

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Efektivní nákup, prodej a kooperace v podniku**

**Effective Purchase, Sale and Co-operation of the  
Company**

Tereza Strolená

2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza STROLENÁ**  
Osobní číslo: **K10B0206P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Efektivní nákup, prodej a kooperace podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Popište oblasti nákupu, prodeje a kooperace.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Analyzujte výsledek hospodaření podniku v minulých letech.
4. Analyzujte nákup, prodej a kooperaci v daném podniku
5. Vyhodnoťte analýzu nákupu, prodeje a kooperace a uveďte návrhy na zlepšení.



Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- **JOBBER, David, LANCASTER, Geoff.** *Management prodeje.* Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-533-4.
- **TOMEK, Jan, HOFMAN, Jiří.** *Moderní řízení nákupu podniku.* Praha: Management Press, 1991. ISBN 80-85943-73-5.
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Podniková ekonomika.* Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.
- **TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra.** *Řízení výroby a nákupu.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
- **LUKOSZOVÁ, Xenie.** *Nákup a jeho řízení.* Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.

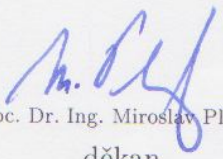
Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**

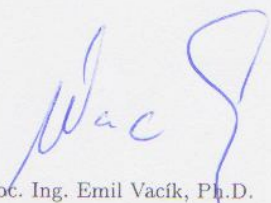
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 31. října 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 3. května 2013

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. října 2012

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Efektivní nákup, prodej a kooperace“*

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

V Plzni, dne 03. 05. 2013

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Mgr. Petře Skálové Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky při vedení mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala panu Ladislavovi Kinclovi ze společnosti Obreta, s. r. o. za poskytnutí informací, které byly potřebné k vypracování této práce.

## Obsah

Úvod.....	7
<b>1 Charakteristika podniku Obreta, spol. s. r. o.....</b>	<b>8</b>
1.1 Obecné informace o společnosti.....	8
1.2 Historie společnosti.....	9
1.3 Produkty společnosti Obreta.....	9
1.4 Organizační struktura společnost.....	10
1.5 Současná pozice společnosti na trhu.....	13
<b>2 Analýza hospodářských výsledků minulých let.....</b>	<b>16</b>
<b>3 Nákup.....</b>	<b>22</b>
3.1 Charakteristika nákupu.....	22
3.2 Předmět nákupu .....	22
3.3 Základní úkoly, funkce a cíle nákupu .....	23
3.4 Nákupní situace .....	23
3.5 Formy nákupu.....	24
3.6 Nákupní proces organizace .....	24
3.7 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí.....	25
3.8 Analýza nákupu ve společnosti Obreta.....	26
3.8.1 Nákupní proces ve společnosti.....	26
3.8.2 Výběr a hodnocení dodavatele.....	27
3.8.3 Rozdělení nákupu dle dodavatelů .....	28
<b>4 Prodej.....</b>	<b>32</b>
4.1 Charakteristika prodeje .....	32
4.2 Komunikace se zákazníkem .....	33
4.4 Analýza prodeje společnosti Obreta .....	34
4.4.1 Proces prodeje.....	35

4.4.2	Rozdělení prodeje dle odběratelů.....	36
4.4.4	Metody tvorby ceny a cenové srážky.....	38
4.4.5	Propagace podniku.....	39
4.4.6	Hodnocení spokojenosti odběratelů podniku Obreta.....	39
4.4.7	Získání nových zákazníků.....	44
<b>5</b>	<b>Kooperace.....</b>	<b>45</b>
5.1	Charakteristika pojmu kooperace.....	45
5.2	Problémy v rámci kooperace.....	46
5.4	Kooperace v podniku Obreta.....	46
5.4.1	Kooperace s firmou Pebal, s. r. o.....	46
5.4.2	Kooperace s firmou Group K3, s. r. o.....	47
<b>6</b>	<b>Analýza vybraných oblastí a návrhy na zlepšení nedostatků v podniku.....</b>	<b>45</b>
6.1	SWOT analýza.....	49
6.2	Návrhy na zlepšení nedostatků v podniku.....	52
	<b>Závěr.....</b>	<b>58</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>60</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>61</b>
	<b>Seznam použitých zkratk.....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>63</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>66</b>

## Úvod

Téma této bakalářské práce je efektivní nákup, prodej a kooperace podniku. Tyto činnosti byly zpracovány ve společnosti s ručením omezeným Obreta. Všechny tyto činnosti jsou pro podnik velmi důležité. Cílem této bakalářské práce je charakterizovat nákupní, prodejní a kooperační činnosti a následně analyzovat tyto činnosti v již zmíněném podniku, dále určit problémy a navrhnout taková opatření, která povedou ke zlepšení těchto oblastí.

Bakalářská práce zahrnuje celkem šest kapitol. *První kapitola* představuje vybranou společnost, tedy společnost Obreta, s. r. o. a její základní údaje, historii, produkty se kterými obchoduje, organizační strukturu a konkurenční podniky. Konkurenční podniky jsou v této kapitole zanalyzovány pomocí výsledků hospodaření za rok 2011, které jsou zde graficky znázorněny. *Druhá kapitola* je zaměřená na analýzu hospodářských výsledků. Jedná se o srovnání výsledků hospodaření v jednotlivých letech, od roku 2003 do roku 2011. Jsou zde rozebrány náklady na prodané zboží, tržby za prodané zboží a další položky, které přispívají ke zjištění výsledku hospodaření.

*V dalších třech kapitolách* jsou teoreticky charakterizovány pojmy nákup, prodej a kooperace a následně jsou teoretická zjištění aplikována do praxe. Oblast nákupu je analyzována z hlediska předmětu nákupu, nákupního procesu společnosti či hodnocení dodavatelů. Následuje analýza nákupu dle zemí, ze kterých společnost Obreta nakupuje (tzn. z tuzemska, zemí Evropské unie a zemí mimo Evropskou unii) a analýza nejvýznamnějších dodavatelů, se kterými Obreta spolupracuje řadu let. Oblast prodeje zahrnuje též předmět prodeje a proces prodeje. V této kapitole je opět analyzována oblast prodeje dle zemí, kam Obreta prodává své zboží. Následuje analýza nejdůležitějších odběratelů pro Obretu, kterým byl zaslán dotazník, za účelem zjištění spokojenosti odběratelů s podnikem Obreta. Kapitola obsahuje informace zjištěné o propagaci firmy a způsobu získávání nových zákazníků. Kooperační činnosti jsou součástí další kapitoly. Jsou zde vybrány dvě kooperace, důležité pro společnost. Tato kapitola zahrnuje také charakteristiku spolupracujících podniků.

*Poslední kapitolou* této bakalářské práce je shrnutí problémů, týkajících se oblasti nákupu, prodeje a kooperace, dále SWOT analýza, tedy zjištění silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku a návrhy na zlepšení těchto nedostatků, za účelem zefektivnění těchto činností a celého chodu podniku.



# 1 Charakteristika podniku Obreta, spol. s. r. o.

## 1.1 Obecné informace o společnosti

Obchodní název:	OBRETA spol. s. r. o.
Sídlo:	Tojice 14 335 01 Nepomuk
Datum zápisu do OR:	13. 8. 2003
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČ:	263 60 331
DIČ:	CZ 263 60 331
Předmět podnikání:	Specializovaný maloobchod Velkoobchod Provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy
Kontakt:	Telefon: 371 526 300 Fax: 371 526 305 E-mail: <a href="mailto:obreta@obreta.cz">obreta@obreta.cz</a>
Základní kapitál:	2 303 000,- Kč

Společnost Obreta, s. r. o. se zabývá nákupem obalového materiálu za účelem dalšího prodeje již 10 let. Obreta má své dlouholeté dodavatele, kteří dodávají kvalitní výrobky a též pravidelné odběratele, kteří jsou s nakoupeným zbožím od Obrety spokojeni.

**Obrázek 1:** Logo společnosti Obreta spol. s. r. o.



Zdroj: Interní materiály společnosti Obreta, s. r. o., 2012

## **1.2 Historie společnosti**

Než byla založena společnost Obreta, podnikal pan Pavel Vokáč (zakladatel společnosti Obreta) od roku 1992 dle živnostenského zákona v Tojicích. Hlavním zaměřením firmy bylo zásobování obchodů, podniků a potravinářských výroben obalovým materiálem. Pan Vokáč získal přestavbou, ze staré zemědělské usedlosti, vlastní kancelářské a skladové prostory a rozšířil svůj sortiment výrobků (proto je nyní společnost Obreta schopna zákazníkům dodat obaly z mnoha druhů materiálů). V roce 2002 poškodily některé objekty v areálu ničivé povodně a to byl impuls k započetí další etapy rekonstrukce. V roce 2003 založil pan Pavel Vokáč, jako jediný společník, společnost s ručením omezeným – Obreta. Fotografie sídla společnosti je zobrazena v příloze A. Během roku 2004 společnost vybudovala vlastní čerpací stanici pohonných hmot. Dále otevřela nově postavený moderní sklad se systémem zakládacích regálů o celkové kapacitě 500 paletových míst. Také rok 2006 byl pro společnost rokem budování dalších skladových prostor. Ke stávajícím prostorám přibylo 500 paletových míst v nově zakoupené hale v obci Čmelíny, která je nedaleko Tojic. Poté přibylo 300 paletových míst ve dvou zbývajících zrekonstruovaných budovách. V roce 2008 byly otevřeny nové kanceláře, prostorná recepce a nová zasedací místnost, protože s rozšiřujícím se administrativním zázemím vzrostla i potřeba kancelářských prostor. (Obreta.cz, 2013)

## **1.3 Produkty společnosti Obreta**

V současné době firma dodává veškerý obalový materiál od tašek, sáčků či fólií v mnoha šířích, velikostech, silách a materiálech a to pro balení v obchodech a domácnostech, dále lepicí a speciální pásy, fixační fólie a balicí stojky pro zabalení výrobků. Přehled produktů je k nalezení v příloze B.

### **Obaly pro obchod a domácnosti**

Do obalů pro obchod a domácnost patří sáčky, tašky, fólie a nádoby pro jednorázové použití, které jsou vhodné pro styk s potravinami, a které mají atest hlavního hygienika ČR. Toto je dodáváno v široké škále barev, rozměrů, provedení a to za výhodné ceny. Všechny tyto obaly jsou vyrobeny z ekologického recyklovatelného materiálu, rychle se rozkládají a hlavně neznečišťují životní prostředí.

Firma také zajišťuje výrobu tašek s firemním potiskem, a to z materiálu HDPE, LDPE (tyto značky jsou vysvětleny v Seznamu značek) a papíru v různých typech provedení.

## **Obaly pro průmyslové balení**

Pro průmyslové balení firma dodává sáčky do koše, pytle, fólie, pásy, strojky a jiný doplňkový sortiment. Toto dodává opět v širokém rozsahu velikostí, barev, provedení a materiálu za velmi výhodné ceny.

## **Potisk obalového materiálu**

Řada spokojených zákazníků již dlouhá léta odebírá obalový materiál s vlastním firemním potiskem. Mezi tento materiál patří v první řadě odnosné tašky v různých barvách. Firma zajišťuje kvalitní barevný potisk i z obou stran tašky.

Obreta spol. s r. o. také zajišťuje potisk na lepicí pásy, plastové jednorázové nádoby, krabice, etikety, pytle, vánoční papíry, a ostatní obalový materiál. Toto se provádí od malých sérií až po velké zakázky.

## **Dodání produktů**

Pro kvalitní a hlavně rychlé dodání výrobků má společnost několik vlastních dodávkových a nákladních vozů, kvalifikované pracovníky skladu a také odbytové oddělení. Pro toto oddělení je prvořadá spokojenost zákazníka.

Obreta využívá i služeb smluvních přepraveců, proto je objednané zboží přivezeno vždy včas na určené místo.

## **1.4 Organizační struktura společnost**

Společnost Obreta využívá liniovou organizační strukturu. Jsou zde jasně vymezené kompetence a vazby mezi nadřízenými a podřízenými. **Celkový počet zaměstnanců** ve společnosti Obreta je **23**.

Na samotném vrcholu organizační struktury společnosti Obreta je **ředitel**, který je zároveň jednatelem společnosti. Tato osoba je nadřízena všem pracovníkům ve společnosti. Mezi jeho povinnosti patří zejména objednávky služeb a velkých investic, kontrolní systém, dále pracuje jako interní poradce či vytváří ceník a ostatní.

Jednateli je přímo podřízen **dispečer**. Mezi jeho hlavní povinnosti patří nabídky pro Obretu a její dealery, poptávky a jejich zpracování pro zákazníky (veškerého zboží z ceníku, s výjimkou potisků zboží či speciálních požadavků zákazníků), nabídky a poptávky pro zahraničí, dále vyhledávání nových dodavatelů v ČR a vyhodnocování a vyhledávání nových dopravců. Pokud nestačí na rozvoz zboží auta společnosti, je nucen

objednat dopravu k zákazníkům. Dispečer se také stará o portfolio zákazníků (např. osobní jednání, snaha o kontakt). V případě reklamací a jiných nedostatků při expedici a dopravě, se snaží tyto situace rychle vyřešit.

Další důležitou osobou je **personalistka**, která je zároveň asistentkou ředitele a zajišťuje kompletní personalistiku. Jedná se o inzerci volných pracovních míst, výběr pracovníků, vstupní školení, vstupní a výstupní hlášení. Mezi další povinnosti personalistky patří kontrola docházky, tvorba podkladů pro výplaty, příprava podkladů pro cestovní náhrady či evidence přesčasů a další. Z pozice asistentky ředitele vytváří zápisy z porad, přijímá a rozděluje došlou poštu, zajišťuje a distribuuje reklamní předměty a hlásí pojistné události či vyhotovuje, kontroluje a eviduje kupní smlouvy.

**Obchodní oddělení** je velice důležitou součástí firmy. Do tohoto oddělení je zahrnut nákup a prodej (velkoobchod a maloobchod). Nákup mají na starosti dva zaměstnanci. Do jejich kompetence patří vyhodnocení zboží k objednání, poptávky zboží, vyhodnocení cen, objednávání zboží z ČR i zahraničí, kontrola přijatých faktur, zahraničních faktur, příjemky, výdejky, vyrovnání skladů či fyzická kontrola veškerého zboží. V oblasti velkoobchodu jsou zaměstnáni 4 pracovníci. Tito pracovníci se starají o portfolio Obrety (vzorky či osobní jednání), snaží se rozšířit spolupráci se stávajícími zákazníky či vyjednávat lepší obchodní podmínky. Jednají s dodavateli, vyřizují reklamace vůči dodavatelům. Kompletně vyřizují rozvoz (přijetí objednávky a její potvrzení, vytvoření přípravného a dodacího listu, faktury) či kontrolují úplnost požadovaných podkladů, jako jsou obchodní smlouvy a pojištění. V případě maloobchodu jsou u Obrety zaměstnáni čtyři prodejci. Starají se o soz a rozvoz zboží pro Obretu dle pokynů dispečera a prodej dle rozvozové tabulky.

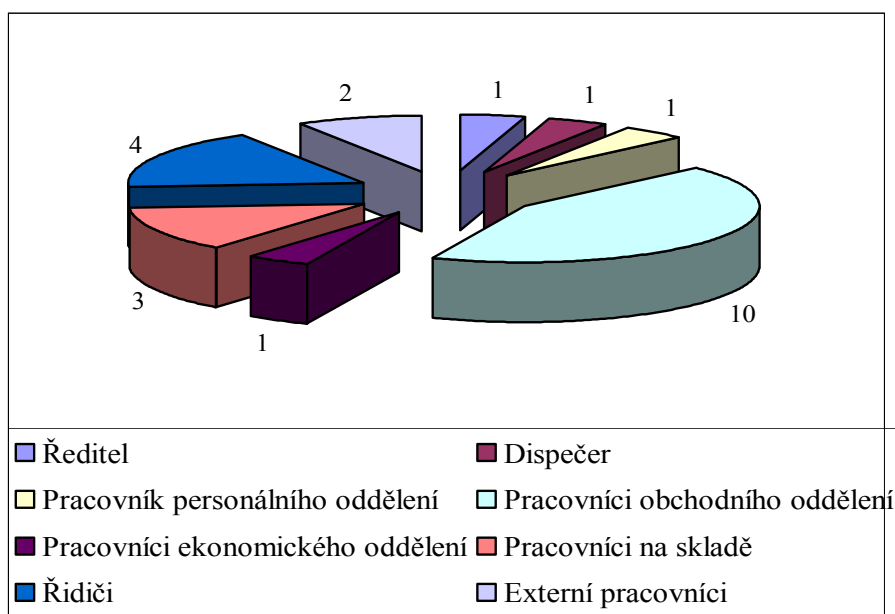
V **ekonomickém oddělení** pracuje jedna osoba. Tento pracovník kontroluje přijaté faktury (u materiálu a služeb), pojišťuje u EGAP, má na starosti platby bankou, pokladnu, účetnictví a korespondenci s právníkem.

Na skladě jsou tři pracovníci. Je zde vedoucí skladu a dva pracovníci skladu, kteří mu jsou podřízeni. **Vedoucí skladu** přijímá zboží, vydává naftu či balí a expeduje zboží. **Pracovníci skladu** provádí ranní výdej, balení a expedici zboží, přijímají a kontrolují zboží a provádí nutnou údržbu areálu společnosti. K poslednímu dni měsíce je též prováděna těmito pracovníky fyzická inventura aut dealerů.

Společnost se také neobejde bez **řidičů**. Celkem zde pracují čtyři řidiči. Ti rozváží zboží dle předaných dokladů a vyzvedávají objednané zboží u dodavatelů. Při předání zboží u zákazníka, zaznamenávají případné nesrovnalosti v dodávce do dodacích listů. Mimo toto mají také povinnost zajistit bezpečné řízení a provoz vozidla či dodržovat vnitřní směrnice (jezdit dle pokynů dispečera, být v nepřetržitém telefonickém spojení prostřednictvím služebního mobilního telefonu).

Přehled zaměstnanců je zobrazen na obrázku č. 2.

**Obrázek 2:** Procentuální přehled zaměstnanců podniku v roce 2012



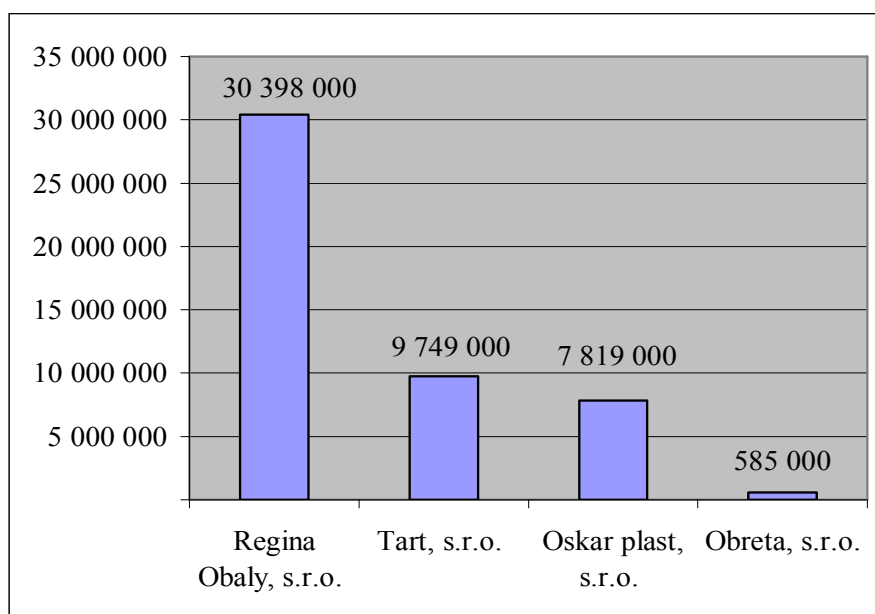
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Obreta, s. r. o., 2012

Společnost Obreta má celkem 23 zaměstnanců a tento počet se již po 6 let nezměnil. Lze říci, že společnost má velice loajální zaměstnance, kteří plní své povinnosti velmi dobře. Během těchto 6 let nebyl mezi pracovníky výrazný konflikt a vztahy jsou na dobré úrovni.

## 1.5 Současná pozice společnosti na trhu

Každý podnik se musí na trhu vypořádat s konkurencí a i Obreta má mnoho konkurentů. Mezi hlavní konkurenty patří **Regina obaly, s. r. o.**, **Tart, s. r. o.**, **Oskar plast, s. r. o.** a **Dirmax, s. r. o.** Na následujícím obrázku č. 3 je srovnání výsledků hospodaření hlavních konkurentů Obrety za rok 2011. Společnost Dirmax byla založena v roce 2012, proto nelze srovnat výsledek hospodaření společnosti Dirmax za rok 2011.

**Obrázek 3:** Výsledky hospodaření konkurenčních podniků v roce 2011



Zdroj: Vlastní zpracování dle Obchodního rejstříku a Sbírký listin, 2012

Z tabulky vyplývá, že nejvyšší zisk v roce 2011 měl podnik **Regina Obaly**. Společnost Regina Obaly sídlí nedaleko Obrety (v Nepomuku, pouhé 2 km od Obrety) a byla založena v roce 1992. Regina obaly je zaměřena na velkoobchod a maloobchod s obalovým materiálem. V současné době má již 2 pobočky v České republice, a to v Nepomuku a Jihlavě. Mezi její produkty patří misky, kelímky, jednorázové plastové zboží, LDPE a HDPE sáčky, tašky, jednorázové papírové zboží a mnoho dalších. (Reginaobaly.cz, 2013)

Regina Obaly dosáhla zisku ve výši 30 398 000 Kč. Dalo by se říci, že v tomto roce byla největším konkurentem Obrety. Obreta dosáhla zisku pouhých 585 000 Kč, tzn. o více než 29 000 000 Kč méně než Regina Obaly. Jedná se o menší podnik než Regina, zaměstnává 23 zaměstnanců, Regina přes 40. Nespornou výhodou Reginy je vlastní výroba plastových výrobků, vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů. Naopak Obretě vlastní výroba chybí. Na základě rozhovoru s obchodním zástupcem

byla tato skutečnost označena jako velký nedostatek firmy Obreta. Regina nabízí oproti Obretě papíry do tiskárny, pokladní kotoučky a rozšířený sortiment dárkového balení (včetně vánočního a velikonočního sortimentu). Navíc Regina poskytuje pravidelný rozvoz zboží do obchodů a závodů vlastními dodávkami a nákladními vozidly zdarma.

**Tart, s. r. o.** byl druhým největším konkurentem Obrety. Jedná se o předního českého výrobce a dodavatele obalových materiálů a balicích strojů nejen pro Českou republiku, ale také pro země střední Evropy. Tart je největší producent bublinkové fólie v ČR. (Tart.cz, 2013)

Zisk společnosti Tart se blíží k 10 000 000 Kč. Výhodou společnosti Tart je opět vlastní výroba. Jedná se o výrobu bublinkové fólie, polyetylenové fólie, polystyrenu a též provádí potisk všech druhů lepicích pásek. Obreta všechny tyto produkty dováží. Firma Tart také nabízí zboží z oblasti antikoročních materiálů a termoreflexních stavebních fólií.

Jako dalšího konkurenta Obrety lze uvažovat **Oskar plast, s. r. o.** Jedná se o specializovaného dodavatele obalových materiálů a od roku 1997 má vybudovanou stabilní pozici na českém trhu. (Oskarplast.cz, 2013)

Společnost Oskar plast, s. r. o. měla také vyšší zisk v roce 2011 než Obreta, necelých 8 milionů Kč. Oskar plast má opět výhodu ve vlastní výrobě plastových výrobků, ale též nabízí služby, které Obreta nikoliv. Mezi tyto služby patří laboratorní kontrola kvality, optimalizace materiálu a měření obalového materiálu. Tyto služby mohou být velkým lákadlem pro zákazníky.

Nejnovějším konkurentem je společnost **Dirmax**. Dirmax, s. r. o. se oproti Obretě zabývá výrobou kartonových obalů a papírových krabic a také láká na dopravu po celé ČR zdarma či akční nabídky a slevy. (Dirmax.cz, 2013) Dirmax nelze posoudit z hlediska výsledků hospodaření, protože byl založen v roce 2012. Chybějící akční nabídky a slevy jsou dalším nedostatkem Obrety.

Výsledek hospodaření podniku **Obreta** je také ovlivněn výstavbou nové moderní haly, proto je také zisk Obrety v roce 2011 nejnižší.

Po srovnání nabídky konkurentů Obrety byly zjištěny tyto nedostatky: chybějící vlastní výroba a chybějící akční nabídky a slevy. Zákazníkům jsou poskytovány pouze cenové

srážky za platbu v hotovosti (ve výši 2 %), ale chybí jiné druhy slev např. množstevní. S pravidelnými zákazníky je cena tvořena poptávkovou metodou, a v tomto případě by další slevy nebyly vhodné. Ovšem u „nárazových“ nepravidelných odběratelů by bylo dobré možnost slev zvážit. V tabulce č. 1 jsou zřejmé výhody, které tyto společnosti mají oproti Obretě.

**Tabulka 1:** Výhody konkurenčních podniků oproti Obretě

<b>Regina Obaly, s. r. o.</b>	<b>Tart, s. r. o.</b>	<b>Oskar plast, s. r. o.</b>	<b>Dirmax, s. r. o.</b>
Vlastní výroba	Vlastní výroba	Vlastní výroba	Vlastní výroba
Širší sortiment (dárkové balení, papíry do tiskárny, pokladní kotoučky)	Širší sortiment (antikorozi materiály, termoflexní stavební fólie)	Služby v oblasti kontroly kvality, měření obalového materiálu	Akční nabídky, slevy
Rozvoz zboží zdarma	-	-	Rozvoz zboží zdarma

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013



## 2 Analýza hospodářských výsledků minulých let

Druhá kapitola bakalářské práce je zaměřena na analýzu hospodářských výsledků podniku od roku 2003 do roku 2011 a významné zakázky, které přispěly ke kladnému výsledku hospodaření. Tyto výsledky hospodaření jsou zobrazeny v následující tabulce č. 2. Následuje rozbor jednotlivých let se zaměřením na tržby za prodané zboží.

**Tabulka 2:** Výsledek hospodaření podniku od roku 2003 do roku 2011

<b>Rok</b>	<b>Výsledek hospodaření v Kč</b>
<b>2003</b>	- 12 000
<b>2004</b>	496 000
<b>2005</b>	384 000
<b>2006</b>	440 000
<b>2007</b>	849 000
<b>2008</b>	342 000
<b>2009</b>	744 000
<b>2010</b>	4 508 000
<b>2011</b>	585 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle Obchodního rejstříku a Sbírký listin, 2012

### **Rok 2003**

Z údajů z tabulky č. 2 lze vyčíst, že tato firma byla pouze jeden rok ve ztrátě. V tomto roce společnost nevyvíjela žádnou obchodní činnost (nebyl proveden žádný nákup ani prodej, z důvodu přípravy na obchodování v roce 2004) a tudíž nebyly vytvořeny žádné tržby, byla pouze spotřebována energie v hodnotě 1000 Kč, dále byl odepisován dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek v hodnotě 10 000 Kč a byly vynaloženy ostatní finanční náklady v hodnotě 1 000 Kč. Tyto položky způsobily ztrátu společnosti v hodnotě 12 000 Kč.

### **Rok 2004**

V tomto roce se výsledek hospodaření zvýšil na hodnotu 496 000 Kč, tzn. o 508 000 Kč, tudíž se společnost dostala ze záporného výsledku hospodaření. Tržby za prodané zboží byly 48 489 000 Kč a náklady na prodané zboží byly ve výši 43 353 000 Kč. Lze říci, že obchodní marže činila 5 136 000 Kč.

Bylo by vhodné vysvětlit pojem obchodní marže. Pod pojmem obchodní marže se rozumí rozdíl mezi prodejní, jinými slovy tržní cenou a nákupní, neboli skladovou

cenou za prodané zboží. V účetnictví lze vypočítat obchodní marži jednoduše. Nejprve zjistíme konečný stav na účtu 604 – Tržby za zboží a 504 – Prodané zboží. Poté se provede rozdíl mezi těmito účty. Důležitý je poznatek, že obchodní marže není zisk, protože podnik z této marže kryje své další náklady. V zájmu každé společnosti je, aby tato obchodní marže byla kladná. (Testyzucetnictvi.cz, 2013)

Za zmínku stojí, že tržby za vlastní výrobky činily pouhých 8 000 Kč a výkonová spotřeba (tzn. spotřeba materiálu a energie, služby) 3 940 000 Kč. Tyto náklady souvisely s výstavbou čerpací stanice pohonných hmot a provozního skladu. Mzdové náklady byly ve výši 208 000 Kč.

### **Rok 2005**

I když tržby za prodané zboží vzrostly na částku 61 830 000 Kč, lze z tabulky č. 2 vyčíst, že zisk v roce 2005 oproti předchozímu roku 2004 klesl. Je to dáno tím, že i náklady na prodané zboží vzrostly a to na 55 097 000 Kč, tzn. obchodní marže činila 6 733 000 Kč. Zajímavostí je, že v důsledku přijímání zaměstnanců se mzdové náklady vyšplhaly na 1 358 000 Kč, tzn. o 1 150 000 Kč. Výkonová spotřeba vzrostla o necelých 100 000 Kč, avšak provozní náklady vzrostly o necelých 260 000 Kč. Bylo to zapříčiněno údržbou nové výstavby z předchozího roku.

### **Rok 2006**

V roce 2006 zisk opět překonal hranici 400 000 Kč, a to na částku 440 000 Kč. Pro srovnání tato částka je nižší než v roce 2004. Tržby za prodané zboží vzrostly o necelých 13 000 000 Kč, také náklady na prodané zboží se zvýšily o necelých 11 000 000 Kč. Obchodní marže byla v tomto roce zatím nejvyšší, a dosahovala částky 8 252 000 Kč. Mzdové a provozní náklady se zvýšily přibližně o 300 000 Kč.

Náklady byly též zvýšeny v důsledku budování dalších skladových prostor.

### **Rok 2007**

V roce 2007 se zisk zvýšil oproti roku 2006 o 409 000 Kč. Společnost vykázala zatím nejvyšší zisk od založení společnosti. Obchodní marže se opět zvýšila, a to o necelé 2 000 000 Kč. Totéž bylo zaznamenáno u výkonové spotřeby.

Poprvé byly v tomto roce zaznamenány tržby za prodej dlouhodobého majetku a materiálu. Důležitou součástí tak vysokého zisku bylo beze sporu velké snížení provozních nákladů a zvýšení provozních výnosů. Tyto výnosy souvisí s významnými

zakázkami, které byly v tomto roce uskutečněny. Jak bude uvedeno i dále, nejvyšší částka za jednu zakázku přesáhla 900 000 Kč v tomto roce. Během tohoto roku společnost neuskutečnila další výstavby.

### **Rok 2008**

V tomto roce následoval velký pokles výsledku hospodaření. Klesl na historicky druhou nejnižší částku, která byla od roku 2003 zaznamenána. Zisk se propadl na částku 342 000 Kč, tzn. klesl o 507 000 Kč oproti předchozímu roku. Do rezervního fondu z této částky připadlo 17 000 Kč.

Tuto částku, lze jednoduše vysvětlit. Jednalo se o enormní zvýšení provozních a finančních nákladů. Provozní náklady se zvýšily o 1 376 000 Kč oproti loňskému roku, tzn. vyšplhaly se na částku 1 561 000 Kč. Finanční náklady se oproti předchozímu roku zvýšily o přibližně 1 400 000 Kč. V tomto roce se vybudovala a následně otevřela prostorná recepce, dále nové kanceláře a zasedací místnost.

### **Rok 2009**

Ačkoliv ekonomická krize v tomto roce ovlivnila celý svět, tato společnost zaznamenala úspěch. Zisk společnosti se zvýšil na 744 000 Kč, tzn. o 402 000 Kč oproti předchozímu roku. Finanční a provozní náklady se příliš nezměnily oproti předchozímu roku, tzn. nezměnily se mzdové náklady a náklady na služby. Ovšem provozní výnosy se zvýšily skoro o 1 300 000 Kč. Toto zvýšení výnosů bylo z důvodu velkého zájmu o produkty podniku. Oproti roku 2008 výrazně přibylo větších zakázek.

### **Rok 2010**

V tomto roce společnost zaznamenala nejvyšší zisk za všechny pozorované roky. Částka se vyšplhala na 4 508 000 Kč. Nejenže obchodní marže vzrostla na 17 615 000 Kč, ale tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu činily 30 000 a tržby za prodej vlastních výrobků 142 000 Kč.

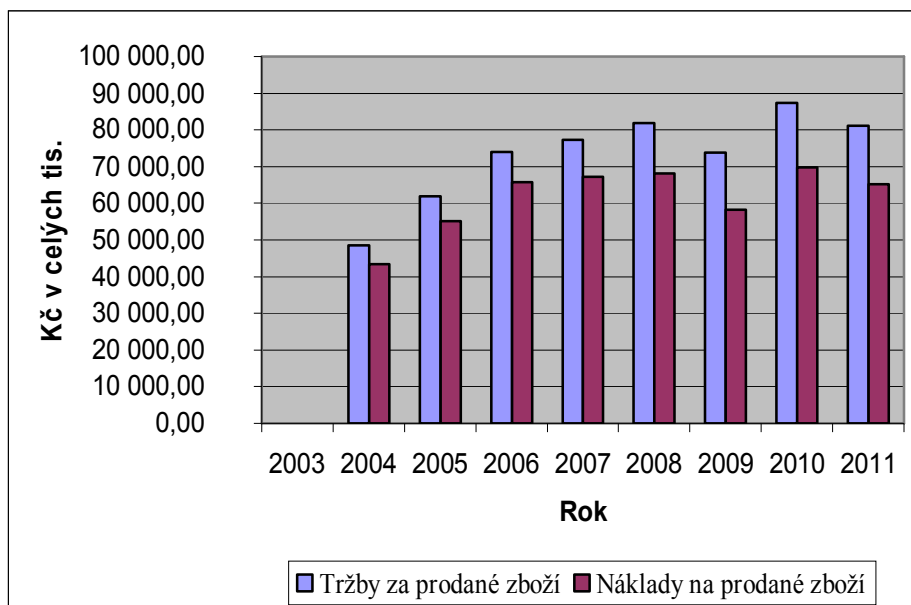
Důvod takto vysokého zisku je prostý. Společnost neprováděla žádné investice, naopak šetřila peníze na výstavbu nové moderní haly v roce 2011.

### **Rok 2011**

Tento rok zaznamenal snížení zisku na 585 000 Kč. Jak už bylo řečeno u roku 2010, společnost nerozdělený zisk z minulých let použila na výstavbu nové moderní haly.

V další části lze na obrázku č. 4 graficky vidět již zmíněné tržby za prodané zboží a náklady na prodané zboží.

**Obrázek 4:** Tržby a náklady na prodané zboží



Zdroj: Vlastní zpracování dle Obchodního rejstříku a Sbírký listin, 2012

### Významné zakázky podniku

V tabulce č. 3 jsou vyčíslené významné zakázky podniku, které výrazně přispěly ke kladnému výsledku hospodaření.

**Tabulka 3:** Nejvýznamnější zakázky v jednotlivých letech

Rok	Částka v Kč
2004	442 790,90
2005	1 107 532,80
2006	910 771,20
2007	915 382,00
2008	412 628,00
2009	479 860,00
2010	377 395,20
2011	479 001,60

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Obreta s. r. o., 2012

#### Rok 2004

Nejvyšší částku během roku 2004 přinesla zakázka s německou firmou SCA Packaging Wilhelmshaven. Jednalo se o částku 14 064 EUR. Dle kurzu v říjnu 2004, je tato částka přepočítána na 442 790, 90 Kč. Předmětem zakázky byly pytle na odpady

(700x1100x0,03 – modré). Tato firma je druhým největším producentem obalových materiálů v Evropě a zaměstnává přes 12 900 zaměstnanců ve více než 110 místech.

Druhá významná zakázka byla pro reklamní agenturu Propag servis Brno, s. r. o., kde se jednalo o transportní obálky (obálky na průvodky na palety a balíky) v hodnotě 395 600 Kč. Částka této zakázky byla o něco nižší, než předchozí. Firma Propag servis Brno vznikla v roce 1992 a zabývá se reklamními kampaněmi, reklamní grafikou, reklamní produkcí a dalšími činnostmi.

### **Rok 2005**

Z tabulky č. 3 je vidět, že v tomto roce firma Obreta získala největší objednávku ke zpracování – obalové fólie na palety. Objednávka byla přijata od firmy Meillerghep, a.s. a částka se vyšplhala přes 1 000 000 Kč. Společnost Meillerghep, a. s. má výrobní a prodejní zastoupení po celé Evropě, díky tomu jsou schopni vyhovět individuálním přáním zákazníků přímo a rychle. Jejich prioritou je být blízko zákazníkům. Jak bude možno vyzorovat, i v dalších letech byly přijaty nové objednávky.

Za zmínku stojí i objednávka tašek HDPE na pečivo a zeleninu od společnosti Reflex International, spol. s. r. o. ve výši 340 560 Kč. Firma byla také založena v roce 1992 a do jejího sortimentu patří např. balicí pásy, etiketovací kleště, obalový materiál a mnoho dalšího.

### **Rok 2006**

Největší zakázkou byla opět objednávka od firmy Meillerghep, a. s.. Tato zakázka byla vyfakturována na částku 910 771 Kč. Druhá největší zakázka v tomto roce byla zpracována pro firmu Sabe Brno, s. r. o. v hodnotě 383 904 Kč. Tato firma vyrábí kancelářské potřeby, razítka, reklamní předměty, diáře či kalendáře. Firma Sabe již po 15 let dodává po celé České republice veškeré zboží, které je potřebné pro hladký chod kanceláří. Předmětem zakázky byly lepicí pásy PP na kartony – hnědé a transparentní. Tato zakázka byla zaplacená skoro měsíc po splatnosti.

### **Rok 2007**

V tomto roce opět dominovala firma Meillerghep, a. s. (tato zakázka byla druhou největší za všechny pozorované roky) a firma Sabe Brno, s. r. o. Předměty zakázek byly stejné jako v roce 2006.

### **Rok 2008 – 2009**

Během roku 2008 i 2009 se vyskytlo více zakázek s podobnou částkou. Za zmínku stojí brněnská firma Recon Bohemia a. s., která v obou letech byla nejdůležitější pro Obretu spol. s. r. o. Tato firma má na starosti předprojektové, projektové a inženýrské služby. Jedná se o oblast pozemních služeb a to jak pro státní, tak pro soukromý sektor. Zakázky se týkaly zajištění pytlů na odpady s vlastním potiskem, v roce 2008 ve výši 412 628 Kč a v roce 2009 to byla o něco vyšší částka, a to 479 860 Kč.

### **Rok 2010**

Rok 2010 byl významný zakázkou pro společnost Era-pack, s. r. o, která byla založena v roce 1990. Jedná se o dodavatele obalových materiálů a balících strojů. Částka za zpracování zakázky (lepicí pásy PP na kartony) se vyšplhala skoro na 400 000 Kč.

Zajímavostí této firmy je fakt, že nepřetržitě vytváří nová pracovní místa pro handicapované osoby (firma Era-pack v roce 2001 získala statut chráněné dílny). (Era-pack.cz, 2013)

### **Rok 2011**

I v tomto roce byla největší objednávka přijata od firmy Sabe Brno, s. r. o. Tato objednávka byla vyčíslena na 479 000 Kč. S touto firmou se spolupracuje několik let a jistě i v dalších letech bude spolupráce vítána.

## 3 Nákup

### 3.1 Charakteristika nákupu

Nákup se významně podílí na podnikovém úspěchu, a to nejen ze strategického hlediska, ale též z operativního. Zajišťuje důležité zdroje a jejich užití v podniku. Pojem nákup můžeme chápat jako: [7, s. 206]

- Organizační jednotku (Jedná se o pracovní místo. Tomuto pracovnímu místu je určena nákupní činnost.)
- Funkci (Má důležitý úkol v podnikových aktivitách.)
- Proces (Jedná se o nákupní koloběh, který má několik fází.)

Dle Grosse a Grossové „představuje nákup soubor činností, jejichž cílem je zabezpečení výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, polotovarů, surovin, energií, obalů aj. a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas, na požadované místo při ekonomických nákladech.“ [2, s. 9]

Jak uvádí Tomek, „nákup je proces získávání surovin, materiálu, polotovarů a výrobků odpovídající kvality, v odpovídajícím množství, za přijatelnou cenu, ve správném čase, od správného dodavatele.“ [9, s. 23]

### 3.2 Předmět nákupu

Nakupované zboží lze rozdělit do několika druhů, dle rozpracovanosti. Předmětem nákupu mohou být suroviny, materiály a energie, polotovary a díly, pomocné a režijní materiály, hotové výrobky pro obchodní činnost, zařízení a investiční celky a služby. [2]

**Suroviny** lze popsat jako nezpracované hmoty, ze kterých se obvykle vyrábí polotovar. Jedná se především o produkty zemědělských podniků či těžařských společností. Do surovin lze zahrnout ropu, dřevo, zemědělské produkty atd. (Wikipedie.cz, 2013)

Dále jsou to suroviny, které jsou zpracované na **materiály a energie** a jsou přijatelné pro výrobu konečných výrobků. Do této skupiny patří např. kovy, elektřina, hutní materiály. [2]

Lze též nakupovat **polotovary**, které se vyznačují tím, že jde sice o nedokončené výrobky, ale jsou určeny nejen k dohotovení do podoby výrobků, ale také je lze samostatně prodávat. **Díly** jsou potřebné při montáži automobilů, ale také mohou být prodány. Jedná se o motory, ventily atd. [2]

**Pomocné a režijní materiály** jsou snadno dostupné a široce používané. Jsou to kancelářské potřeby, maziva, výrobky potřebné pro uklízení a mnoho dalších. [2]

**Hotové výrobky pro obchodní činnost** se jinak nazývají obchodní zboží a jsou to předměty, které podnik vyrábí s cílem je prodat odběratelům. [2]

Do **zařízení a investičních celků** je zahrnut dlouhodobý majetek jako jsou počítače, prostředky a stroje. [2]

Pod pojmem **služba** lze nalézt takovou hospodářskou činnost, která uspokojuje potřebu zákazníka. Může se jednat o přepravní služby, údržbářské práce a jiné. [2]

### **3.3 Základní úkoly, funkce a cíle nákupu**

Do klíčových aktivit podniku patří nákup. Tímto pojmem můžeme nazvat takové činnosti podniku, díky nimž je možné získat hmotné i nehmotné vstupy do podniku. [9]

Lukoszová uvádí, že „základním úkolem nákupu je zabezpečit bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů nákupu.“ [6, s. 5]

Jak uvádí Tomek, „základní funkcí útvaru nákupu podniku je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky i službami, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.“ [9, s. 17]

**Cíle nákupu** zobrazují situaci v budoucnosti, které chceme dosáhnout či zabránit pomocí určitých činností. Do cílů nákupu je zahrnuto uspokojování potřeb, snižování nákupních nákladů, zvyšování jakosti nákupu, snižování nákupního rizika, zvyšování flexibility nákupu a podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy. [9, s. 19]

### **3.4 Nákupní situace**

Lze rozlišit tři typy nákupních situací: opakovaný nákup, modifikovaný nákup a nový nákup. [2]

**Opakovaný nákup** neboli běžný nákup se uskutečňuje podle předešlých zkušeností. V tomto případě se užívají záznamy o minulém průběhu nákupního procesu, protože zákazník své požadavky nemění (tzn. druh služby či nakupovaného zboží je stejný), změny mohou nastat pouze v množství a dodacích termínech. [7],[2]



„**Modifikovaný nákup** je typický tím, že původní dodavatel může být nadále dodavatelem, ale nemusí jím být, pokud není schopen změněným požadavkům vyhovět nebo při uskutečnění formulovaných změn pro zákazníka navrhuje nepřijatelné podmínky.“ [7, str.23]

Tyto změny se mohou týkat platebních, cenových či dodacích podmínek. [7]

Poslední nákupní situací je **nový nákup**. Pojem nový nákup znamená, že podnik nakupuje nové výrobky a služby a je nutné hledat nového dodavatele. [2]

### 3.5 Formy nákupu

Existují tři formy nákupu, které lze použít pro nabytí potřebného zboží. [6]

První formou je **přímý nákup**. Jedná se o nákup s jednou platbou či s platbou, která je uspořádána do splátek v určitém časovém intervalu (tento způsob je využit při nákupu na půjčku). [6]

Další forma nákupu je **pronájem**. Pronájem je vhodný v případě potřeby např. výrobního zařízení, které není nutné zakoupit z důvodu krátkodobého použití. [6]

Poslední forma nákupu je **leasing**. Leasing je použit v případě, že společnost nemá dostatek peněžních zdrojů k zakoupení předmětu nákupu (tato forma nákupu je v konečné fázi zúčtování dražší). [6]

### 3.6 Nákupní proces organizace

Nákupní proces začíná **zjištěním problému**. Je to okamžik, kdy v podniku vznikne potřeba nákupu určitého zboží či služby. Druhou fází je určení **základních údajů o potřebě**, tzn. o množství a druhu zboží. Dodavatel může být v této fázi nápomocný tím, že poskytne informace o vlastnostech nabízeného zboží. Ve třetí fázi jde o bližší **specifikaci zboží**. Jedná se o technické parametry zboží, tzn. rozměr, barva apod. Následuje **hledání vhodného dodavatele**. Pokud se jedná o pravidelný nákup, je pravděpodobné, že podnik má jednoho osvědčeného dodavatele. V opačném případě navrhne několik dodavatelů a nashromáždí o nich potřebné informace. [6]

Poté podnik dostane nabídky od potenciálních dodavatelů a dochází k **posouzení těchto nabídek**. Nabídky, které nejsou pro podnik výhodné, jsou zavrhnuty a ostatní dodavatelé jsou vybidnuti k dalšímu jednání. Jedna z nejdůležitějších fází je **výběr dodavatele**. Dochází k hodnocení schopností dodavatele, k hodnocení platebních i dodacích podmínek. Poté se z potenciálních dodavatelů vybere nejvhodnější kandidát.

Následně podnik zašle **objednávku**, ve které jsou upřesněny technické parametry, množství požadovaného zboží, termín dodávky a postup při reklamaci a informace o záruce. Konečná fáze nákupního procesu je **zhodnocení nákupu**. Zde se hodnotí spolupráce s vybraným dodavatelem, např. skutečné náklady na nákup s očekávanými náklady na nákup. [6]

### 3.7 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí

Nákupní rozhodování ovlivňuje řada faktorů. Do těchto faktorů se zahrnuje jakost, množství, podmínky dodávky, dodavatel, cena a čas. [9]

**Jakost**, jiným slovem kvalita, je v podstatě vlastnost prodáváného výrobku. Cílem každého podniku je nakoupit co nejkvalitnější zboží, avšak za co nejnižší ceny. Dále může být jakost určena dle žádaného hlediska. Může jít o barvu, hmotnost, velikost či vzhled. Mnoho spotřebitelů hledí jen na cenu. Hledají cenu nejnižší, ovšem potom se nemohou divit, že nakoupili nekvalitní výrobky. [9]

Velmi důležitou složkou nákupního procesu je **množství** nakupovaného výrobku či materiálu. Každá firma chce prodat co nejvíce, proto by se mohlo zdát, že také nakupuje ve velkém. Navíc hodně dodavatelů poskytuje různé slevy při určitém odkoupeném množství, ale podnik musí počítat s nadměrným množstvím zásob. V případě nadměrného množství zásob, může dojít ke znehodnocení výrobků, jejich zastaráním či zkažením. Také náklady na dlouhodobé skladování nejsou malé. [9]

Dále jsou důležité **podmínky dodávky**. Do podmínek dodávky jsou zařazeny platební a dodací podmínky. Tyto podmínky musí být přesně specifikovány v kupní smlouvě. [9]

Hlavním předpokladem uskutečnění dobrého nákupu je **výběr dodavatele**. Dodavatel musí vyhovovat požadavkům podniku. Je na podniku, aby si o dodavateli zjistil co nejvíce informací, které mohou ovlivnit výběr dodavatele. [9]

**Cena** je jednou z nejdůležitějších složek nákupního procesu. Nízká cena ale neznamená kvalitní zboží. Proto platí, že podnik nehledí jen na cenu, ale obzvlášť se zaměřuje na kvalitu. Cílem podniku je nakoupit co nejkvalitnější zboží za co nejnižší možné ceny. [9]

Klíčovou otázkou je **čas**, tzn. kdy má podnik nakoupit výrobky či služby. Podnik musí počítat s určitou dodací lhůtou. Dodací lhůta je představována časem, který uplyne mezi vystavením objednávky a dodávkou požadovaného množství výrobků. Proto je vhodné

nakoupit materiál předčasně, a ne až když je sklad prázdný, protože by nebylo možné reagovat na příležitostné objednávky. [9]

### **3.8 Analýza nákupu ve společnosti Obreta**

Do **předmětu nákupu** společnosti Obreta patří zboží a též režijní potřeby, do kterých patří kancelářské potřeby a čisticí a úklidové prostředky.

Jelikož se jedná o velkoobchod a maloobchod, podnik nakupuje **zboží** za účelem dalšího prodeje. Do tohoto sortimentu patří obaly pro obchod a průmyslové balení (např. tašky, sáčky) a obaly pro průmyslové zboží (např. sáčky do koše, pytle, fólie). Více informací o tomto zboží bylo již uvedeno v první části bakalářské práce (viz Charakteristika podniku: Produkty společnosti).

Pro dodržení hygienických požadavků, je nutné zakoupit **čisticí a úklidové prostředky**. Do této skupiny patří ochranné pomůcky, čisticí prostředky a různé hygienické potřeby.

Podnik také nakupuje **kancelářské potřeby** pro archivaci a ukládání (pořadače), papíry, tiskopisy, psací potřeby a jiné. Jedná se o opakované nákupy.

#### **3.8.1 Nákupní proces ve společnosti**

Nákupní proces společnosti se skládá z několika fází. Lze říci, že jej zpracovává obchodní oddělení a sklad. Nákup mají na starosti dva zaměstnanci.

Celý proces začíná **vyhodnocením skladových zásob**. Toto vyhodnocení se provádí průběžně a trvale pomocí účetního programu K2. V tomto programu je propojená struktura dat. Pracovník tohoto oddělení má v kteroukoli dobu okamžitý přehled o vložených dokladech. V den kontroly skladových položek účetní program nalezne položky, kterých je na skladě nedostatek a které je potřeba objednat. Dle tohoto seznamu se pracovník řídí.

Následuje **poptávka po zásobách**, kterých je na skladě nedostatek. U vybraných druhů zboží se již výběr dodavatele neuskutečňuje, protože Obreta má své dlouhodobé dodavatele, od kterých nákup vybraných druhů zboží uskutečňuje. Podnik je s nimi spokojen, zná přesné informace o kvalitě a ceně, které jsou pro něj důležité a nemá důvod je měnit. Pokud se objednávají jiné druhy, kde se dodavatelé mění, pracovník oslovuje minimálně tři dodavatele. Je to samozřejmě individuální. Výběr dodavatelů se uskutečňuje na základě ceny, kvality, požadavku na termín dodávky a jiných faktorů.

Po výběru dodavatele, který nabízí nejlepší podmínky, následuje **vystavení objednávky**. Opět se tato objednávka vystavuje v účetním programu K2. Po vystavení a vygenerování objednávky se tato objednávka **zasílá vybranému dodavateli**.

Po odeslání objednávky následuje **potvrzení objednávky** dodavatelem a následně **dodání zboží**. Toto zboží má již na starosti pracovník skladu. Zboží přebírá osobně a provádí kontrolu dle objednávky – druh, množství. Poté zapisuje údaje do příjemky zboží a následně ho naskladní. V případě nesrovnalostí informuje obchodní oddělení – pracovníka, který tuto objednávku odesílal, a ten zařizuje reklamaci u vybraného dodavatele. Velkým nedostatkem skladu je **chybějící skladový systém**. Na základě rozhovoru s obchodním zástupcem bylo zjištěno, že došlo k situacím, kdy bylo po skladnících žádáno najít určitou paletu se zbožím a oni sami nevěděli, kde se tato paleta nachází, tzn. je zde špatná dohledatelnost zboží.

Po tomto procesu následuje **hodnocení dodavatele**. Toto je důležité pro další objednávky.

### **3.8.2 Výběr a hodnocení dodavatele**

Pracovník obchodního oddělení hodnotí dodavatele pro interní účely. Pro výběr vhodného dodavatele podnik hodnotí tyto dodavatele pomocí ceny, kvality, spolehlivosti a rychlosti dodávky, cenového zvýhodnění a způsobu platby.

Pracovníka obchodního oddělení zajímá především **úroveň ceny** ve srovnání s konkurencí. Dále je důležité, zda dodavatel reaguje na požadovanou cenu, kterou pracovník **navrhne**, nebo zda je schopen se k ní přiblížit. A pokud dodavatel cenu stanoví, zda je ochoten na požádání cenu snížit.

Dalším kritériem je **kvalita**. Zde se sleduje, zda dodavatel dodržuje potřebné normy. V případě opakovaného oslovení daného dodavatele je sledován počet chybných dodávek a také počet reklamací od zákazníků.

Důležitým faktorem je také **spolehlivost a rychlost dodávky**. Zde pracovník hodnotí, jaká je rychlost reakce na naši objednávku a zda je dodavatel schopen dodat požadované zboží ve stanoveném termínu. Pokud je zboží potřebné v blízkém termínu a dodavatel není schopen vyhovět, pracovník je nucen se obrátit na jiného dodavatele, a to i v případě, že jiný dodavatel nabídne cenu vyšší.

Cena, kvalita, spolehlivost a rychlost dodávky jsou nejdůležitějšími faktory v případě hodnocení dodavatele.

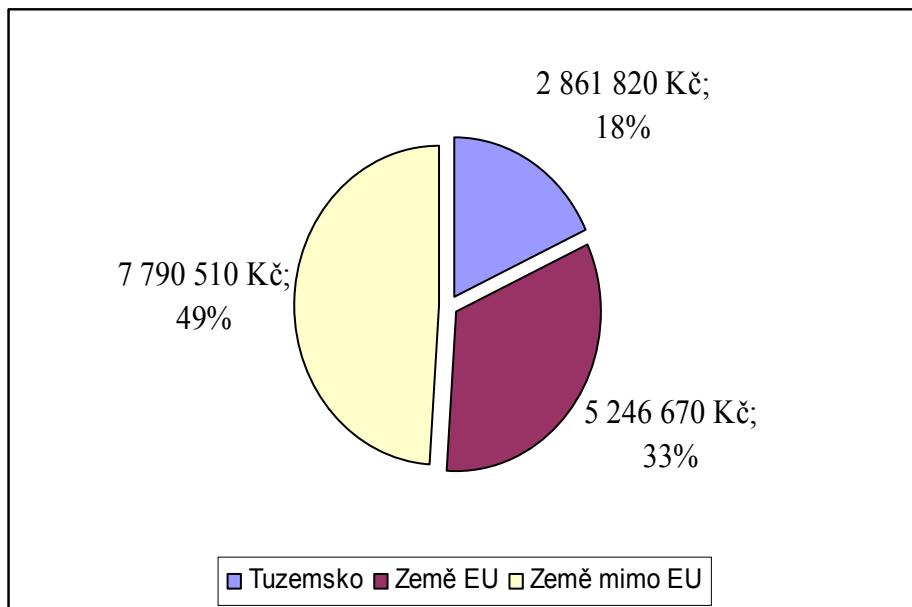
Dále se pracovník informuje na případné **cenové zvýhodnění**, např. poskytování slev (po splnění určitého obratu) či bonusů (pokud bude odebráno větší množství zboží). V některých případech se též přihlíží ke **způsobu platby**, zda je požadavek v hotovosti, zda je možnost záloh či jaká je doba splatnosti faktury.

Na základě rozhovoru s pracovníky obchodního oddělení bylo zjištěno, že každý pracovník obchodního oddělení provádí hodnocení pravidelných dodavatelů jinak (jeden z nich používá tabulku vytvořenou v Excelu, druhý si dělá poznámky do záznamové knihy). Ovšem **chybí celkového vyhodnocení dodavatelů** za určité období, např. za půl roku či za rok. Toto vyhodnocení by mohlo pomoci získat přehled o dosavadních dodavatelích.

### 3.8.3 Rozdělení nákupu dle dodavatelů

Tato kapitola informuje o tom, odkud Obreta nejvíce nakupuje. Dodavatele lze členit do třech skupin: dodavatelé z tuzemska, dodavatelé ze zemí EU a dodavatelé mimo země EU. Obrázek č. 5 graficky znázorňuje toto rozdělení.

**Obrázek 5:** Rozdělení nákupu dle dodavatelů v roce 2011 (v Kč a v %)



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Obreta s. r. o., 2013

Z bližší analýzy nákupu bylo zjištěno, že největší podíl nákupu zahrnují sáčky, lepicí pásky, pytle a sáčky na odpad a fólie. Celých 17 % z celkového nákupu představují

sáčky (HDPE), 15 % zahrnují pytle a sáčky na odpad a dalších 15% zahrnují fólie (nejvíce se nakupují fixační fólie). Podíl 14 % představují lepicí pásky. Zbýlých 39 % zahrnují ostatní produkty (tašky, jednorázové nádoby, strojky, papírový program a doplňkový sortiment).

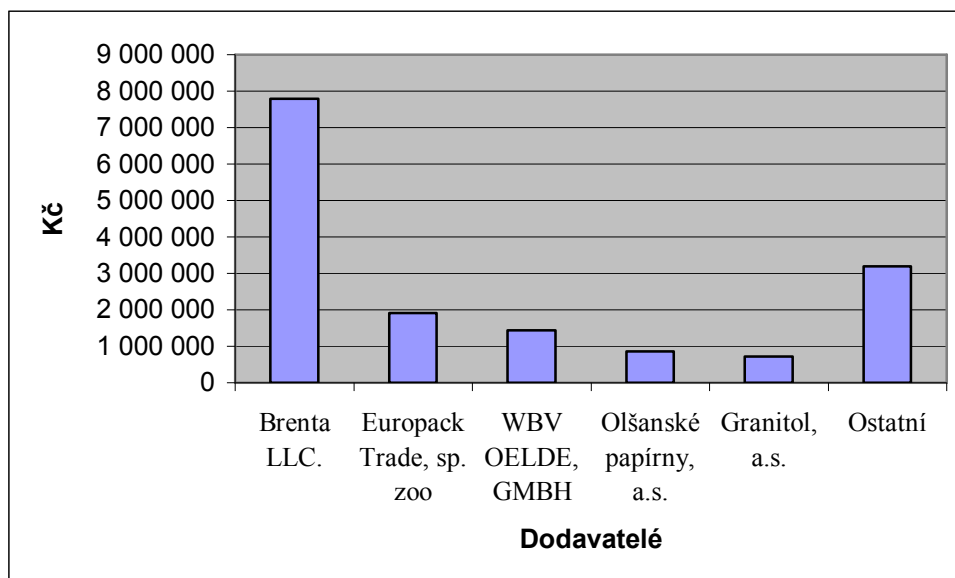
Dále jsou blíže specifikovány největší dodavatelé Obrety v roce 2011. V tabulce č. 4 a na obrázku č. 6 jsou tito dodavatelé znázorněni, včetně objemu nakupovaného zboží vyjádřeného v Kč.

**Tabulka 4:** Největší dodavatelé Obrety, s. r. o. dle objemu nakupovaného zboží v Kč v roce 2011

<b>Dodavatel</b>	<b>Objem nakupovaného zboží v Kč</b>
Brenta LLC.	7 790 510
Europack Trade, sp. zoo	1 907 880
WBV OELDE, GMBH	1 430 910
Olšanské papírny, a.s.	858 550
Granitol, a.s.	715 460
Ostatní	3 195 690
<b>Celkem</b>	<b>15 899 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Obreta s. r. o., 2013

**Obrázek 6:** Největší dodavatelé Obrety, s, r. o. dle objemu nakupovaného zboží v Kč v roce 2011



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Obreta s. r. o., 2013

Z tabulky č. 4 a z obrázku č. 6 je patrné, že největším dodavatelem Obrety v roce 2011 byla společnost **Brenta LLC**. V tomto roce se nákup vyšplhal na 7 790 510 Kč. Brenta LLC je největší dodavatel Obrety vůbec. Přes tuto firmu se nakupuje veškerý dovoz z Číny. Nejčastějším předmětem nákupu jsou tašky (HDPE), sáčky, přířezy, gumičky a PP lepicí pásy. Spolupracují již od roku 2008. U této firmy se nejprve platí záloha – 60 % předem. Dalších 40 % se platí v okamžiku převzetí nákladového listu od dopravce.

Druhým největším dodavatelem v roce 2011 byla společnost **Europack Trade**. Tato společnost sídlí v Polsku. Předmětem nákupu od tohoto dodavatele jsou fóliové výrobky (pytle na odpad, tašky, igelitové fólie) a pásy (PP pásy, kobercové pásy). S touto společností byla v loňském roce 2012 ukončena spolupráce. Problém této spolupráce spočíval v dodání nekvalitních výrobků. Zákazníci Obrety reklamovali LDPE pytle na odpad, z důvodu nekvalitního provedení (problém spočíval v odtrhu a sváru). Tyto reklamace byly opakovaně s Europack Trade řešeny. Europack Trade slíbil nápravu, ovšem reklamace přicházely dále. Z tohoto důvodu byla spolupráce na konci roku 2012 ukončena. Řešením této situace bylo nalezení nového dodavatele (5 měsíců byl potencionální dodavatel hledán). Spolupráce byla navázána s podnikem **FASPA design, s. r. o.** s tím, že tento podnik bude vyrábět LDPE pytle pouze pro Obretu. Důsledek této spolupráce je, že podnik FASPA design dodává kvalitní výrobky, a hlavně jsou zákazníci opět spokojeni. Z této situace vyplývá, že Obreta nedostatečně hodnotí své dodavatele, protože jinak by se reklamace neopakovaly a Obreta by nedodávala špatnou kvalitu.

Dalším důležitým dodavatelem je **WBV OELDE, GMBH**. V roce 2011 se společnost umístila na 3 místě největších dodavatelů. Objem nakoupeného zboží od společnosti WBV OELDE byl ve výši 1 430 910 Kč. Tato společnost sídlí v Německu a byla založena již v roce 1913. Nejprve vyráběla výrobky pro zemědělství, v roce 1968 byl výrobní program rozšířen na lepicí pásy. Později se přidaly další produkty. (WBV OELDE.com, 2013)

Nákup s touto společností WBV OELDE je podobný jako se společností Europack Trade, sp. zoo. Obreta nakupuje především fólie a řezačky fólie. Spolupráce Obrety s tímto podnikem vznikla v roce 2007. Po těchto zahraničních společnostech se umístily i společnosti z tuzemska. V roce 2011 se největším dodavatelem stala akciová společnost **Olšanské papírny**. Objem nakoupeného zboží nepřesáhl 1 milion korun,

konkrétně to bylo 858 550 Kč. Olšanské papírny vznikly v roce 1990 a sídlí v Lukavici. S touto firmou Obreta spolupracuje od roku 2001. Podnik se zabývá papírenskou výrobou, koupí zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodejem a poskytováním dočasného ubytování. Od této firmy se nakupují potřeby pro kancelář a obchod. Do této kategorie patří například kancelářské a komunikační papíry, grafické papíry a obálky. Dále se nakupují sáčky, balicí papíry a obalové prostředky.

Na pátém místě v tomto roce se umístila akciová společnost **Granitol**. Částka za objem nakoupeného zboží přesáhla 700 000 Kč. Tato společnost vznikla v roce 1990 a sídlí v Moravském Berouně. Jedná se o největšího výrobce vyfukovaných polyetylenových fólií a vázacích PP pásek v České republice. Ovšem tato firma je známá i za hranicemi ČR. Její produkce je exportována do zemí západní, východní a střední Evropy. (Granitol.cz, 2013)

Od této společnosti se nakupují především pásy, reklamní a odnosné tašky (v provedení průhledném, průsvitném i barevném), zakrývací či stavební fólie, sáčky do koše, pytle na odpad. Společnost Granitol, a. s. je pro Obretu nejvýznamnějším dodavatelem z České republiky. Spolupracuje s ní skoro od svého založení. Co se týká hodnocení výrobků od tohoto dodavatele, jsou vysoce kvalitní a za přijatelné ceny. Platební a dodací podmínky byly vždy dohodnuty k oboustranné spokojenosti firem.



## 4 Prodej

### 4.1 Charakteristika prodeje

Prodej, jinými slovy obchod, je činnost, během níž dochází ke směně zboží (případně služeb) za peníze. [8]

Úkolem prodeje je někomu něco prodat. Na první pohled se zdá, že je to jednoduchá záležitost, ale jedná se o složitý proces, který zahrnuje množství technik, zásad a osobních dovedností. [5]

„Firmy vydávají mnoho peněz na to, aby své prodejce vyškolily v umění prodeje. Důvod této pozornosti věnované osobnímu prodeji je prostý: ve většině firem představují prodejci nejdůležitější spojení se zákazníkem. Kvůli neschopným pracovníkům prodeje může selhat i ten nejlépe navržený a připravený soubor marketingových programů.“ [5, s. 4]

Odbyt je souhrn pravidel a chování. Tyto pravidla a chování souvisejí s předáním zboží od nabízejícího k poptávajícímu a nezbytností je splnit určité cíle. [10]

Pojem odbyt lze chápat jako: [10]

- Organizační jednotku (Jedná se o místo, kam spadají určité odbytové úkoly podniku.)
- Podnikovou funkci (Zabezpečuje obchodní činnosti firmy.)
- Proces (Jedná se o cílený tok chodu zboží.)

Odbyt je důležitou oblastí, která zhodnocuje produkty, které podnik produkuje k opatření své existence. [10]

Existuje několik **prodejních úkolů**. Mezi ně patří poskytování služeb, vyhledávání nových zákazníků, vedení záznamů o zákaznících a informační zpětné vazby, vyřizování stížností a samospráva. [5, s.79]

## 4.2 Komunikace se zákazníkem

Důležitou součástí marketingového mixu je komunikace se zákazníkem, protože není problém vyrobit či nakoupit zboží, ale umění ho prodat. Úkolem komunikace je informovat spotřebitele o nabídce zboží či služeb. Podnik chce oslovit nejen stávající zákazníky, ale také nové zákazníky. [4]

„**Propagace** je velmi důležitým nástrojem marketingu, který zprostředkovává informační tok, způsobem výhodným pro obě zúčastněné strany. Pro výrobce představuje propagace nejméně nákladný přístup k trhu značného rozsahu. Spotřebiteli přináší propagace užitek v podobě zpráv, které přispívají k jeho snazší orientaci na daném trhu a tedy k uskutečnění výhodnější volby při nákupu zboží nebo služby.“ [4, s. 265]

Mezi nástroje propagace patří reklama, osobní prodej, podpora prodeje, práce s veřejností, přímý marketing a sponzorství. [11]

**Reklamou** se rozumí placené zprávy, které se využívají k dosažení cílové skupiny zákazníků pomocí komunikačních médií. Mezi hlavní prostředky reklamy patří inzerce v tisku, televizní a rozhlasové spoty. [11]

**Osobní prodej**, jinými slovy osobní kontakt, je komunikace mezi prodejcem a odběratelem, jejímž cílem je zvýšit prodej. Je to propagace, která může mít několik podob, např. zajišťování prodeje obchodními zástupci. Při srovnání s ostatními nástroji propagace se jedná zřejmě o nejefektivnější prostředek propagace, protože lze rozeznat potřeby zákazníka. Úkolem osobní nabídky může být uzavření obchodního jednání, kontakt se zákazníky či péče o zákazníky po nákupu. [11], [1]

Podpora prodeje se skládá z různých propagačních aktivit, např. soutěže, hry, zábavné akce, výstavky či předvádění na místě prodeje, kupony, prémie i dary. [1]

Pod pojmem **práce s veřejností** si lze představit tiskové konference, charitativní dary, upomínkové předměty, výroční zprávy, publikace nebo články v tisku. Hlavními prostředky **přímého marketingu** jsou katalogy, telefonní seznamy, telemarketing, prospekty, letáky apod. [11]

**Sponzorství** je finanční podpoření určité události, pořadu a dalších. Výhodou je, že firma prezentuje svoji obchodní značku. Sponzoring se dělí na kulturní, sociální a sportovní. [11]

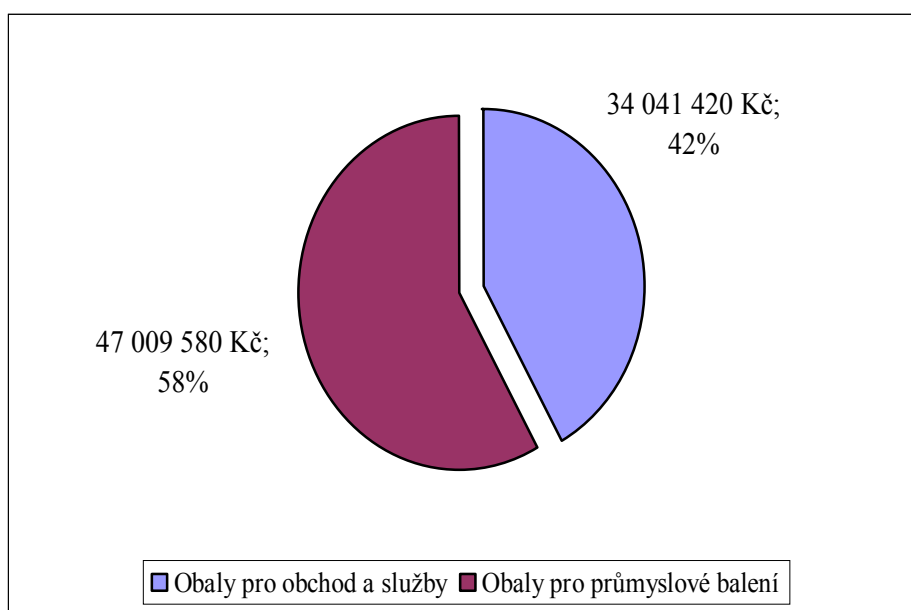
Vztahy se zákazníky jsou na osobní úrovni díky obchodním zástupcům. Tito obchodní zástupci mají na starosti svoji skupinu zákazníků a řeší jejich požadavky a potřeby. Existuje zde systém vedení zákazníků pro každého obchodního zástupce. Obchodní zástupci si domlouvají se zákazníky schůzku nebo komunikují přes email.

#### 4.4 Analýza prodeje společnosti Obreta

**Předmětem prodeje** je pouze krátkodobý majetek – zboží. Jak už bylo řečeno v předchozích kapitolách, společnost nakupuje zboží za účelem dalšího prodeje.

Obreta prodává obaly pro obchod a domácnost (např. tašky, sáčky) a obaly pro průmyslové zboží (např. sáčky do koše, pytle, fólie). Na obrázku č. 7 je zachycen podíl jednotlivých druhů zboží na celkovém prodeji v roce 2011.

**Obrázek 7:** Podíl jednotlivých druhů zboží na celkovém prodeji v roce 2011



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Obreta s. r. o., 2013

Z analýzy prodeje zboží vyplývá, že větší podíl na celkovém prodeji v roce 2011 měly obaly pro průmyslové balení. Obaly pro průmyslové zboží zahrnují 58 % z celkového prodeje, tedy 47 009 580 Kč. Zbýlých 42 % z celkového prodeje zahrnují obaly pro obchod a služby, tzn. 34 041 420 Kč.

Zákazníci nejvíce poptávají sáčky. Podíl sáčků na celkovém prodeji činí 17 %. Dalších 15 % z celkového prodeje zahrnují pytle a sáčky na odpad. Fólie (potravinové, pro domácnost) zahrnují také 15 % z celkového prodeje. Další významným druhem

prodávaného zboží jsou tašky a pásky. Nejméně jsou poptávány strojky (např. zavírače kartonů) a doplňkový sortiment (např. ochranné pomůcky, dárkové balení).

#### 4.4.1 Proces prodeje

Proces prodeje, stejně jako nákupní proces, má několik fází. Vše začíná **přijetím objednávky**. Zákazník nejprve zašle objednávku. Tato objednávka je zpracována obchodním zástupcem, který má tohoto zákazníka na starosti. Tento pracovník zkontroluje, zda je požadované zboží naskladněno.

Dalším krokem je **potvrzení objednávky** zákazníkovi. V případě, že je požadované zboží v požadovaném množství na skladě, domlouvá se termín dodání dle plánu rozvozu. V opačném případě musí zákazník vyčkat příchodu zboží na sklad – termín dodání bude opožděn.

Zde práce obchodního zástupce končí a objednávka je předána fakturantce k dalšímu zpracování. Ta opět kontroluje správnost objednávky, tuto objednávku zpracuje v účetním programu a tím předá informace skladníkům. Následuje **vyskladnění zboží** a následný **rozvoz** zboží. Skladníci připraví zboží na dohodnutý den a zapíší údaje do přípravného listu. Přípravný list je následně vrácen fakturantce. Tato pracovnice vystaví dodací list pro řidiče. Řidič ho po rozvozu zboží předá zákazníkovi k potvrzení. Potvrzený dodací list opět vrátí fakturantce, která dle něho vystaví fakturu a elektronicky ji posílá zákazníkovi.

Obreta má vytvořený **plán rozvozu**. Dle tohoto plánu je zboží rozváženo. Plán rozvozu je zobrazen v tabulce č. 5.

**Tabulka 5:** Plán rozvozu zboží

Den	Lokalita
Pondělí	Střední, východní, severní Čechy
Úterý	Střední, východní, severní Čechy
Středa	Jižní Čechy (nejčastěji České Budějovice)
Čtvrtek	Západní Čechy (hlavně Karlovy Vary, Cheb, Mariánské lázně), Morava
Pátek	Plzeňský kraj, Morava

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Obreta s. r. o., 2013

Ve čtvrtek a v pátek též jezdí další auto, které má na starosti výhradně Moravu.

Firma má vlastní automobily určené k rozvozu zboží. Jedná se o dva nákladní automobily a dvě dodávky. Automobily jezdí vytížené na 100 %. Málokdy se stane, že automobil není plně naložen a řidič nejede do uvedené lokality. Náklady na dopravu činí cca 3% ze zisku.

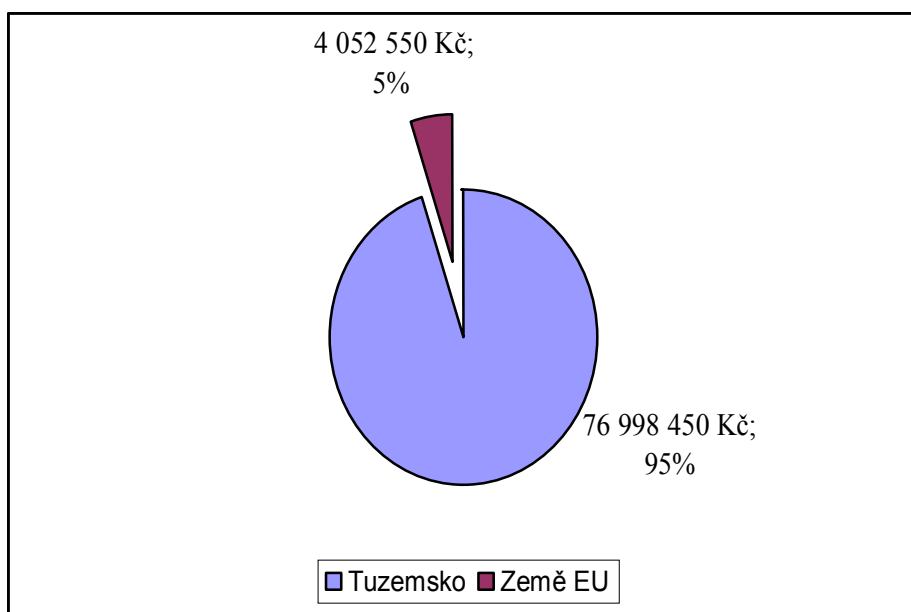
V případě, že vlastní automobily nestačí k rozvozu zboží, je využito služeb přepravní společnosti Geis CZ, s. r. o. Tato společnost působí na českém trhu již od roku 1991 a má na starosti balíkové přepravy, paletové přepravy, celovozové přepravy, logistiku, letecké a námořní přepravy. (Geis-Group.cz, 2013)

#### 4.4.2 Rozdělení prodeje dle odběratelů

V této kapitole je naznačeno rozdělení prodeje dle odběratelů. Obreta prodává v České republice a do zemí Evropské unie (Slovensko, Rakousko, Německo). Na obrázku č. 8 je naznačeno procentuální rozdělení.

Z grafu na obrázku č. 8 je jasné, že největší podíl prodeje v roce 2011 zahrnují odběratelé z tuzemska. Odběratelům z České republiky bylo prodáno zboží ve výši 76 998 450 Kč, tzn. celých 95 % z celkového prodeje. Země Evropské unie zahrnují pouhých 5 % z celkového prodeje, tzn. 4 052 550 Kč. Do zemí mimo Evropskou unii se neprodává vůbec.

**Obrázek 8:** Rozdělení prodeje dle odběratelů v roce 2011 (v Kč a v %)



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Obreta s. r. o., 2013

Dále jsou zde analyzovány největší odběratelé za rok 2011. V tabulce č. 6 je znázorněno 6 odběratelů z České republiky dle největšího objemu prodaného zboží.

**Tabulka 6:** Rozdělení odběratelů dle objemu prodaného zboží v roce 2011

Odběratel	Objem prodaného zboží v Kč
Europlast, s. r. o.	2 200 000
Ideal automotive Bor, s. r. o.	1 900 000
Pavel Doležal	1 500 000
Petr Fiala - Velkoobchod s drogerií, s. r. o.	1 300 000
Obaly Vysočina, s. r. o.	930 000
RPM servis, s. r. o.	888 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Obreta s. r. o., 2013

Z tabulky č. 6 lze vyčíst, že největším odběratelem v roce 2011 byla společnost s ručením omezeným **Europlast**. V tomto roce bylo od společnosti Europlast odebráno zboží v hodnotě 2 200 000 Kč. Společnost byla založena v roce 1993 a prodává obalové materiály pro skupinové a přepravní balení. V současné době vlastní tři provozovny, a to v Kutné hoře, Nosislavi a Bratislavě. (Europlast.cz, 2013)

Druhým největším odběratelem v roce 2011 byla společnost s ručením omezeným **Ideal Automotive Bor**. Její odběr zboží se vyšplhal na částku 1 900 000 Kč. Společnost byla založena v roce 1999 a zabývá se velkoobchodem a maloobchodem, opravou motorových vozidel, daňovým poradenstvím a jinými činnostmi. (Justice.cz, 2013)

Na třetím místě v analýze odběratelů v roce 2011 byl **Pavel Doležal – All Clean Service**. Částka za odebrané zboží v tomto roce činila 1 500 000 Kč.

Čtvrté místo patří firmě **Petr Fiala – Velkoobchod s drogerií, s. r. o.** Zboží bylo v roce 2011 odebráno v částce 1 300 000 Kč. Tato společnost se zabývá prodejem drogistického zboží a hygienických potřeb (např. prací prostředky, čisticí a mycí prostředky) a vznikla v roce 2004. (PetrFiala.cz, 2013)

Na dalším místě je společnost s ručením omezeným **Obaly – Vysočina**. Tato společnost již nedosáhla částky jeden milion korun. Její odběr zboží byl vyčíslen na 930 000 Kč. Společnost byla vytvořena v roce 2004 a nabízí široký sortiment obalového materiálu a dále úklidové a hygienické prostředky.

Dalším velkým odběratelem je společnost s ručením omezeným **RPM**. Společnost v roce 2011 odebrala zboží v hodnotě 888 000 Kč. RPM, s. r. o. byla založena v roce

1999 a předmětem podnikání tohoto podniku je např. koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje, úklidové služby, ekonomické a organizační poradenství a zprostředkování v oblasti obchodu a služeb. (Justice.cz, 2013)

Na základě rozhovoru s vedoucím obchodního oddělení bylo zjištěno, že Obreta považuje za velký problém **nedostatečnou expanzi na zahraniční trhy**. Z celkového prodeje je pouhých 5% uskutečněno v zemích EU. Prodej by měl být uskutečněn v Německu, Slovensku a Rakousku ve větší míře a též by se Obreta mohla pokusit o prodej i v dalších zemích.

#### **4.4.4 Metody tvorby ceny a cenové srážky**

Cena patří do marketingového mixu a je tudíž jedním z jeho nástrojů. Jedná se o jediný prvek, který přináší podniku příjmy. Společnost Obreta používá nákladovou, poptávkovou i konkurenční metodu.

**Nákladová metoda** je poměrně jednoduchá, protože náklady produktu lze snadno zjistit. Podnik Obreta vychází z celkových nákladů, které jsou zvýšeny o určitou přírážku. Tímto způsobem se určí výsledná cena. Již zmíněná přírážka by měla přinášet Obretě zisk. Nevýhodou této metody je fakt, že se neobrací na zákazníka, kterého samozřejmě nezajímají náklady na pořízení zboží. Tato metoda v podniku Obreta není příliš oblíbená a je používána u nepravidelných zákazníků. **Poptávková metoda** je v Obretě nejčastěji používaná, hlavně u pravidelných odběratelů. Poptávková metoda bere ohled na zákazníka. Základem ceny je hodnocení zákazníka (zákazník zboží porovnává s nabídkou konkurence a hledá výhody, které konkurence nemá) a ochota za zboží zaplatit určitou částku. Obchodní zástupci Obrety tedy vytvářejí cenu individuální, dle každého odběratele, samozřejmě pokud je nabízená cena reálná. **Konkurenční metoda** se v podniku Obreta též používá. Vychází z cen konkurentů podniku. Pokud má konkurenční podnik lepší nabídku, za stejné ceny, snaží se Obreta svoji nabídku zlepšit.

Pod pojmem **sleva** se skrývá snížení ceny, které prodávající poskytuje kupujícímu za určitých podmínek. [11] Společnost Obreta nepoužívá žádné množstevní ani sezónní slevy, ale nabízí cenové srážky. Tyto srážky jsou za platbu v hotovosti, a to 2 % z celkové částky.

#### 4.4.5 Propagace podniku

Obreta používá tři nástroje propagace. Jedná se o **reklamu**. V této oblasti jde o reklamu na Fotbalovém stadionu v Plzni. Veřejnost je tedy informována o existenci společnosti. Další z používaných nástrojů je **přímý marketing**. V tomto směru jsou využívány letáky (zde jsou informace o společnosti, nabízené produkty a také seznam referenčním zákazníků), katalogy nebo reklamní desky (v nichž nechybí obrázky produktů). Nechybí samozřejmě i vizitky. Posledním neméně důležitým nástrojem je **sponzorství**. V průběhu několika minulých let a i v budoucnu se s logem firmy můžeme setkat na mnoha regionálních, republikových či mezinárodních sportovních akcích, kde Obreta poskytuje finanční podporu. Obreta spol. s r. o. se stala partnerem Mistrovství světa v sajdkárcrosso, Mistrovství světa v trialu, Mistrovství ČR v motokrosso, Nepomuckého trojúhelníku, který byl pořádán Automoklubem Nepomuk. Na tyto události byla poskytnuta finanční podpora 20 000 Kč. Podpora je poskytnuta i fotbalovému klubu FC Viktoria Plzeň (55 000 Kč/rok) či FK Nepomuk (5 000 Kč/rok), a také posádce závodu Mistrovství České Republiky rally Janu Sýkorovi a Martině Škardové (90 000 Kč). Každý rok jsou také podpořeny pivní slavnosti v Nepomuku částkou 20 000 Kč.

#### 4.4.6 Hodnocení spokojenosti odběratelů podniku Obreta

Hodnocení spokojenosti odběratelů bylo vyhodnoceno pomocí zaslání dotazníku. Tento dotazník byl zaslán největším odběratelům podniku. Na dotazník odpovědělo 23 odběratelů podniku z celkem 30 dotázaných. Dotazník byl sestaven z 11 otázek a byl zde též prostor pro návrhy a připomínky. Cílem dotazníků bylo zjistit, jak se o Obretě zákazníci dozvěděli, jak jsou spokojeni s nabízenými produkty a službami od Obrety a jak hodnotí chování pracovníků Obrety a celkovou spolupráci s Obretou.

Dotazník je k nalezení v příloze C a je sestaven z těchto otázek:

**Otázka č. 1:** Jak jste se dozvěděli o podniku Obreta?

**Otázka č. 2:** Jste spokojeni s šířkou sortimentu tohoto podniku?

**Otázka č. 3:** Vyhovuje Vám rychlost reakce na objednávku zboží?

**Otázka č. 4:** Jste spokojeni s kvalitou produktů?

**Otázka č. 5:** Uskutečňujete někdy reklamace nakoupeného zboží?

**Otázka č. 6:** Jste spokojeni s platebními podmínkami (např. splatnost faktur, způsob platby)?



**Otázka č. 7:** Dochází někdy k nedodržení termínu dodávky?

**Otázka č. 8:** Jaký je přístup a chování pracovníků Obreta?

**Otázka č. 9:** Jste spokojeni s vyřizováním reklamací nebo jiných stížností?

**Otázka č. 10:** Jak vnímáte propagaci podniku?

**Otázka č. 11:** Jak byste hodnotili celkovou spolupráci s podnikem Obreta?

### **Vyhodnocení dotazníku**

**První otázka** byla zaměřena na způsob, jakým se odběratelé o podniku Obreta vůbec dozvěděli a je vyhodnocena v následující tabulce č. 7.

**Tabulka 7:** Nalezení podniku Obreta

	<b>Celkem</b>	<b>V %</b>
Internetové stránky	6	26,1
Propagační materiály	5	21,7
Jiné	12	52,2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z tabulky č. 7 vyplývá že více než polovina respondentů, tzn. 12 neoznačila internetové stránky, ani propagační materiály, ale třetí možnost: Jiné. V této části účastníci ankety zodpověděli, že se o firmě dozvěděli pomocí obchodních zástupců, kteří je kontaktovali nebo navštívili a někteří dostali doporučení od svých kolegů. Na základě rozhovoru s jedním obchodním zástupcem bylo zjištěno, že je ve firmě problém s malým počtem obchodních zástupců (celkově jsou v Obretě 4 obchodní zástupci). Celkem 6 respondentů odpovědělo, že se o Obretě dozvědělo z internetových stránek a 5 respondentů z propagačních materiálů (letáky, katalogy). Z těchto odpovědí vyplývá, že internetové stránky zřejmě nejsou dostatečně propagovány.

**Druhá otázka** je vyhodnocena v tabulce č. 8. Z této tabulky je zřejmé, že většina dotázaných je spokojena s šířkou sortimentu. Žádný respondent neuvedl možnost „spíše ne“ a „ne“. Přes 70 % respondentů je s šířkou sortimentu naprosto spokojena, pouhých 26 % uvedlo možnost „spíše ano“. Jeden z respondentů uvedl, že by rozšířil papírový program (např. ubrousky), ostatní se nevyjádřili.

**Tabulka 8:** Spokojenost se šířkou sortimentu Obrey

	<b>Počet</b>	<b>%</b>
Ano	17	73,9
Spíše ano	6	26,1
Spíše ne	0	0,0
Ne	0	0,0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

**Třetí otázka** byla vyhodnocena jednoduše. Z následující tabulky č. 9 je jasné, že všichni z dotázaných respondentů jsou spokojeni s rychlostí reakce pracovníků Obrey na vyřizování objednávky. V návrzích a připomínkách se tři dotazovaní zmínili, že by doporučili internetový obchod, pro snadnější a rychlejší objednání produktů (aby se všechny objednávky nemusely řešit přes e-mail).

**Tabulka 9:** Spokojenost s rychlostí reakce pracovníků Obrey na vyřizování objednávky

	<b>Počet</b>	<b>%</b>
Ano	23	100
Spíše ano	0	0,0
Spíše ne	0	0,0
Ne	0	0,0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Následovala **čtvrtá otázka** (zpracovaná v tabulce č. 10) ohledně kvality produktů, která je důležitým aspektem pro Obretu. V tomto ohledu byly označeny pouze kladné odpovědi.

**Tabulka 10:** Spokojenost s kvalitou produktů Obrey

	<b>Počet</b>	<b>%</b>
Ano	12	52,2
Spíše ano	11	47,8
Spíše ne	0	0,0
Ne	0	0,0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Přes polovinu respondentů odpovědělo, že je spokojeno s kvalitou produktů, ostatní odpověděli možnost „spíše ano“. Na tuto otázku navazuje další **otázka č. 5** ohledně reklamace. V tabulce č. 11 bude zřejmé, že většina respondentů, kteří jsou s kvalitou produktů naprosto spokojeni, uvedla, že nikdy neuskutečnila reklamaci nakoupeného

zboží od Obrety. Ostatní uvedli, že pouze výjimečně nastane situace, kdy jsou nuceni zboží vrátit z důvodu nedostatečné kvality či poškození.

**Tabulka 11:** Uskutečnění reklamací nakoupeného zboží od Obrety

	Počet	%
Velmi často	0	0
Výjimečně	14	60,9
Nikdy	9	39,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Další důležitou **šestou otázkou** byla spokojenost dotazovaných s platebními podmínkami Obrety. V tabulce č. 12 je uvedeno vyhodnocení.

**Tabulka 12:** Spokojenost s platebními podmínkami Obrety

	Počet	%
Ano	10	43,5
Spíše ano	13	56,5
Spíše ne	0	0,0
Ne	0	0,0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V tomto případě opět ani jeden dotazovaný neuvedl zápornou odpověď. Přes 50 % respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni s platebními podmínkami Obrety. V 6 případech byla označena tato odpověď proto, že odběratelům chybí akční nabídky podniku. Kladně hodnotí slevy za platbu v hotovosti a poptávkovou metodu tvorby ceny. Uvádí, že většinou se na ceně produktů bez problémů dohodnou. Poptávková metoda tvorby ceny je použita pouze u pravidelných odběratelů. V tomto případě, je záporně hodnoceno neexistující množstevní slevy pro odběratele, kteří nákupy od Obrety neuskutečňují pravidelně.

**Sedmá otázka** byla soustředěna na nedodržení termínů dodávky. V tabulce č. 13 je uvedeno vyhodnocení.

**Tabulka 13:** Nedodržení termínu dodávky

	Počet	%
Velmi často	0	0
Výjimečně	18	78,26
Nikdy	5	21,74

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z tabulky č. 13 vyplývá, že 18 respondentů, tedy přes 78 % dotázaných, se výjimečně setkalo s nedodržením termínu objednávky. Tito respondenti uvedli, že je pracovníci Obrety vždy předem informovali o posunutí termínu a důvodu, proč tento termín nebude dodržen (např. zboží od dodavatelů nebylo přijato). Ostatní respondenti, tedy 5 respondentů, se s nedodržením termínu dodávky zatím nesetkali.

**Otázka č. 8** ohledně přístupu a chování pracovníků Obrety ke svým odběratelům nebyla do tabulky uváděna. Důvod je prostý, všechny odpovědi byly stejné. Přístup a chování pracovníků je výborný. Nikdo z respondentů neoznačil odpověď „dobrý“ ani „nevyhovující“. Pracovníci Obrety by neměli svůj postoj k odběratelům měnit.

**Otázka č. 9**, spokojenost s vyřizováním reklamací nakoupeného zboží od Obrety, je vyhodnocena v tabulce č. 14.

**Tabulka 14:** Spokojenost s vyřizováním reklamací nakoupeného zboží od Obrety, s. r. o.

	Počet	%
Ano	14	60,9
Ne	0	0
Nikdy jsme se s tím nesetkali	9	39,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z celkového počtu se 9 respondentů nikdy s reklamací nakoupeného zboží od Obrety nesetkalo. Ostatní respondenti sice nakoupené zboží výjimečně museli reklamovat, ovšem s reklamací neměli žádný problém. Na konci dotazníku (v prostoru návrhů a připomínek) někteří uvedli, že reklamace byla řešena velmi rychle, bez zbytečných odkladů. Též uvedli, že reklamace byly vyřízeny vždy kladně.

Další dotaz, tedy **otázka č. 10**, byl ohledně propagace podniku. Z tabulky č. 15 je zřejmé že přes 70 % (tedy 18 respondentů) uvedlo, že propagace podniku je dobrá. Zbytek uvedl, že je výborná a nikdo neoznačil možnost „nevyhovující“.

**Tabulka 15:** Propagace podniku Obreta, s. r. o.

	Počet	V %
Výborná	5	21,7
Dobrá	18	78,3
Nevyhovující	0	0,0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Respondenti uvedli, že kladně vnímají polepená auta reklamou v jednotném provedení. Záporně hodnotí nedostatek reklamních ploch.

Celková spolupráce s podnikem Obreta, tedy **jedenáctá otázka**, byla hodnocena kladně od většiny respondentů.

Z dotazníku, který byl zaslán odběratelům vyplývá, že firma má **nedostatečný počet obchodních zástupců**, odběratelům **chybí internetový obchod**, **chybí akční nabídky** a též má Obreta **nedostatek reklamních ploch**.

#### **4.4.7 Získání nových zákazníků**

Získání nových zákazníků je plně v moci obchodních zástupců. Samozřejmě každý z nich má své způsoby, jak nové zákazníky získá. Na základě rozhovoru s obchodními zástupci bylo zjištěno, jak takové získání nových zákazníků probíhá.

Jeden z obchodních zástupců využívá služeb internetového serveru **ePoptavka.cz**. Tento server funguje jednoduše. Nejprve se podnik musí zaregistrovat, po registraci je zařazen do katalogu firem. Potenciální zákazník zadá svoji poptávku, a to buď pomocí webového formuláře (vybere obor a popíše o jaké zboží či službu má zájem), anebo pomocí bezplatné telefonní linky. Následuje zpracování tímto serverem, který tuto poptávku rozešle vhodným dodavatelům. Tito dodavatelé zašlou svoji nabídku a zákazník si může v klidu doma vybrat nejvhodnějšího dodavatele. (ePoptavka.cz, 2013)

Tento server zatím používá jen jeden z obchodních zástupců, ostatní obchodní zástupci tímto způsobem nové zákazníky nezískávají. Další způsob získávání zákazníků jsou **reference** od vlastních stávajících zákazníků, které jsou pro některé spotřebitele rozhodující. Někteří odběratelé v telefonickém rozhovoru s obchodními zástupci uvedli, že se o podniku dozvěděli od jiné firmy, která Obretu doporučila. Dále obchodní zástupci vyhledávají potenciální odběratele při obchodních cestách. Obchodní zástupci si označí název firmy, která je zaujme a poté je zkontaktují a pošlou případnou nabídku zboží. Samozřejmě k získávání nových odběratelů je použit **marketing** – Obreta používá český vyhledávač Seznam a světový vyhledávač Google, kde je firma Obreta zaregistrována v katalogu firem.

## 5 Kooperace

### 5.1 Charakteristika pojmu kooperace

Pojem kooperace je možné vysvětlit jako spolupráci mezi dvěma či více podniky, které jsou hospodářsky samostatné. Tato spolupráce je podložena smlouvami a jedná se o dobrovolnou formu spolupráce, při níž podniky stále zůstávají právně i hospodářsky samostatné. [8]

„Kooperaci lze chápat jako speciální formu mezipodnikové spolupráce, která spočívá především v propojení jednotlivých organizačních forem se stoupající intenzitou.“ [3, s. 4]

#### Formy kooperace

Kooperaci lze rozdělit do 6 základních forem. Jedná se o práce na objednávku, práce ve mzdě, kooperace v administrativní oblasti, výrobní kooperace, projekční kooperace a franchizing. [8]

**Práce na objednávku** lze popsat jako krátkodobé smlouvy mezi podniky, ve kterých je uvedeno sjednané množství zboží (či polotovarů). Objednatel předá dodavateli dokumentaci nebo know-how, podle které bude předmět smlouvy zhotoven. [8]

**Práce ve mzdě** znamená, že objednatel dodá materiál (v některých případech i technické pomůcky) dodavateli, který zajistí výrobu předmětu smlouvy. V okamžiku zhotovení si objednatel produkci odebere. [8]

**Kooperace v administrativní oblasti** „může být realizována například ve správě (společné účetnictví, výpočetní středisko, personalistika), v nákupu (kumulace nákupu s cílem snížení ceny) a v odbytu (akvizice zákazníků, doprava, skladování). Společným cílem je obecně snížení nákladů, ve zvláštních případech snížení fixních nákladů.“ [7, s. 397]

**Výrobní kooperace** znamená, že každý ze spolupracujících podniků zhotoví určitý komponent do konečného výrobku, přičemž výrobní postup může pocházet od jednoho nebo od obou partnerů. Jiný způsob výrobní kooperace je ten, že každý z partnerů se soustředí na výrobu jiné části výrobního programu. Poté je možná výměna s jinými partnery a tím dochází k rozšíření výrobního sortimentu. [8]

Při **projekční kooperaci** se jedná o příležitostné sdružení dvou či více partnerů k provedení určitého projektu, který je časově omezený. [8]

**Franchising** znamená, že podnik uděluje právo na realizaci zboží či služby druhému podniku a to s použitím jeho obchodního jména. Tuto formu kooperace používá např. firma McDonald. [8, s. 358]

## **5.2 Problémy v rámci kooperace**

I v rámci kooperace mohou vznikat konflikty. Konflikt nastane dříve či později a to z prostého důvodu. Zájmy kooperujících partnerů se s velkou pravděpodobností liší.

Konflikty vznikají při definování společných cílů, shodě společných nástrojů (aby těchto cílů bylo dosaženo), dělení výsledků společné práce či využití zdrojů pro sledování individuálních cílů. [3, s. 29-30]

Při vzniku kooperace vznikají také konflikty a to s velkou pravděpodobností i intenzitou. Kooperační podniky musí své rozdílné zájmy a cíle sjednotit a odsouhlasit. Ve fázi růstu pravděpodobnost konfliktu klesá a spolupráce se mezi podniky zlepšuje. Ve fázi zralosti a úpadku se opět pravděpodobnost konfliktu zvyšuje a pokud se spolupracující podniky nedohodnou a neupraví své cíle, vede to k ukončení spolupráce. [3]

## **5.4 Kooperace v podniku Obreta**

V této části bakalářské práce jsou popsány kooperace podniku. Jsou vybrány dvě firmy s kterými Obreta spolupracuje. Jedná se o Pebal, s. r. o. a Group K3, s. r. o.

### **5.4.1 Kooperace s firmou Pebal, s. r. o.**

#### Základní údaje:

<b>Název společnosti:</b>	Pebal, s. r. o.
<b>Sídlo společnosti:</b>	U Mexika 1339 330 23 Nýřany
<b>Založení společnosti:</b>	1995

#### Předmět činnosti:

- Zprostředkování obchodu a služeb
- Velkoobchod a maloobchod
- Výroba obalů z polyethylenu
- Výroba plastových a pryžových výrobků

- Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd

Vznik kooperace:

- 2005

Cíl kooperace:

- Zajištění potisku obalového materiálu a rozšíření nabídky sortimentu zákazníkům

Díky této kooperaci, Obreta může svým zákazníkům zajistit potisk obalového materiálu. Mnoho zákazníků pravidelně odebírá obalový materiál s vlastním firemním potiskem, jedná se např. o potisk lepicích pásek, etiket, pytlů a krabic. Dále je tato spolupráce založena na oboustranném prodeji. To znamená, že Obreta nabízí a prodává zboží od firmy Pebal, s. r. o. a zároveň Pebal, s. r. o. nabízí a prodává zboží Obrety. Cílem této spolupráce je přiblížení se většímu počtu zákazníkům. Tím, že tyto dva podniky spolupracují, zároveň vhodně doplňují svůj sortiment zboží. Společnost Pebal se zavazuje tím, že odebírá fólie (bublínkové), papírové krabice, pásy (vázací), balicí papír a odpadové pytle. Lze říci, že se jedná zatím o největší spolupráci Obrety s jiným podnikem.

Problém vznikl pouze na začátku spolupráce. Podniky Pebal a Obreta se nemohly dohodnout, jaký sortiment a služby si budou navzájem poskytovat. Nakonec došlo k dohodě, díky které jsou oba podniky spokojeni.

Přínosem této spolupráce je nejen rozšíření sortimentu, ale hlavně možnost Obrety zajistit svým zákazníkům další službu – potisk obalového materiálu, který je v současné době hodně žádaný. Průměrně jsou přijaty 2 - 3 zakázky týdně, s požadavkem potisku obalového materiálu. Obreta tedy poskytuje další službu a tím může vyhovět řadě zákazníků.

#### **5.4.2 Kooperace s firmou Group K3, s. r. o.**

Základní údaje:

<b>Název společnosti:</b>	Group K3, s. r. o.
<b>Sídlo společnosti:</b>	Masarykova 592/93 400 01 Ústí nad Labem
<b>Datum vzniku:</b>	27.11.2008



#### Předmět činnosti:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

#### Vznik kooperace:

- 2008

#### Cíl kooperace:

- Vykrytí výpadků v sortimentu a společný nákup obalového materiálu z Číny

Tato kooperace vznikla v roce 2008. V předchozích letech (od roku 2004) Obreta spolupracovala také s podnikem Group K4. Tento podnik se změnil na firmu Group K3 v roce 2008, po odchodu jednoho ze společníků. Oba podniky dováží zboží z Číny. Zpracování objednávky a dodání zboží z Číny trvá 3 měsíce, proto se tyto podniky dohodly na spolupráci. V případě krátkodobého výpadku v sortimentu (ne vždy se podaří mít vše potřebné zboží na skladě) se firmy kontaktují a domlouvají výpomoc. Pokud například dojdou sáčky, ihned se kontaktuje tento podnik a zjišťují se informace, zda mají tento produkt, zda ho mohou dodat a za kolik.

Zatím s tímto podnikem také nedošlo k problémům v této spolupráci a skoro vždy vyšla firma vstříc. Samozřejmě může dojít k situaci, kdy ani Group K3 nebude mít naskladněné potřebné zboží – tato situace mnohokrát nenastala.

Dále spolupracují v případě realizace velkých nákupů z Číny. Tato spolupráce je velmi významná. Když Group K3 nakupuje velké množství zboží od čínského dodavatele, objednává i pro společnost Obreta. Díky tomuto **získávají lepší dodací a platební podmínky**. Pokud oba podniky nakoupí ve velkém, získávají množstevní slevy, které jsou pro oba podniky velice důležité.

Tyto kooperační dohody jsou oboustranně výhodné. Samozřejmě protože je Obreta velkoobchodem a zboží nakupuje a následně prodává, tyto kooperace jí zvyšují hlavně zisk. Pokud by Obreta začala i vyrábět, poté by se mohlo mluvit, v případě spolupráce, o snížení vlastních nákladů. S těmito podniky jsou vyřešeny cenové podmínky a také podmínky v případě reklamací. Podle informací z podniku, zatím k žádným reklamacím nedošlo, což je velice příznivá zpráva.

Výhodou těchto kooperací je **rozšíření služeb podniku a snížení nákladů na nákupy z Číny**.

## 6 Analýza vybraných oblastí a návrhy na zlepšení nedostatků v podniku

V následující kapitole byly zjištěny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku pomocí SWOT analýzy, a též navržena doporučení na zlepšení slabých stránek a celého chodu podniku.

### 6.1 SWOT analýza

SWOT analýza odkrývá silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. V následující tabulce č. 16 je tato analýza zpracována. Analýza byla zpracována na základě vyhodnoceného dotazníku (který byl zaslán odběratelům Obrety), analýzy jednotlivých činností a rozhovorů vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení.

**Tabulka 16:** SWOT analýza

Silné stránky podniku	Slabé stránky podniku
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobré jméno podniku</li> <li>• Široký sortiment zboží</li> <li>• Výborné vztahy s partnery a zákazníky</li> <li>• Konkurenční výhody: nízké ceny dovážených výrobků z Číny, vlastní doprava, vlastní skladovací prostory</li> <li>• Loajalita zaměstnanců</li> <li>• Kooperace s podniky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatečná propagace podniku</li> <li>• Chybějící internetový obchod</li> <li>• Chybějící skladový systém</li> <li>• Konkurenční nevýhoda: chybějící vlastní výroba</li> <li>• Nižší využití marketingu v případě udržování a získávání nových zákazníků</li> <li>• Nedostatečný počet obchodních zástupců</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nové trhy v zahraničí</li> <li>• Nové skupiny potenciálních zákazníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nová konkurence</li> <li>• Zlepšení nabídky ze strany stávající konkurence</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

## **Silné stránky**

Do silných stránek podniku patří **dobré jméno podniku**. Obreta má mnoho spokojených zákazníků, kteří pravidelně od Obrety nakupují. Jsou přesvědčeni o kvalitě nabízených produktů za příznivé ceny. Někteří odběratelé jsou uvedeni na webových stránkách Obrety pro poskytnutí reference (např. Škoda Plzeň, Unibrick s. r. o. a další).

Do silných stránek je též zařazen **široký sortiment zboží**. Obreta má mnoho druhů obalového materiálu. Jedná se o obaly pro obchod a domácnost (např. tašky, sáčky) a obchod pro průmyslové balení (např. fólie, pásy).

**Výborné vztahy s obchodními partnery a zákazníky** jsou další silnou stránkou podniku. V rámci vyplněných dotazníků je zřejmé, že odběratelé produktů jsou velice spokojeni se spoluprací s Obretou. Hodnocení je vesměs kladné. Kladně je hodnoceno především chování a přístup pracovníků, celková spolupráce s podnikem a rychlá reakce na vyřízení objednávek i reklamací.

Do **konkurenčních výhod** Obrety lze zahrnout nízké ceny produktů dovážených z Číny. Tyto produkty jsou vysoce kvalitní a za příznivé ceny. I proto je celkový nákup produktů převážně uskutečňován z této země (např. v roce 2011 se jedná o 49 % z celkového nákupu). Druhou konkurenční výhodou jsou vlastní skladové prostory (haly, sklady). Tímto podnik šetří náklady na skladování. V případě, že by byly sklady pronajmuty, byly by tyto náklady vyšší (měsíčně může jít o několik tisíc korun) a též by sklady nebyly umístěny v bezprostřední blízkosti podniku Obreta. Třetí výhodou je vlastní doprava. Jak již bylo v předchozích kapitolách popsáno, firma má několik dodávkových a nákladových vozů. Tímto opět šetří náklady na najmutí jiné dopravní firmy.

Dalším důležitým kladným aspektem je **loajalita zaměstnanců**. Cílem Obrety jsou spokojení zaměstnanci, proto je zde i dostatečná motivace, aby zaměstnanci odváděli dobré výkony. Zaměstnanci podniku jsou, dle rozhovoru s některými z nich, spokojeni s vedením firmy i chováním firmy k jejich osobě. Z těchto důvodů jsou také zaměstnanci loajální a splňují požadované úkoly. Počet zaměstnanců se již 6 let nezměnil.

Dále jsou pro Obretu výhodou **kooperace s podniky**, které přináší rozšíření služeb a snížení nákladů na nákupy z Číny.

## **Slabé stránky**

Dále jsou v tabulce č. 16 uvedeny slabé stránky podniku. Velkým nedostatkem tohoto podniku je **chybějící internetový obchod**. Velkou výhodou internetového obchodování je bezpochyby úspora času zákazníka. Zákazník si může zboží vybrat z pohodlí domova. Totéž platí i pro organizace, které uskutečňují nákupy u tohoto podniku pravidelně. V současné době je vše řešeno přes e-mail.

Další slabou stránkou podniku je **nedostatečná propagace podniku**. Jak bylo zjištěno i ze zaslání dotazníku odběratelům, podnik nemá dostatek reklamních ploch.

Dalším velkým nedostatkem je **chybějící skladový systém**. Pokud chybí skladový systém, je to velký problém. V tomto případě by bylo vhodné zajistit určité uspořádání skladu. Tímto by skladníci mohli požadované palety rychle najít.

**Konkurenční nevýhodou je chybějící vlastní výroba**. Vedoucí obchodního oddělení bere tento fakt jako velký nedostatek firmy. V případě vlastní výroby by se snížily náklady na dovoz vyráběných produktů a zároveň by došlo ke zvýšení výnosů, v případě prodeje těchto produktů. Podnik by se též mohl blíže přiblížit zákazníkovi a případně splnit všechny jeho požadavky na daný produkt.

Další slabou stránkou je **nižší využití marketingu v případě udržování a získávání nových zákazníků**. Zde by byly zajímavé slevové kupony, které by zákazník obdržel při nákupu nad určitou částku. Kupon by poté mohl uplatnit v následujícím nákupu. Je to dobrý pokus, jak zákazníka přimět k dalšímu nákupu u stejného podniku. Slevy by mohly být poskytovány i organizacím při splnění určitého obratu za dané období a bonusy při větším množství odebraného zboží, ale jak už bylo řečeno, u určité skupiny zákazníků se podnik snaží vytvořit cenu dle požadavku. V tomto případě by slevy a bonusy neměly smysl. Ovšem u ostatních zákazníků by toto mohlo přijít v úvahu.

## **Příležitosti**

Další částí SWOT analýzy jsou příležitosti. Do příležitostí podniku lze zařadit **vstup na nové trhy** a tudíž **získání nových zákazníků**. Jak již bylo řečeno, většina prodeje se uskutečňuje v České republice. Pouhých 5 % se provádí v zemích Evropské unie. Obreta by mohla rozšířit prodej na zahraničních trzích v Německu, Slovensku a Rakousku a též se zaměřit na další zahraniční trhy. V tomto případě by mohla pomoci nabídka produktů na zahraničních internetových serverech a s tím by měla být spojena

již zmíněná možnost internetového obchodování. Tímto způsobem by možná mohl být nalezen pravidelný odběratel produktů.

### **Hrozby**

Jako hrozbu, Obreta považuje **novou konkurenci** (podniků s obalovým materiálem je hodně) a **zlepšení nabídky ze strany stávající konkurence**. V případě zveřejnění nabídky, se konkurenční podniky snaží tuto nabídku vylepšit. Tato hrozba je pořád aktuální.

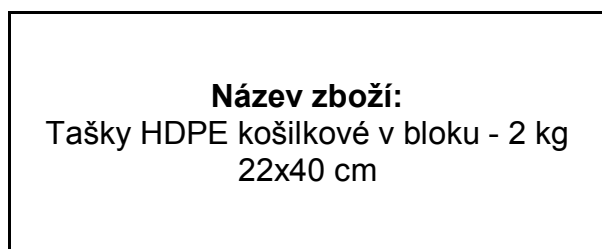
## **6.2 Návrhy na zlepšení nedostatků v podniku**

### **Oblast nákupu**

V oblasti nákupu byl zjištěný velký **nedostatek ve skladování** podniku. Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.8.1 Nákupní proces ve společnosti, skladníci používají náhodné uspořádání skladu, tzn. nově přijaté zboží umístí do nejbližšího volného prostoru na skladě. Cílem skladníků bylo zřejmě efektivní využití volného prostoru. Ovšem velkou nevýhodou tohoto způsobu skladování je skutečnost, že skladníkům trvá dlouhou dobu vyhledávání požadovaného zboží.

Pokud by skladníci nechtěli měnit způsob skladování a raději by stále zboží umísťovali do nejbližšího volného prostoru na skladě, měli by se zaměřit na označování zboží. Toto by mohlo být provedeno pomocí štítků. Tyto štítky by mohly být předtištěné nebo prázdné, a až po přijetí zboží by byly štítky doplněny. Na obrázku č. 9 je zobrazen předtištěný štítek na přijaté zboží.

**Obrázek 9:** Návrh štítku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Další možností by mohly být papírové visačky. Tyto visačky by mohly být v plastovém pouzdru, aby nebylo snadné je zničit. Visačky mohou být opět předtištěné nebo bez tisku, a následně by byly ručně vyplněné. Skladníkům je nejvíce doporučeno používat pevné umístění na skladě. Sklad by byl rozdělen např. dle následující tabulky č. 17.

**Tabulka 17:** Uspořádání skladu

<b>Skladová část A</b>		<b>Skladová část E</b>	
<b>TAŠKY</b>		<b>PÁSKY</b>	
A 1	HDPE	E 1	Pásky kancelářské, balicí
A 2	S průhmatem	E 2	Pásky kreповé, kobercové
A 3	S páskovým uchem	E 3	Etikety, pokladní pásky
<b>Skladová část B</b>		<b>Skladová část F</b>	
<b>SÁČKY</b>		<b>JEDNORÁZOVÉ NÁDOBÍ</b>	
B 1	HDPE	F 1	Přibory, misky, vaničky
B 2	LDPE	F 2	Talíře, tácky, kelímky
B 3	PP		
B 4	Papírové		
<b>Skladová část C</b>		<b>Skladová část G</b>	
<b>PYTLE A SÁČKY NA ODPAD</b>		<b>PAPÍROVÝ PROGRAM</b>	
C 1	Sáčky do koše HDPE	G 1	Krabice, balicí papír
C 2	Pytle na odpad	G 2	Hygienický program
<b>Skladová část D</b>		<b>Skladová část H</b>	
<b>FÓLIE</b>		<b>DOPLŇKOVÝ SORTIMENT</b>	
D 1	Přířezy (trhací, volné), vlnitá lepenka	H 1	Ochranné pomůcky
D 2	Fólie pro domácnost, potravinové	H 2	Stuhy, provázky
D 3	Fólie bublinkové, fixační, krycí		
D 4	Fólie HDPE, LDPE		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výhodou tohoto způsobu skladování je bezpochyby přehlednost o naskladněném zboží. Pracovníci by si zlepšili pracovní podmínky a ušetřili by čas, který dosud vynakládají na hledání požadovaného zboží. Jako nevýhodu by bylo možné uvést nedostatečné využití skladovacího prostoru, ovšem záleží na skladnících, zda prostor skladu

maximálně využijí. Dále je doporučeno uspořádat sklad dle frekvence vyskladnění zboží. V případě zboží, které je zákazníky nejvíce poptáváno, by toto zboží bylo umístěno blízko východu skladu. Zboží menší frekvence by bylo uskladněno v zadní části skladu (strojky, doplňkový sortiment).

Dalším problémem, který společnost již vyřešila, byla **špatná kvalita** produktu, který byl dodáván od společnosti Europack Trade. Tento problém byl vyřešen ukončením spolupráce s touto firmou. Obreta se dopustila chyby v kontrole kvality. Tato kontrola byla nedostatečná. Jak bylo zjištěno na základě rozhovoru se skladníkem, zboží je skladníky kontrolováno náhodně. Ovšem po přijetí první reklamace na zboží – pytle na odpady, měla být prováděna kontrola produktů od této firmy důkladněji. Mohlo se předejít dalším reklamacím, které byly podány na stejné zboží, a též i spolupráce s touto firmou mohla být ukončena dříve. Tímto jednáním mohl podnik přijít o své stálé zákazníky (z důvodu ztráty důvěry), tudíž i o zisk. V tomto případě Obreta kontrolu kvality podcenila a měla by v dalších případech postupovat důkladněji. S tímto problémem je spojeno **nedostatečné hodnocení spolupráce s dodavateli**. Na základě rozhovoru s obchodním zástupcem bylo zjištěno, že Obreta hodnotí dodavatele dle ceny, kvality, spolehlivosti a rychlosti dodávky, cenového zvýhodnění a způsobu platby, po uskutečnění objednávky. Dále jsou uskutečňována hodnocení spolupráce s novými dodavateli, z důvodu zjištění, zda se bude ve spolupráci pokračovat i v budoucnu. Ovšem chybí zde celkové vyhodnocení pravidelných dodavatelů za určité období, např. za půl roku či za rok. Toto vyhodnocení by mohlo být řešeno pomocí formuláře, ve kterém by mohly být otázky ohledně:

1. Délky dosavadní spolupráce s dodavatelem
2. Platebních podmínek
3. Délky dodací lhůty
4. Kvality nakoupeného zboží
5. Reklamací
6. Splatnosti faktur

Tento krátký dotazník by vyplňoval každý obchodní zástupce a poté by následovalo vyhodnocení, dle kterého se podnik Obreta může rozhodnout o další spolupráci s těmito dodavateli. Formulář je navržen v příloze D.

## Oblast prodeje

Z vyhodnocení dotazníku a SWOT analýzy je zřejmé, že nedostatkem Obrety je **chybějící internetový obchod**. Pokud by byl internetový obchod zřízen, měli by pracovníci Obrety usnadněnou práci (v současné době je vše řešeno přes e-mail a i odběratelé toto řešení nevnímají kladně). V tomto případě je doporučeno používat propracovaný systém. Pracovníkům pomůže s vyřízením objednávky a komunikace přes e-mail by nebylo potřeba. Zákazník by si vybral zboží, přes internet by ho nakoupil a odeslal objednávku. Systém by tuto objednávku zpracoval a pracovník Obrety by již po otevření systému viděl přehled nových a zpracovaných objednávek. Následovala by fakturace a vyskladnění zboží. Zboží by bylo zákazníkům dopraveno až do domu či do organizace. Svoji fakturu by mohl zaplatit pomocí bezhotovostního platebního styku.

Internetový obchod může být vytvořen např. od firmy IT STUDIO, s. r. o. Tato společnost vytváří e-shop „na míru“. Internetový obchod je možné vybrat z variant: EasyShop – EXCELLENT, EURO a TOP. Pro Obretu je doporučena varianta EURO či TOP. Cena za měsíc při půlroční či roční platbě činí 2 083 Kč + DPH 21 % pro obě varianty. Výhodou je, že nabízí řešení pro velkoobchod, což je pro Obretu důležité. Internetový velkoobchod nabízí věrnostní systém, v němž lze nastavit několik cenových hladin či individuálních ceníků. V těchto individuálních cenících lze definovat smluvně dané ceny (na jednotlivé artikly), na kterých je Obreta domluvena se svými pravidelnými odběrateli. Dále v tomto systému lze nadefinovat modul akce (např. zboží týdne, měsíce), které odběratelé mohou využívat při dalších nákupech. I stávající odběratelé uvedli v zaslaném dotazníku, že jim akční nabídky chybí. Důležitým modulem je diskuse u zboží. Pomocí tohoto modulu může odběratel zaslat dotaz či komentář k danému zboží (tyto dotazy mohou být zveřejněny např. i s odpovědí). Odběratelé také dané zboží mohou hodnotit (známkou jako ve škole) pomocí modulu Hodnocení zboží. V případě slev, je zde modul Množstevní slevy, který ocení mnoho zákazníků. Navíc varianta TOP nabízí modul slevové kupóny. Tento modul generuje a spravuje slevové kupóny. Je zde také možnost používat věrnostní bonusový systém, který umožňuje sbírání bodů za objednávky, za které odběratelé získají odměny. (Easyshop.cz, 2013)

Slevové kupóny by mohli rozesílat obchodní zástupci svým odběratelům na základě počtu objednávek nebo v období Vánoc „obdarovat“ významné klienty, kteří u Obrety nakupují pravidelně velké množství produktů.



Další výhodou je oslovení nových zákazníků, kteří při prohlížení zboží na internetu, naleznou stránky i s e-shopem. Zboží je k dispozici kdykoliv, bez ohledu na otevírací dobu. Nepochybně, pokud chce podnik držet krok s konkurencí, je internetový obchod potřeba. Každá firma se snaží zákazníkům vyjít vstříc a obchodování přes internet je dobrá volba.

Další možností by mohly být **akční nabídky či občasná doprava zdarma**. Tyto informace by se objevily na internetových stránkách, např. „Týden dopravy zdarma“. Akční nabídky by byly vhodné v případě nového druhu nabízeného zboží či likvidace přebytečných skladových zásob. Mohla by být k dispozici také výhodná seskupení různých druhů zboží pohromadě. Zákazník by poptával určité zboží a obchodní zástupce by reagoval na poptávku tak, že by nabídl spolu s žádaným zbožím i jiný druh zboží za výhodné ceny. Informace o akčních nabídkách a dopravě zdarma by samozřejmě mohly být zasílány na e-maily stávajících zákazníků.

Na základě SWOT analýzy, která byla zpracována pomocí rozhovorů s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení, pomocí zaslání dotazníku odběratelům a analýzy prodeje, byla jako slabá stránka označena **nedostatečná propagace Obrety**. V tomto ohledu je podniku doporučeno zavést reklamu do Plzeňského deníku. Tento deník je dostupný po plzeňském kraji a reklama podniku v těchto novinách by byla přínosem. Odběratelé z Plzeňského kraje budou vědět o Obretě, která v tomto kraji sídlí. Odběratelé podniku též uvedli v zasláném dotazníku, že chválí polepená auta reklamou v jednotném provedení, ale dle jejich názoru chybí reklamní plochy. Nejvíce by se měla Obreta zaměřit na západní Čechy, protože k potenciálním dodavatelům je to nejbližší. Dále by měla Obreta uvážít, zda by nebylo vhodné umístit reklamní plochy (s navigací) v Nepomuku a okolí, a tím zajistit, že zákazník tento podnik najde bez větších problémů.

Dále bylo zjišťováno, jakým způsobem jsou **získávání nových zákazníci** Obrety. Na základě rozhovorů s obchodními zástupci bylo zjištěno, že nejčastěji zákazníci sami oslovují Obretu, dále je používán internetový server ePoptávka, internetový vyhledávač Seznam a Google a též jsou zákazníci vyhledáváni při obchodních cestách.

V tomto případě je doporučeno používat i jiné firemní vyhledávače, např. Kompass. Kompass je celosvětový vyhledávač firem a obsahuje informace o výrobcích a službách 3 milionů firem ze 70 zemí světa. Výhodou tohoto vyhledávače je získání poptávky od nákupčích jak z českých, tak ze zahraničních firem, tzn. možnost získání přístupu do

požadovaných zemí a oslovení nových potenciální odběratelů. Firma si sama zvolí cílové obory a země. (Kompass.com, 2013)

Jelikož slabou stránkou Obrety je **nedostatečná expanze na zahraniční trhy**, toto by mohla být dobrá příležitost, jak expandovat do dalších zemí. Prozatím prodává pouze na Slovensko, do Rakouska a Německa a to pouhých 5 % z celkového prodeje.

Dle vyplněných dotazníků od odběratelů bylo zjištěno, že většina podniků se o Obretě dozvěděla pomocí **obchodních zástupců**, kteří je navštívili. V současné době má podnik pouze čtyři obchodní zástupce, dva externí a dva interní. Na základě rozhovoru s jedním z obchodních zástupců a vedoucím obchodního oddělení bylo zjištěno, že je tento počet vnímán nedostatečně. Větší počet obchodních zástupců znamená možné zvýšení prodeje. Obchodní zástupce má důležité postavení ve firmě. Hlavním úkolem je vyhledávání nových kontaktů, získání nových zákazníků a následně vyřizování zadaných objednávek. Dále také vytváří nabídky a cenové kalkulace. Každý z pracovníků by se mohl soustředit na svoji skupinu potenciálních zákazníků a zjišťovat jejich konkrétní požadavky a potřeby. Také by se mohli více soustředit na konkurenci a lépe mapovat trh.

### **Oblast kooperace**

I když se nejedná o příliš velký podnik, mělo by se trvale pracovat na nových kooperacích. Spolupráce s jinou firmou je jistě výhodou. Jak už bylo řečeno v kapitole o kooperacích podniku, velký význam má spolupráce s cílem rozšíření služeb podniku a dále spolupráce za účelem vykrytí výpadků v sortimentu u dodávek z Číny, protože jsou zde dlouhé dodací lhůty.

Kooperace s podniky byly prozatím bez problému, dalo by se říci, že byly efektivní. Obreta by měla v kooperacích pokračovat, protože zvyšují její konkurenceschopnost. Díky podniku Pebal, s. r. o. může Obreta nabízet svým zákazníkům potisk obalového materiálu. A pomocí podniku GROUP K3 nedošlo ke zbytečnému odmítnutí objednávky z důvodu nenaskladněného zboží a dále k získání lepších dodacích a platebních podmínek, v případě společného nákupu z Číny.

V této oblasti je doporučeno založit kooperaci za účelem společných nákupů (nejčastěji nakupovaného zboží, jako jsou tašky, sáčky a fólie) z České republiky, a tím dosáhnout dalšího snížení nákladů.

## Závěr

Cílem této práce bylo charakterizovat nákupní, prodejní a kooperativní činnosti a následně je analyzovat ve společnosti s ručením omezeným Obreta. Pomocí analýzy těchto činností a následně SWOT analýzy bylo doporučeno několik opatření, které by mohly vést ke zlepšení chodu podniku.

První část bakalářské práce byla věnována představení podniku Obreta a jejím základním údajům. Obreta má velice loajální zaměstnance a již šest let se jejich počet nezměnil. Dále byli analyzováni hlavní konkurenti Obrety, včetně porovnání výhod jednotlivých podniků. Bylo zjištěno, že nevýhodou Obrety je fakt, že nemá vlastní výrobu a má nedostatek akčních nabídek.

Ve druhé části byly analyzovány výsledky hospodaření od roku 2003 do roku 2011, včetně významných zakázek pro podnik. Na základě této analýzy bylo zjištěno, že Obreta byla pouze jeden rok ve ztrátě, a to v roce 2003, tedy v počátku svého působení.

Následující tři kapitoly zahrnovaly oblast nákupu, prodeje a kooperace. Všechny tyto oblasti byly nejprve popsány z teoretického hlediska, a následně analyzovány do praxe. Nákupní činnost byla detailně zanalyzována a bylo zjištěno, že je uskutečňováno nejvíce nákupů z Číny (49 % z celkového nákupu). Dále v této kapitole byl zjištěn nedostatek ve skladovém systému a v hodnocení dodavatelů.

V rámci analýzy prodeje, který je součástí další kapitoly, byl zaslán dotazník největším odběratelům Obrety za účelem zjištění, jak jsou s podnikem Obreta spokojeni. V rámci tohoto dotazníku a rozhovorů s pracovníky obchodního oddělení byly zjištěny nedostatky v oblasti prodeje, a to nedostatečný počet obchodních zástupců, chybějící internetový obchod, chybějící akční nabídky a nedostatek reklamních ploch.

Kooperační činnosti byly analyzovány v další kapitole. Jedná se o kooperační činnosti s podnikem Pebal, s. r. o. a GROUP K3, s. r. o.

Poslední kapitola se věnovala návrhům na zlepšení nedostatků v podniku. V této části byla též zpracována SWOT analýza, která byla sestavena na základě analýzy oblastí nákupu, prodeje a kooperace, na základě zaslání dotazníku odběratelům a rozhovorů s pracovníky Obrety. Prvním doporučením byla změna způsobu skladování, bylo doporučeno skladování na pevném místě a proto byla navržena tabulka, která informuje o uspořádání skladu. Dále byl navržen štítek, který popisuje zboží, které je na dané

paletě. Dále byl sestaven formulář na hodnocení dodavatelů, který by sestavovali pracovníci obchodního oddělení a vedoucí obchodního oddělení by následně tyto dotazníky vyhodnotil. Další doporučení se týkalo internetového obchodu, byl předložen návrh na realizaci e-shopu. Též byla navržena doporučení v oblasti propagace.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Výhody konkurenčních podniků oproti Obretě.....	15
Tabulka 2: Výsledek hospodaření podniku od roku 2003 do roku 2011 .....	16
Tabulka 3: Nejvýznamnější zakázky v jednotlivých letech .....	19
Tabulka 4: Největší dodavatelé Obrety, s. r. o. dle objemu nakupovaného zboží v Kč v roce 2011.....	29
Tabulka 5: Plán rozvozu zboží.....	35
Tabulka 6: Rozdělení odběratelů dle objemu prodaného zboží v roce 2011.....	37
Tabulka 7: Nalezení podniku Obreta.....	40
Tabulka 8: Spokojenost se šířkou sortimentu Obrety .....	41
Tabulka 9: Spokojenost s rychlostí reakce pracovníků Obrety na vyřizování objednávek .....	41
Tabulka 10: Spokojenost s kvalitou produktů Obrety.....	41
Tabulka 11: Uskutečnění reklamací nakoupeného zboží od Obrety.....	42
Tabulka 12: Spokojenost s platebními podmínkami Obrety .....	42
Tabulka 13: Nedodržení termínu dodávky .....	42
Tabulka 14: Spokojenost s vyřizováním reklamací nakoupeného zboží od Obrety, s. r. o. ....	43
Tabulka 15: Propagace podniku Obreta, s. r. o.....	43
Tabulka 16: SWOT analýza.....	49
Tabulka 17: Uspořádání skladu.....	53

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti Obreta spol. s r. o. ....	8
Obrázek 2: Procentuální přehled zaměstnanců podniku v roce 2012 .....	12
Obrázek 3: Výsledky hospodaření konkurenčních podniků v roce 2011 .....	13
Obrázek 4: Tržby a náklady na prodané zboží.....	19
Obrázek 5: Rozdělení nákupu dle dodavatelů v roce 2011 (v Kč a v %).....	28
Obrázek 6: Největší dodavatelé Obrety, s, r. o. dle objemu nakupovaného zboží v Kč v roce 2011.....	29
Obrázek 7: Podíl jednotlivých druhů zboží na celkovém prodeji v roce 2011.....	34
Obrázek 8: Rozdělení prodeje dle odběratelů v roce 2011 (v Kč a v %).....	36
Obrázek 9: Návrh štítku.....	52

## Seznam použitých zkratk

a. s.	Akciová společnost
aj.	A jiné
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
č.	Číslo
ČR	Česká republika
DIČ	Daňové identifikační číslo
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.
EU	Evropská unie
EUR	Euro
FK, FC	Fotbalový klub
GMBH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (s. r. o.)
HDPE	Polyethylen s vysokou hustotou
IČ	Identifikační číslo
Km	Kilometr
Kč	Koruna česká
LDPE	Polyethylen s nízkou hustotou
LLC	Limited liability company (s. r. o.)
např.	Například
OR	Obchodní rejstřík
PP	Polypropylene
PSČ	Poštovní směrovací číslo
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
sp. zoo	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (s. r. o.)
spol.	Společnost

## Seznam použité literatury

### Knižní publikace

1. CRAVENS, David W. a M DELOZIER. Strategic Marketing. 8th. internat. ed. Boston [u.a.]: McGraw-Hill Education, 2006, xvi, 798 p. ISBN 00-712-4432-8.
2. GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. Tajemství moderního nákupu. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006, ISBN 80-708-0598-6
3. HESKOVÁ, Marie. Kooperace. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2005. ISBN 80-725-9048-0
4. HORÁKOVÁ, Iveta. Marketing v současné světové praxi. Praha: Grada, 1992. ISBN 80-854-2483-5
5. JOBBER, David a Geoff LANCASTER. Management prodeje. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. Praxe manažera. ISBN 80-722-6533-4
6. LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6
7. SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1
8. SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 8071798924.
9. TOMEK, Jan. Moderní řízení nákupu podniku. 1.vyd. Praha: Management Press, 1999, 276 s. ISBN 80-859-4373-5
10. TOMEK, Gustav. Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
11. VYSEKALOVÁ, Jitka. Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-716-8979-3.



## Elektronické zdroje

Dirmax [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.dirmax.cz/>

Easy-Shop [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.easy-shop.cz/>

EPoptávka [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.epoptavka.cz/>

IDEAL AUTOMOTIVE Bor, s. r. o., *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a356296&typ=actual&klic=txw56b>

Kompass Czech Republic s. r. o. [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://cz.kompass.com/>

Obaly-Vysočina, s. r. o. [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: [www.obalyvysocina.cz/](http://www.obalyvysocina.cz/)

O firmě, Era-pack, s. r. o. [online]. 2013 [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://www.erapack.cz/o-firme>

O firmě, *Europlast*, s. r. o. [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.europlast.cz/cs/o-firme/>

O firmě, *Obreta*, s. r. o. [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.obreta.cz/firma.htm>

O nás, *Tart*, s. r. o. [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.tart.cz/o-nas/>

Oskar plast, s. r. o. [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.oskarplast.cz/uvod>

O skupině, *Geis CZ* [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.geis-group.cz/cz/O-skupine>

Petr Fiala – Velkoobchod s drogerií, s. r. o. [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://petrfiala.cz/>

Produkty, *Regina Obaly*, s. r. o. [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.reginaobaly.cz/produkty.php>

Profil firmy, *Regina Obaly, s. r. o.* [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.reginaobaly.cz/profil-firmy.php>

Profil společnosti, *Granitol, a. s.* [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.granitol.cz/granitol/profil-spolecnosti/>

RPM, s. r. o., *Obchodní rejstřík a Sběrka listin* [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a379070&typ=actual&klic=o1858p>

Surovina, *Wikipedie* [online]. 2013 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Surovina>

Testy z účetnictví: Obchodní marže [online]. 2013 [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicek-ucetnich-pojmu.php?pojem=obchodni-marze>

WBV OELDE, GMBH [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://wbv.wbv-worldwide.com/>

## **Seznam příloh**

Příloha A: Sídlo společnosti Obreta

Příloha B: Přehled produktů

Příloha C: Dotazník zaslaný odběratelům

Příloha D: Navrhnutý formulář pro hodnocení dodavatelů

**Příloha A:** Sídlo společnosti Obreta, s. r. o.



## **Příloha B – Seznam produktů**

### **Obaly pro obchod a domácnosti**

#### Přehled produktů:

Tašky:	Tašky HDPE košilky v bloku (mini, 2 kg, 3 kg, 4 kg barevné, s pruhy či s tiskem...)
	Tašky Bio košilky v bloku
	Tašky HDPE košilky v roli
	Tašky s průhmatem (HDPE, LDPE a MDPE)
	Tašky s páskovým uchem (LDPE FOTO, BAREVNÉ, pevné QUELLE, PP odnosné, Papírové FOTO)
Sáčky:	Sáčky HDPE skládané (se záložkou, bez záložky, na oděvy)
	Sáčky HDPE odtrhávací
	Sáčky HDPE, na roli (rolo, rolo silné)
	Sáčky HDPE svačinové (barevné, Beta)
	Sáčky HDPE do mrazáku (do mrazáku, na ledové pecky)
	Sáčky HDPE pro řezníky
	Sáčky pro rychlé občerstvení
	Sáčky papírové (lékárenské, kupecké)
	Transportní obálky
	Sáčky PP polypropylenové
	Sáčky LDPE rychlozavírací
Jednorázové nádoby:	Přístroje a ostatní
	Kelímky, pohárky (na alkohol, kávu, nápojový)
	Misky
	Vaničky (na teplo, standard, menu box)
	Talíře, tácky

Papírový program:                      Krabice (na dort, pizzu)  
  
                                                                                 Hygienický program (ubrousky, utěrky papírové,  
                                                                                 kapesníky papírové)  
  
                                                                                 Toaletní papír  
  
                                                                                 Balicí papír

### **Obaly pro průmyslové zboží**

#### Přehled produktů:

Sáčky do koše, pytle	Sáčky do koše HDPE, na roli (s přebalem, bez přebalu, zatahovací)  Pytle na odpad (zatahovací, textilní)
Fólie:	Fólie pro domácnost  Fólie potravinové (ruční, strojní)  Fólie krycí  Fólie fixační  Fólie bublinková
Pásky:	Lepicí pásky (kobercové, kancelářské, balicí)  Pokladní pásky
Doplňkový sortiment:	Ochranné pomůcky  Stuhy na dárkové balení

## **Příloha C : Dotazník zaslaný odběratelům**

### **Hodnocení spokojenosti odběratelů podniku Obreta, s. r. o.**

Dobrý den, jsem studentkou Ekonomické fakulty Západočeské univerzity v Plzni. Zde studuji obor Podniková ekonomika a management. Obracejím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který je anonymní. Vaše odpovědi budou použity pouze k účelům mé bakalářské práce. Vaše odpovědi označte, případně vyplňte do připravených kolonek a poté zašlete na můj osobní email: [strolena.t@seznam.cz](mailto:strolena.t@seznam.cz).

Předem děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku.

Tereza Strolená

#### **1. Jak jste se dozvěděli o podniku Obreta?**

Z internetových stránek

Z propagačních materiálů

Jiné: \_\_\_\_\_

#### **2. Jste spokojeni s šířkou sortimentu tohoto podniku?**

Ano

Spíše ano (uveďte důvod)

\_\_\_\_\_

Spíše ne (uveďte důvod)

\_\_\_\_\_

Ne (uveďte důvod)

\_\_\_\_\_

#### **3. Vyhovuje Vám rychlost reakce pracovníků Obrety na objednávku zboží?**

Ano

Spíše ano (uveďte důvod)

\_\_\_\_\_

Spíše ne (uved'te důvod)

---

Ne (uved'te důvod)

---

**4. Jste spokojeni s kvalitou produktů, které Obreta nabízí?**

Ano

Spíše ano (uved'te důvod)

---

Spíše ne (uved'te důvod)

---

Ne (uved'te důvod)

---

**5. Uskutečňujete někdy reklamace nakoupeného zboží od Obrety?**

Velmi často (uved'te důvod)

---

Výjimečně (uved'te důvod)

---

Nikdy

**6. Jste spokojeni s platebními podmínkami (např. splatnost faktur, způsob platby) u tohoto podniku?**

Ano

Spíše ano (uved'te důvod)

---

Spíše ne (uved'te důvod)

---



Ne (uved'te důvod)

---

**7. Dochází někdy k nedodržení termínu dodávky, který byl s Obretou dohodnut?**

Velmi často

Výjimečně

Nikdy

**8. Jaký je přístup a chování pracovníků Obrety?**

Výborný

Dobrý (uved'te důvod)

---

Nevyhovující (uved'te důvod)

---

**9. Jste spokojeni s vyřizováním reklamací nebo jiných stížností u tohoto podniku?**

Ano

Ne (uved'te důvod)

---

Nikdy jsme se s tím nesečkali

**10. Jak vnímáte propagaci podniku?**

Výborná

Dobrá (uved'te důvod)

---

Nevyhovující (uved'te důvod)

---

**11. Jak byste hodnotili celkovou spolupráci s podnikem Obreta?**

Výborná

Dobrá (uved'te důvod)

---

Nevyhovující (uved'te důvod)

---

**Zde je prostor pro vaše návrhy a připomínky:**

---

---

---

---

---

## Příloha D: Navržený formulář na hodnocení dodavatelů

### Hodnocení dodavatelů

Sledované období:            Od \_\_\_\_\_ Do \_\_\_\_\_

Dodavatel: \_\_\_\_\_

Jméno obchodního zástupce: \_\_\_\_\_

#### 1. Délka dosavadní spolupráce s dodavatelem

\_\_\_\_\_

#### 2. Platební podmínky

Ceny:

- Vyšší než mají jiní dodavatelé Obraty
- Srovnatelné s ostatními dodavateli Obraty
- Nižší než mají jiní dodavatelé Obraty

Dodavatel poskytuje:

- Slevy
  - Množstevní
  - Za platbu v hotovosti
- Bonusy ( za určitý obrat, např. půl roku) – uveďte:

\_\_\_\_\_

#### 3. Dodání požadované objednávky (požadovaného množství) probíhá

- Do 1 týdne
- Do 2-3 týdnů
- Do 1 měsíce
- Nad 1 měsíc

Podíl nedodržených termínů dodávek z celkového počtu uskutečněných dodávek za sledované období (v %)

---

#### 4. Kvalita nakoupeného zboží za sledované období

Podíl vadného zboží z celkového množství nakoupeného zboží (v %)

---

Podíl vráceného zboží od odběratelů z celkového množství odebraného zboží (v %)

---

#### 5. Reklamace

Byla již reklamace s tímto dodavatelem uskutečněna?

- Nebyla zatím uskutečněna
- Byla uskutečněna

Pokud byla reklamace uskutečněna, jednalo se o opakovanou reklamaci?

- Ano, opakovaná reklamace
- Ne, jednalo se o výjimečnou situaci

Jak byla reklamace řešena?:

- Byla řešena ihned
- Prozatím nebyla řešena
- I přes opakované upozornění nebyla řešena

#### 6. Splatnost objednávek u dodavatele

- Platba v hotovosti
- Zálohová platba
- Platba do 1 měsíce
- Platba nad 1 měsíc

## **Vyhodnocení spolupráce**

Výhody

---

---

---

---

Nevýhody

---

---

---

## **ABSTRAKT**

STROLENÁ T. *Efektivní nákup, prodej a kooperace podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 66 str., 2013

**Klíčová slova:** nákup, prodej, kooperace

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat a analyzovat nákupní, prodejní a kooperační činnosti ve vybraném podniku Obreta, s. r. o., určit hlavní problémy v těchto oblastech a navrhnout řešení, která povedou ke zlepšení chodu podniku. První kapitola charakterizuje vybraný podnik Obreta, s. r. o. a jeho základní údaje. Druhá kapitola analyzuje výsledky hospodaření a významné zakázky podniku. Následující tři kapitoly charakterizují a poté analyzují nákup, prodej a kooperace v daném podniku. Poslední kapitola zahrnuje SWOT analýzu, tedy zjištění silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb a shrnutí problémů, které byly v rámci analýz nákupu, prodeje a kooperace zjištěny. Dále jsou zde navržena opatření s cílem zefektivnit analyzované oblasti.

## **ABSTRACT**

STROLENÁ, T. *Effective purchase, sale and co-operation of the company*. Bachelor thesis. Plzeň: Faculty of Economics of West Bohemia, 66 str., 2013

**Klíčová slova:** purchase, sales, co-operation

The aim of this bachelor thesis is to characterize and analyze the buying, selling and cooperative activities in the selected company called OBRETA Ltd., and to identify major problems in these areas and propose solutions that will improve business operations. The first chapter describes OBRETA, Ltd. and its basic data. The second chapter analyzes the results of the company and its most important contracts. The following three chapters characterize and then analyze the buying and selling and activities ways of cooperation in the company. The last chapter includes SWOT analysis and thus identifies the strengths and weaknesses of the company, its opportunities and threats and a summary of problems, which have been identified within the analysis. There are also recommended measures to streamline the analyzed areas in the last chapter.