = 1.292,-$$

**Kalkulační vzorec:**

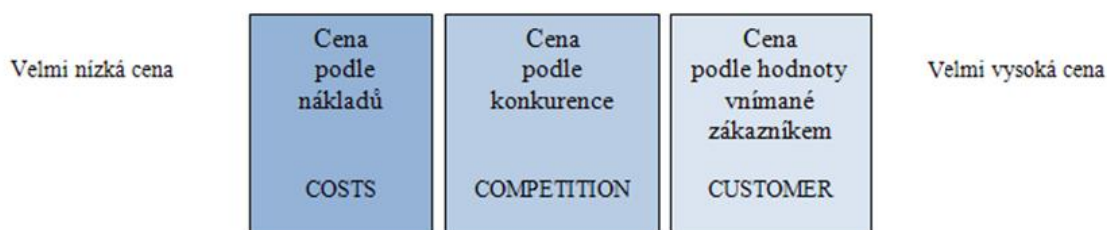
Přímý materiál	4.540,-
Přímé mzdy	1.520,-
<u>Výrobní režie</u>	<u>1.565,6</u>
Vlastní náklady výroby	7.625,6
<u>Správní režie</u>	<u>1.292,-</u>
Vlastní náklady výkonu	8.917,6 $(8.917,6 : 100) \times 25 = 2.229,4$
<u>Zisk</u>	<u>2.229,4</u>
Výrobní cena	<b>11.147,-</b>

Poznámka: Do režijních nákladů společnosti se započítávají zejména náklady na dopravu, energie, odpisy dlouhodobého hmotného majetku, opravu a údržbu hmotného majetku, mzdové náklady související s řízením včetně odvodů, poplatky, náklady na záruční opravy a jiné.

**5.3.2 CENA**

Rozhodnutí o ceně s sebou nese celou řadu oblastí rozhodování. Je zapotřebí stanovit cenový záměr, cenovou hladinu, podstatné je rozhodnutí o vhodné úvěrové politice a slevách a stanovení postupu pro změny v cenách [4]

Úkolem pro podnikatele je také výběr vhodné metody stanovení ceny. K tomu může napomocet běžný marketingový model pro stanovení ceny, zvaný 3C.



Obr. č. 17: Model 3C [11, s. 112]

Při nákladově orientované strategii vychází cena z nákladů a zisk se počítá procentuelně k nákladům. Výše zisku by měla být adekvátní zhodnocení vynaložených nákladů. Pro správnou volbu ceny musí brát prodejce ohled nejen na prodejní cenu, ale i na obchodní přírážky na distribuční cestě k zákazníkovi.

**Příklad:**

*Použitý kapitál na provozní činnost činí 2.500.000,- Kč, průměrná rentabilita kapitálu činí 30%, celkový zisk, který by měl být vyprodukován 750.000,- Kč. Náklady jsou rozpočtovány ve výši 3.100.000,- Kč.*

*Obrat nákladů (ON) = Náklady běžného období / Použitý kapitál*

$$3.100.000 / 2.500.000 = \underline{1,24}$$

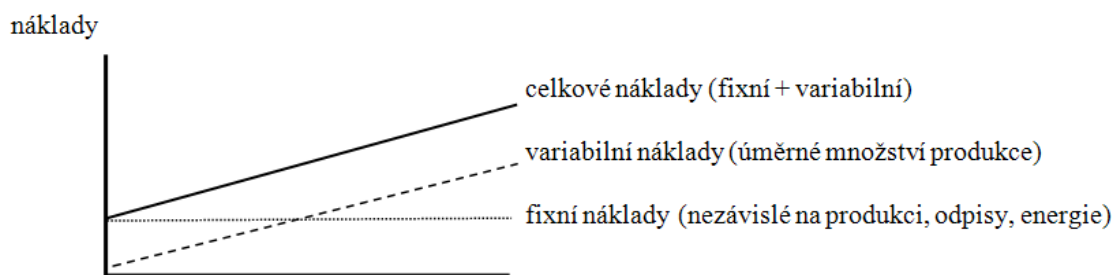
*Průměrná ziskovost nákladů = 30 : 1,24 = 24,194% přičemž platí, že stanovené rentability použitého kapitálu bude dosaženo při této ziskovosti nákladů.*

Jednoduchým způsobem je stanovená cena podle konkurence, můžeme přitom volit cenu vyšší než je konkurenční, nebo naopak nižší. Vyšší cena se obvykle volí u značkových produktů. Nižší cena může být pro kupující lákavá, ale vyvolává i dojem slabé kvality produktu.

Cena podle hodnoty vnímané zákazníkem je založena na přesvědčení, že dané zboží mu přináší mimořádné uspokojení potřeb. Využívá se v případě exkluzivního, značkového nebo prestižního zboží.

V případě sledované firmy rozhodně není hlavním cílem likvidace konkurence, což by vedlo ke snižování cen a nutnosti používat levnější materiály a výrobky. Vzhledem k charakteru poskytovaných služeb ani není tato strategie vhodná. Hlavním cílem na počátku nebyla ani rychlá návratnost investic, která by naopak musela být spojena s příliš vysokými cenami za poskytované služby. Dlouhodobým cílem firmy je především maximalizace zisku a poskytování kvalitních služeb na vysoké úrovni.

Společnost nemá na své produkty a služby žádný pevný ceník. Cenová nabídka se stavuje zvlášť na každou zakázku. Konečná cena se poté odvíjí od hodnoty použitého materiálu, náročnosti a délky prací a dalších faktorů. Na meziročním zvyšování cen mají výrazný podíl především samotní dodavatelé, kteří zdražují své výrobky. Změna sazeb DPH a růst cen energií jsou dalším faktorem.



Obr. č. 18: Křivky fixních a variabilních nákladů [11 s. 111]

### Platební podmínky

Platba za provedené služby probíhá v režimu zálohové faktury + následná vyúčtovací faktura. Po podpisu smlouvy o dílo obdrží objednatel zálohovou fakturu na 50% ceny díla včetně DPH se splatností 14 dní. Zhotovitel objednává výrobky potřebné ke zhotovení předmětu smlouvy až v den, kdy je zálohová faktura uhrazena. Konečnou vyúčtovací fakturu obdrží objednatel neprodleně po předání a převzetí díla. Lhůta na zaplacení této faktury je opět 14 dní (vzor vyúčtovací faktury v příloze A).

Bez poplatků obdrží zákazníci od firmy následující služby:

- Vypracování cenové nabídky (aktivní)
- Zaměření oken přímo na stavbě
- Uzavření smlouvy
- Doprava oken přímo na stavbu
- Likvidace stavebního odpadu

### Doporučení

Firma neposkytuje možnost prodeje na splátky ani neposkytuje slevy na své produkty. To je oproti konkurenci dost neobvyklé. V době, kdy se firmy všemožně snaží upoutat pozornost svých potenciálních zákazníků, jsou slevy a možnost prodeje na splátky jedny z tzv. lákadel, které firmy při své propagaci používají. I firmě D-PRODUKT, s.r.o. by zajisté prospělo, kdyby k platebním podmínkám zavedla možnost splátek. Dnes již je to standardní služba, kterou konkurenční firmy nabízejí.

Jak by mohla vypadat kalkulace s možností splácení za spolupráce úvěrové firmy, demonstruje následující příklad:

	Typ úvěru (název)
Hodnota zakázky na plastová okna	45.000 Kč
Přímý nákup	0 Kč
Velikost úvěru	45.000 Kč
Roční úroková sazba	12,54 %
Roční procentní sazba nákladů	13,54 %
Úvěr pojištění schopnosti splácet	Úvěr bez pojištění schopnosti splácet
Počet měsíčních splátek	24
Výše měsíční splátky	2128 Kč
Celková částka zaplacená klientem	51072 Kč

Tab. č. 4: Modelová kalkulace úvěru [zdroj vlastní]

### 5.3.3 PROPAGACE

Propagace jako forma komunikace mezi kupujícími a prodávajícími si klade za cíl zlepšení prodeje výrobku nebo služby. Propagační mix zahrnuje následující základní prvky:

1. publicita
2. prodejní podpora
3. reklama
4. osobní prodej.

Ve firmách mohou k prodeji přispívat všechny čtyři prvky, je ale vhodné rozhodnout, na který prvek bude kladen největší důraz. Podle charakteru společnosti se určuje, který z prvků bude upřednostňován. [4].

Společnost D-PRODUKT, s.r.o. se zaměřuje především na reklamu prostřednictvím internetu a tisku. Internetové stránky firmy, které jsou kvalitně a přehledně zpracovány, nespravuje firma sama, jejich tvorbu a úpravy má na starosti externí informační technik. Firma rovněž využívá placených odkazů na jiných internetových zdrojích.

Díky charakteru poskytovaných služeb má firma jedinečnou příležitost využít možnost umístění reklamy přímo na objekty revitalizací. To se v naprosté většině případů týká panelových domů. Reklamu je tak možné vidět na objektech v Tachově, v Mariánských Lázních, v Plané a dalších městech.

Úkolem, souvisejícím s propagací je i správné určení rozpočtu. Existuje více metod, jak vyčlenit peníze na reklamu, ne všechny metody jsou ale efektivní. Nevhodný je například přístup, kdy se podnikatel rozhoduje podle toho, kolik peněz mu zbude, nebo se snaží vynaložit alespoň tolik peněz, kolik vynakládá konkurence. Vhodným způsobem určení rozpočtu na reklamu může být metoda cíle a úkolu, kdy podnikatel dopředu určí, kolik peněz chce investovat a s jakým cílem (v případně sledované firmy např. zvýšení prodeje nových dražších typů oken).

V současné době společnost připravuje tisk letáků, propagující pěti komorové okenní profily, které hodlá umísťovat na prodejnách svých dodavatelů. Průběžně uveřejňuje reklamu i v místním tisku.

#### 5.3.4 DISTRIBUCE

Společnost D-PRODUKT, s.r.o. využívá přímé distribuce, kdy vlastními prostředky nebo s pomocí dodavatelů přemísťuje potřebný materiál a produkty přímo k zákazníkovi. V souvislosti s distribucí je vhodné zmínit oblasti působení společnosti.

Společnost působí především v Karlovarském a Plzeňském kraji. V posledních dvou letech ale začala přijímat i zakázky ze Středočeského kraje a Prahy. Jak již bylo poznamenáno v předchozí podkapitole, společnost uvažuje o přijetí dalších 2 pracovníků do prodejního úseku na místo obchodního zástupce. V souvislosti s přijetím nových obchodních zástupců čekají firmu i další náklady s tím spojené, například nákup nových služebních automobilů. Pořízení automobilu na leasing demonstruje následující příklad.

#### **Příklad:**

*Leasingová společnost TUTO, a.s. (plátce DPH) uzavře s firmou D-PRODUKT, s.r.o. leasingovou smlouvu na finanční pronájem automobilu. Pořizovací cena automobilu je 650 000,- Kč bez DPH. Marže leasingové společnosti je 10%, tj. koeficient 1,1. Smlouva je sjednána na 60 kalendářních měsíců od 1. 9. 2011 do 31. 8. 2016. Nájemce zaplatí*

31. 8. 2011 mimořádnou splátku ve výši 30% leasingové ceny a 59 pravidelných splátek vždy k poslednímu dni v měsíci. Předání automobilu nájemci 1. 9. 2001, přechod vlastnictví po skončení smlouvy v ocenění reprodukční pořizovací cenou 45.000,-.

Leasingová cena celkem  $650.000,- \times 1,1 = 715.000,-$  (z toho leasingová marže 65.000)

Splátkový kalendář:

Zvýšená splátka dne 31. 8. 2011	30% z 650.000,-	= 195.000,-
20% DPH	20% z 195.000,-	= 39.000,-
Marže	30% z 65.000,-	= 19.500,-
20% DPH	<u>20% z 19.500,-</u>	<u>= 3.900,-</u>
<b>Zvýšená splátka celkem</b>		<b>257.400,-</b>

Pravidelné měsíční splátky:

Splátka automobilu	$(70\% \text{ z } 650.000,-) : 59 = 7.712,-$
20% DPH	$20\% \text{ z } 7.712,- = 1.542,-$
Marže	$(70\% \text{ z } 65.000,-) : 59 = 772,-$
20% DPH	<u><math>20\% \text{ z } 772,- = 154,-</math></u>
<b>Pravidelná měsíční splátka celkem</b>	<b>10.180,-</b>

## Doporučení

Firma je v oblasti prodeje úspěšná a dlouhodobě dosahuje dobrých hospodářských výsledků. Pozitivně lze hodnotit rovněž novinky, které zavádí a udržuje tak krok se současnými trendy. Jako příklad lze uvést nově nabídku fotovoltaických elektráren a panelů. Bylo by ale vhodné, aby na své internetové stránky podobně jako konkurence zavedla možnost výpočtu jednoduché kalkulace na hotový produkt. Předběžné zjištění ceny produktu může v pozitivním slova smyslu ovlivnit zákazníkovo rozhodování.

## 6 KOOPERACE

Kooperace je forma spolupráce, díky které získávají podniky určité výhody. Autor Wöhe ji charakterizuje jako: „Dobrovolné sdružování k provedení jednoho, nebo smluvně omezeného počtu projektů, anebo k vytváření zájmových společenství pro plnění dlouhodobých úkolů“ [14, str. 167].

Vznikem kooperace zůstává zachována právní a hospodářská samostatnost podniku.

Podniky, které tvoří kooperativní spojení, si obvykle kladou podobné cíle, mezi které lze zařadit maximalizaci zisku, snižování nákladů, zvýšení výkonu a konkurenceschopnosti spolupracujících podniků.

Firma D-PRODUKT, s.r.o. již 10 let úzce spolupracuje s firmou AR OKENNÍ TECHNIKA s.r.o., (dále jen AROT) která vyrábí plastová okna a soustřeďuje se především na německý trh. Vzájemná spolupráce těchto dvou firem přináší oběma stranám značné výhody, které plně využívají v boji s konkurencí.

### **6.1 HISTORIE A VÝVOJ SPOLEČNOSTI AR OKENNÍ TECHNIKA S.R.O.**

Firma patří společníkům a též majitelům jiných společností v SRN panu Alfonsi Zizlspergerovi a panu Reinerovi Schönauerovi. Ti spolupracují již dlouhou dobu v oblasti výroby a prodeje stavebních prvků – zejména vchodových dveří, dřevěných a plastových oken, a suchých stavebních materiálů. Potíže s rozšířením současných výrobních objektů v SRN předcházely zásadnímu rozhodnutí, společně založit výrobu plastových oken v České republice. Pro tento účel byl vybrán objekt v obci Vrhavěč, kde byla v roce 2001 přestavěna původně zemědělská hala na halu se zámečnickou výrobou (výroba kovových výplní pro vchodové dveře), a později výrobou plastových oken. Zámečnická výroba zpracovává hutní materiál frézováním, řezáním a svářením na kovové rámy, do kterých je později vkládána přesně specifikovaná výplň tak, aby budoucí vchodové dveře měly co nejlepší tepelně izolační a akustické vlastnosti.

Výroba plastových oken byla druhým rozvojovým krokem firmy. Oba společníci se rozhodli pro nákup nejmodernější technologie na špičkové technologické úrovni. Nešli tedy obvyklejší cestou přesunutí vyhovující technologie s vysokým podílem lidské práce, ale investovali do TOP technologie – automatické linky na výrobu plastových oken firmy STÜRTZ. Tato technologie je on-line propojena jak s pracovištěm přípravy výroby, tak s dodavatelem technologie v SRN. Díky moderním technologiím je možné provádět korektury v technologii ON-LINE, stejně jako zadávat zakázky do výroby, nebo jen zjistit v jakém stádiu rozpracovanosti se ta či ona zakázka nachází.

Společnost navázala na mnohaleté zkušenosti s výrobou oken sesterské firmy v SRN Z-FENSTER-TECHNIK, jejichž zkušenosti využívá v každodenní praxi.





Obr. č. 19: Logo společnosti [17]

## 6.2 FORMA SPOLUPRÁCE A SPOLEČNÉ CÍLE

Kooperace může být rozdělena na oblasti spolupráce ve formě horizontální, při které dochází ke spolupráci mezi soutěžícími subjekty, nebo vertikální, kde se jedná o vzájemné propojení dodavatelů a odběratelů [13].

To je i případ sledované firmy, kdy AROT vystupuje pouze jako výrobce plastových oken a sama o sobě své výrobky neinstaluje. Zprostředkování prodeje, montáž a doplnění ostatního materiálu včetně veškerého dalšího servisu zprostředkovává firma D-PRODUKT, s.r.o.

Cílem spolupráce malých a středních podniků (podniky do 49 pracovníků), do kterých se řadí i námi sledovaná firma D-PRODUKT, s.r.o. a také AROT, je dosažení některých z následujících priorit:

1. Lepší pozice na trhu, resp. Vyšší podíl na (regionálním) trhu
2. Eliminace konkurence formou spolupráce, tedy získání mocenské pozice omezením konkurence na trhu
3. Rychlejší dynamika růstu produkce nebo poskytování služeb
4. Rychlejší možnost inovace produktů a zlepšení jejich kvality
5. Zabezpečení úspor z rozsahu – zabezpečení hospodárnosti

Přímé výhody, plynoucí ze spolupráce AROT a D-PRODUKT, s.r.o.:

Nelze objektivně zhodnotit vliv spolupráce s AROT na výsledky hospodaření D-PRODUKTU, neboť s touto firmou spolupracuje téměř od začátku svého podnikání a AROT je taktéž hlavním dodavatelem. Z těchto důvodů není možné provést odpovídající srovnávání.

Za hlavní výhody, plynoucí ze spolupráce s AROT, firma D-PRODUKT, s.r.o. považuje:

1. Garanci nejnižších cen

2. Vzájemnou propagaci a zajištění odbytu
3. Záruku kvalitních produktů, prověřených na západních trzích

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o vertikální sdružení mezi dvěma společnostmi, a to ve zpětné formě tzn. od výrobce k prodejci, je zde evidentní cíl zajištění odbytu. Propojením výrobce s prodejcem získávají kooperativní společnosti výhodu díky snižování nákladů. Tím také dosahují dobrého postavení na trhu a zajišťují si hospodářskou moc. Firmy se rovněž vzájemně propagují a to nejen formou reklamy na internetových stránkách, ale i v tištěné formě v podobě letáků umístěovaných na prodejnách a pobočkách.

Společnost D-PRODUKT, s.r.o. díky spolupráci s AROT dosahuje stálých cenových výhod a množstevních rabatů. Společnost AROT rovněž zdarma nabízí technickým a montážním pracovníkům školení se zaměřením na nové výrobky a technologie.

### **6.3 SPOLUPRÁCE FIREM NA ZAKÁZKÁCH DOTOVANÝCH PROGRAMEM ZELENÁ ÚSPORÁM**

Jak již bylo zmíněno v kapitole o vývoji hospodářského výsledku firmy, program Zelená úsporám měl významný podíl na zisku firmy v posledních letech. Díky tomuto programu se také prohloubila spolupráce mezi oběma společnostmi.

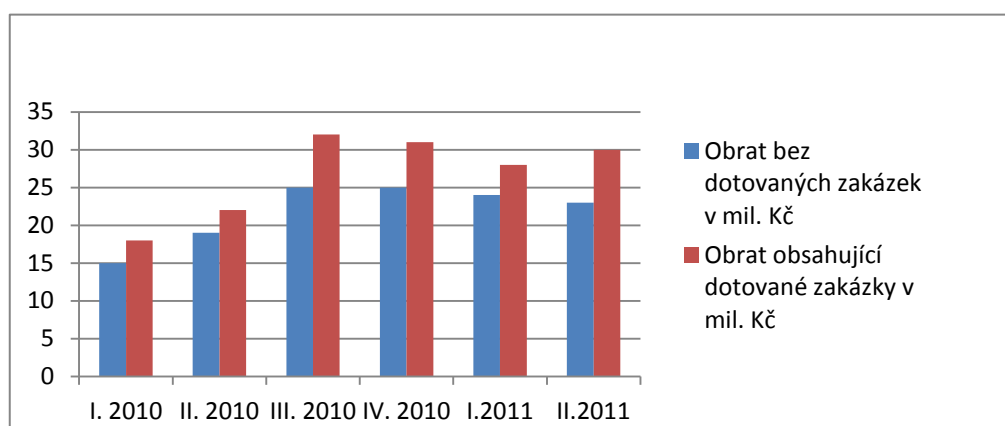
Co se skrývá pod pojmem Zelená úsporám? Program se zaměřuje na podporu instalací zdrojů na vytápění s využitím obnovitelných zdrojů energie, ale rovněž investic do energetických úspor při rekonstrukcích i novostavbách. Program mimo jiné podporuje kvalitní zateplování rodinných domů i bytových domů. Základní postupy při poskytování podpory upravuje směrnice Ministerstva životního prostředí č.9/2009. Podpora v rámci tohoto programu je nastavena tak, aby prostředky mohly být čerpány v průběhu celého období od vyhlášení programu do 31. prosince 2012.

V našem sledovaném případě je to právě firma AROT, která pro zákazníka zajišťuje veškerý servis související se získáním dotací na zateplení domu nebo výměnu oken. Samotnou realizaci zakázky poté provádí firma D-PRODUKT, s.r.o.

Pokud má zákazník zájem využít program Zelená úsporám, může kontaktovat společnost AROT nebo její obchodní zastoupení. Společnost nejprve zkontaktuje se zákazníkem jeho záměr a poté zhodnotí, zda má význam žádat o dotaci. V kladném

případě následuje energetický výpočet, který je sestaven na základě půdorysu a řezu objektu. Rozhodující je především závěr, zda úspora na spotřebě tepla dosahuje alespoň 20%. V případě že ano, je možné pokračovat v realizaci projektu. Následuje vypracování projektové dokumentace, přesná kalkulace záměru, podání žádosti o dotaci a vlastní realizace záměru. Tu už má na starosti firma D-PRODUKT, s.r.o.

Na níže uvedeném grafu je vidět, jak ovlivnil program Zelená úsporám obrat firmy v jednotlivých kvartálech roku 2010 a 2011.



Obr. č. 20: Vliv programu Zelená úsporám na obrat firmy [interní zdroj firmy]

## 7 ZÁVĚR

Nákup a prodej patří mezi nejdůležitější činnosti každého podniku. Správné fungování nákupního a prodejního úseku firmy se vždy projeví na jejím postavení na trhu a výsledku hospodaření. Společnost D-PRODUKT, s.r.o. funguje na trhu již téměř 15 let a od počátku svého působení prošla mnohými změnami. Rozšířila počet svých zaměstnanců a rozrostla se o další pobočku, aby mohla zaujmout větší část trhu. Tohoto cíle se firmě podařilo dosáhnout a v současné době obstarává zakázky jak v Karlovarském, tak v Plzeňském kraji.

V oblasti nákupu se nabízí doporučení, aby zástupci společnosti častěji jednali se svými dodavateli o cenách a slevách, neboť podmínky trhu se neustále mění a existuje tendence k tlačení cen vstupů směrem dolů. Dodavatelé jsou i přes neochotu nuceni se těmto tendencím podřídit, což umožňuje firmám snižovat náklady. I přesto, že je firma spokojena s nabídkou současných dodavatelů, neměla by opomíjet ani nabídky firem, se kterými dosud nespolupracovala. Důvodem k tomuto rozhodnutí může být skutečnost, že v dané oblasti podnikání dochází k častým inovacím a stávající dodavatelé zdaleka nemusí mít přehled o všech novinkách, které by v budoucnu mohly zaujmout potenciálního zákazníka.

Jednou z cest, jak obstát v silném konkurenčním prostředí je využití nabídek školení jak technických pracovníků, tak i zaměstnanců obchodního úseku. Firma dosud nevyužila nabídky veletrhů a školení, kde by především obchodní zástupci zdokonalili své znalosti v oblasti nabízených služeb a nabídli tak svým klientům větší profesionalitu a odbornost.

Poslední oblast, na kterou by se měla firma v budoucnu zaměřit je rozšíření škály nabízených služeb a to především o poradenství v oblasti financování, které je součástí standardní nabídky firem, zabývajících se zateplováním budov a instalací okenních výplní.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČERVENÝ, J.; SKÁLOVÁ, P. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2006. ISBN 80-7082-998-2
- [2] ČUHLOVÁ, J.; MUNZAR, V. *Přehled učiva k maturitní zkoušce z účetnictví*. 3. upravené vydání. Praha: Fortuna, 2004. ISBN 80-7168-893-2
- [3] DANĚK, J.; PLEVNÝ, M. *Výrobní a logistické systémy*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2005. ISBN 80-7043-416-3
- [4] JOBBER, D., LANCASTER, G. *Management prodeje*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-533-4
- [5] KOTLER, P. *Marketing Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6
- [6] LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 978-80-247-1814-9
- [7] LYSONS, K.; FARRINGTON, B. *Purchasing and Supply Chain Management*. 7. vydání. Harlow: Pearson Education Limited, 2006. ISBN 978-0-273-69438-0
- [8] ÖBRIEN, J. *Category management in purchasing: a strategic approach to maximize business profitability*, 1. vydání. Bodmin: MPG Books Ltd, 2009. ISBN 978-0-7494-5257-5
- [9] PLEVNÝ, M.; ŽIŽKA, M. *Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2005. ISBN 80-7043-435-X
- [10] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3
- [11] ŠVARCOVÁ, J. a kol. *Ekonomie – stručný přehled, 2006/2007*. 2. vydání. Zlín, CEED 2006 ISBN 80-903433-3-3
- [12] TOMEK, J.; HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1999 ISBN 80-85943-73-5

[13] LEDNICKÝ, V.; VANĚK, J. *Kooperační struktury malých a středních podniků*. 1. vydání. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2004. ISBN 80-7248-259-9

[14] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a upravené vydání. Praha: C. H. Beck, 1999. ISBN 80-7179-014-1

**Internetové zdroje:**

[15] Internetové stránky společnosti D-PRODUKT, s.r.o., [online] 2011 dostupné na www: <<http://www.dprodukt.cz>>

[16] Internetový portál seznam.cz, [online] 2011 dostupné na www: <<http://www.seznam.cz>>

[17] Internetové stránky společnosti AR OKENNÍ TECHNIKA s.r.o., [online] 2011 dostupné na www: <<http://www.arokna.cz>>

[18] Obchodní rejstřík ARES na internetových stránkách ministerstva financí [online] 2011 dostupný na www: <<http://www.info.mfcr.cz/ares>>

[19] Internetové stránky programu Zelená úsporám spravované Ministerstvem životního prostředí [online] 2011 dostupné na www: <<http://www.zelenausporam.cz>>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. č. 1: Logo společnosti [obchodní rejstřík] .....	10
Obr. č. 2: Organizační struktura společnosti [interní zdroje společnosti] .....	11
Obr. č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců [zdroj vlastní] .....	12
Obr. č. 4: Struktura zaměstnanců [zdroj vlastní] .....	13
Obr. č. 5: Plastová okna Cava a Rondo [interní zdroj firmy] .....	13
Obr. č. 6: Kování ROTO [interní zdroj firmy] .....	14
Obr. č. 7: Typy skel [interní zdroj firmy] .....	15
Obr. č.: 8 Výsledky hospodaření 2005 - 2010 [zdroj vlastní].....	16
Obr. č. 9: Průběh realizace zakázky [zdroj vlastní] .....	18
Obr. č. 10: Podíl dodavatelů na celkových dodávkách [interní zdroj firmy].....	20
Obr. č. 11: Postavení kupujícího a prodávajícího na trhu [8, str. 128].....	23
Obr. č. 12: Průběh objednávky drobných položek [zdroj vlastní] .....	25
Obr. č. 13: Průběh objednávky nákladných položek [zdroj vlastní].....	25
Obr. č. 14: Skříňové regály [16] .....	28
Obr. č. 15: Členění pravomocí v prodejním úseku [interní zdroj firmy].....	29
Obr. č. 16: Komplexní výrobek [11, str. 109].....	31
Obr. č. 17: Model 3C [11, s. 112] .....	34
Obr. č. 18: Křivky fixních a variabilních nákladů[11 s. 111].....	36
Obr. č. 19: Logo společnosti [17] .....	41
Obr. č. 20: Vliv programu Zelená úsporám na obrat firmy [interní zdroj firmy].....	43

**SEZNAM TABULEK**

Tab. č. 1: Vývoj obrátu a čistého zisku v Kč [interní zdroj firmy].....	17
Tab. č. 2: Rozdělení materiálu dle nákupních situací [zdroj vlastní] .....	19
Tab. č. 3: Porovnání dodavatelů podle platebních podmínek [interní zdroj firmy].....	21
Tab. č. 4: Modelová kalkulace úvěru [zdroj vlastní] .....	37



**SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A.....	50
Příloha B.....	51
Příloha C.....	52
Příloha D.....	53

## Příloha A

D-PRODUKT,s.r.o.		FAKTURA - DAŇOVÝ DOKLAD č. 11010212					
Dodavatel:  <b>D-PRODUKT,s.r.o.</b> <b>Slunečná 374</b> <b>364 01 Lázně Kynžvart</b> IČ: 25089161 DIČ: CZ25089161 Telefon: 354400511 Mobil: 777150781 Fax: 354400520 E-mail: obchod@d-produkt.cz www.d-produkt.cz	Variabilní symbol: 11010212 Konstantní symbol: 0308 Objednávka č.: 2011/008Pla ze dne:	Odběratel: IČ: DIČ: Pan <b>Vokoun Emil</b> <b>náměstí Republiky</b> <b>364 01 Lázně Kynžvart</b>					
Číslo účtu:	460441018   2700						
Forma úhrady:	příkazem						
Datum vystavení:	29.08.2011						
Datum splatnosti:	05.09.2011						
Datum uskutečnění plnění:	29.08.2011						
Konečný příjemce:							
Označení dodávky	Množství	J.cena	Sleva	Cena %DPH	DPH	Kč Celkem	
Na základě uzavřené smlouvy č.2011/008Pla Vám fakturujeme níže uvedenou částku za dodání a montáž oken do bytových prostorů na výše uvedené adrese.							
Uhrazená záloha, č. 111010035, platba přijata 31.08.2011		-40 000,00		-36 364,00	10%	-3 636,00	-40 000,00
Cena celkem		57 783,18		57 783,18	10%	5 776,60	63 559,78
<b>Součet položek</b>				57 783,18		5 776,60	63 559,78
Uhrazené zálohy							-40 000,00
Zaokrouhlení							0,02
<b>CELKEM K ÚHRADĚ</b>							<b>23 567,00</b>
Vystavil:							
							
Krajský soud v Plzni, oddíl C, vložka 10360							
Dovozíte si Vás upozornit, že v případě nedodání date splatnosti uvedeného na fakturu Vám budeme účtovat úrok z prodlení v dohodnuté, resp. zákonné výši a smluvní pokutu (byla-li sjednána).							
<b>Rekapitulace DPH v Kč :</b>		<b>Základ v Kč</b>	<b>Sazba</b>	<b>DPH v Kč</b>	<b>Celkem s DPH v Kč</b>		
		21 424,18	0%	0,00	21 424,18		
			10%	2 142,80	23 566,98		
			20%	0,00	23 566,98		
Převzal:	Razítko:						
Ekonomický a informační systém POKODA							

KOPIE

Příloha B

**ROZPOČET**

Stavba: Eva Pančová  
 Objekt: zateplení fasády  
 Číslo:  
 JKSO:  
 Objemové: Zhotovitel:  
 Datum:

P.č.	TV	KCN	Kód položky	Popis	MJ	Množství celkem	Cena jednotková	Cena celkem	Sazba DPH
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>D</b>									
<b>Práce a dodávky HSV</b>									
D	D	S		Celková konstrukce a práce-bourání				11 377,90	
28	K	003	641311-13	Montáž lešení řadového modulového lešného zařízení do 200 kg/m <sup>2</sup> š. do 0,8 m v dle 40 m	m <sup>2</sup>	45,000	45,00	2 025,00	10,0
29	K	003	641311213	Příprava a lešení řadového modulového lešného zařízení š. 0,8 m v dle 40 m za první a ZMK den použití :30 dní	m <sup>2</sup>	1 598,000	2,10	3 361,60	10,0
30	K	002	641311813	Demontáž lešení řadového modulového lešného zařízení do 200 kg/m <sup>2</sup> š. do 0,8 m v dle 40 m	m <sup>2</sup>	45,000	35,00	1 575,00	10,0
31	K	014	5932811-11	Převážení hmot				3 798,20	
D	D	FSV		Práce a dodávky FSV				3 798,20	10,0
D	D	713		izolace tepelná				245 908,00	
32	K	713	713300811	Montáž tepelné izolace Rockwool tl. 160 mm	m <sup>2</sup>	65,000	190,000	11 700,00	10,0
33	K	MAT	6316370	Minerální vlna tl.160 mm	m <sup>2</sup>	65,000	180,00	10 400,00	10,0
35	K	713	631637082	Parotěsné fólie	m <sup>2</sup>	65,000	75,00	4 875,00	10,0
35	K	713	668713103	Převážení hmot pro izolace tepelné v objektech v dle 24 m				2 340,00	10,0
D	D	766		Konstrukce truhlářská				216 683,00	
40	K	766	766821082	Demontáž okenní kování	m <sup>2</sup>	182,000	65,00	12 480,00	10,0
41	K	766	811400040	Demontáž, montáž balkonů	m <sup>2</sup>	160,000	85,00	13 600,00	10,0
42	M	MAT	611400340	Řezy impregnované	m	750,000	35,00	26 250,00	10,0
43	K	766	611432520	Montáž krytiny	m <sup>2</sup>	190,000	195,00	37 050,00	10,0
44	K	766	611400040	Demontáž a montáž klebeno	m	12,800	205,00	2 624,00	10,0
45	M	MAT	611400040	Výzuba krovy	m <sup>3</sup>	1,800	30 000,00	54 000,00	10,0
46	M	MAT	563413270	Výzuba balkonů	m <sup>3</sup>	0,800	30 000,00	24 000,00	10,0
47	M	MAT	563413270	Skládání střešních větví 50/70 cm	ks	4,000	12 800,00	51 200,00	10,0
48	M	MAT	565410008	spojovací materiál	kgl.	1,000	8 650,00	8 650,00	10,0
48	K	766	66876103	Převážení práce na výšce	kgl	1,000	2 800,00	2 800,00	10,0
								<b>257 285,60</b>	



## Příloha C



Dodací list			
Vytvořil(a):	Jilka Lanzingerová	Den výdeje:	19.10.2010
Strana:	1 / 1		
Datum:	19.10.2010		
Číslo:	8010397492		

**Oběhřatel:**  
65404  
DEKTRADE a.s.  
př. Brožáková 733 168 141  
Dobrovského 530  
356 04 Dolní Rychnov - Sokolov

**Poznámka:**  
~~Estetický zájem~~

**Dodací adresa:**  
stavba Přehram  
p. Mošnýr 773 070 028  
Kamli ano  
Budovatelů 135  
356 04 Příbram

Sklad	Přepravní podmínky	Tel.	Obchodní zástupce
Praha	Doprava zdarma	420 733 598 510	Pavel Šneberger

Objednávka Weber	OBJEDNÁVKA ZÁK.	Hmotnost	Tel. zákazníka
7010342120 / 18.10.10	NO-500-10-03120 / 18.10.2010	4.250,00 KG	420 605 205 345

Další poznámky:

Materiál		Množství prod.jedn.	Množství zákl.jedn.	Hmotnost (kg)
ZD1000541n0001.01 Dektrade Sokolov	Sokolov			
OP 315Z CU1B 30 DEKTR 7010342120 710166368	w.pas silikon 1,5 Z	50,00 / KS	1.500,00 / KG	1.500,00
OP 318Z RU1G 30 DEKTR 7010342120 710166369	w.pas silikon 1,5 Z	42,00 / KS	1.260,00 / KG	1.260,00
OP 315Z SU100 30	w.pas silikon 1,5 Z	35,00 / KS	1.050,00 / KG	1.050,00
NPU 700 W000 20	w.pas podkl. UNI bíl	8,00 / KS	160,00 / KG	160,00
NPU 700 H000 20	w.pas podkl. UNI hne	8,00 / KS	120,00 / KG	120,00
0300	paleta EUR	8,00 / KS	8,00 / KS	160,00

**Weber**  
Saint-Gobain Weber Terranova, a.s.  
Kudlova 4, 102 00 Praha 10  
DIČ: CZ2502231

<b>Převzal:</b> jméno a příjmení:	<b>Vyskládlil:</b>		
<b>Podps:</b>	<b>Dopravce:</b> Etisen, a. s.		
<b>SPZ:</b>	<b>Počet palet vrácených:</b>	<b>Počet palet vydaných:</b>	

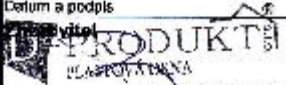
UPOZORNĚNÍ: Dopravujeme poznamenat si ČÍSLO VÝROBNÍ SÁRŽE ze šálky na osadu pro možnost doobjednat, stejně jako číslo.  
Dle obchodních podmínek od 1.3.2008 nezakupujeme palety s označením PRP

Saint-Gobain Weber Terranova, a.s.

Sídlo: Praha 10, 102 00, Rátnova 3 - IČO: 25029673 DIČ: CZ2502231 - Zapsáno v OR vedeném Městským soudem v Praze, od 07.9.1998, číslo 8501  
Zákaznické centrum: Čechy, tel: 272 701 187, fax: 272 701 138 - Morava, tel: 564 492 263, fax: 564 454 215  
Bankovní spojení: Komerční banka 745022316100, IBAN: CZ2570100000000074502231, SWIFT: KCMBOZPP

727/ks

## Příloha D

KRYCÍ LIST ROZPOČTU					
Název stavby	Eva Pancová			JKSO	
Název objektu	zateplení fasády			EČO	
Název části				Místa	Krásné u M.I.
Objednatel				IČO	DIČ
Projektant					
Zhotovitel					
Rozpočet číslo				Zpracoval	Dne
	Martin Zachánin	5.8.2010			
Měrné a účelové jednotky					
Počet	Náklady / 1 m.j.	Počet	Náklady / 1 m.j.	Počet	Náklady / 1 m.j.
0	0,00	0	0,00	0	0,00
Rozpočtové náklady v CZK					
<b>A Základní rozp. náklady</b>		<b>B Doplnkové náklady</b>		<b>C Náklady na umístění stavby</b>	
1 HSV	Dodávky	8 Práce pleštes	0,00	13 Zatezení staveniště	0,00
2	Montáž	9 Bez pevné podl.	0,00	14 Mimosřav. oprava	
3 PSV	Dodávky	10 Kulturní památka	0,00	15 Územní vlivy	0,00
4	Montáž	11	0,00	16 Provozní vlivy	0,00
5 "M"	Dodávky			17 Cebalní	
6	Montáž			18 NUS z rozpočtu	0,00
7 ZRM (ř. 1-6)	257 285,80	12 DN (ř. 8-11)	0,00	19 NUS (ř. 13-16)	0,00
20 HZS	0,00	21 Kmpl. činnost	0,00	22 Ostatní náklady	0,00
<b>Projektant</b>				<b>D Celkové náklady</b>	
Datum a podpis		Razítko		23 Součet 7, 12, 19-22	257 285,80
Objednatel		Razítko		24 10 % 257 285,80 DPH	25 728,58
Datum a podpis		Razítko		25 20 % 0,00 DPH	0,00
Zhotovitel		Razítko		26 Cena s DPH (ř. 23-25)	283 014,38
				<b>E Přípočty a odpočty</b>	
Datum a podpis		Razítko		27 Dodávky objednatel	0,00
Datum a podpis		Razítko		28 Klouzevá doložka	0,00
Datum a podpis		Razítko		29 Zryhování +-	0,00

## **ABSTRAKT**

KRAJOVANOVÁ, M. *Analýza nákupu, prodeje a kooperace ve vybrané firmě*.  
Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 55s., 2011

**Klíčová slova:** malý a střední podnik, marketingový mix, spolupráce podniků, nákupní strategie

Bakalářská práce se zabývá problematikou nákupu, prodeje a kooperace ve vybrané firmě. Autorka práce vychází z poznatků získaných čtením odborné literatury a absolvováním odborných předmětů, a znalosti poté aplikuje na konkrétním příkladě, firmě D-PRODUKT, s.r.o. Teoretická a praktická část jsou tedy v práci propojeny. Jednotlivé kapitoly jsou na základě uvážení autorky doplněny o doporučení, která vycházejí z poznatků, získaných studiem. V jiných případech naopak autorka vyzdvihuje správný postup firmy při řešení dané problematiky. V závěru je stručné shrnutí celé práce a další případná doporučení.

## ABSTRACT

KRAJOVANOVA, M. *Purchasing, sales and cooperation in the company*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 55s., 2011

**Key words:** small and middle enterprise, marketing mix, co-operation, purchasing strategy

Bachelor essay is concerned with the matter of purchase, sale and co-operation in selected company. The author gets her knowledge from the professional publications and from graduation of the professional lessons. She applies all these knowledges to the concrete example which is D-PRODUKT company, Limited. The theoretical and practical parts are so connected together. According the author's consideration the single chapters are eked with the recommendations obtained during the studies. In other cases the author commends the rights process of the company during the solution of the specific matters. By the end you can find the final summary of the whole bachelor essay and other potential recommendations.