

**Využití analýzy k racionalizaci řízení
distribučních cest společnosti FISH-PRO,
s.r.o.**

Michaela Sekaninová

Bakalářská práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VYKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela SEKANINOVÁ**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Využití analýzy k racionalizaci řízení distribučních cest společnosti FISH-PRO, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

1. **Proveďte** řešerši zdrojů a literatury vztahující se ke zvolenému tématu.
2. **Analýzujte** distribuční cesty využívané společností.
3. **Zhodnotte** výsledky analýzy se zaměřením na nákladovost jednotlivých cest a jejich podíl na tržbách společnosti.
4. **Předložte návrhy** pro racionalizaci řízení distribučních cest společnosti FISH-PRO, s. r. o.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- [1] BOUČKOVÁ, Jana a kol. Marketing. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. 464 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [2] DOBŘICKÝ, Josef, BENEŠ, Vlastislav, RŮŽIČKA, Květoslav. Management zahraničního obchodu ČR. 1. vyd. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2007. 142 s. ISBN 80-86342-54-9.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [4] KOTLER, Philip. Marketing management. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 80-247-1359-4.
- [5] KOZEL, Roman a kol. Moderní marketingový výzkum. Praha : Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 802470966X, 9788024709666.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Hana Brišová

Vyšší odborná škola ekonomická

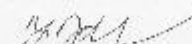
Datum zadání bakalářské práce:

9. října 2009

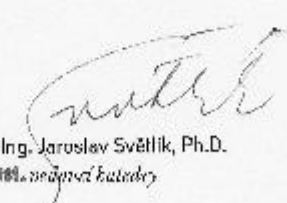
Termín odevzdání bakalářské práce:

11. prosince 2009

Ve Zlíně dne 6. listopadu 2009


PaedDr. Josef Rydlo
katedra




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
katedra

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby^{1/};
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prozenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3^{2/};
- podle § 60^{3/} odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60^{3/} odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 6. listopadu 2009

Ylkaurova' M......

^{1/} zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 37b Zveřejňování závěrečných prací

1) zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce s názvem „Využití analýzy k racionalizaci řízení distribučních cest“ se věnuje analýze distribuční politiky společnosti FISH-PRO, s.r.o. Teoretická část práce objasňuje základní pojmy vztahující se k tématu, charakterizuje formy distribučních cest a představuje typy distribučních analýz. V analytické části je nejprve popsána společnost a její činnost, organizační struktura, obchodní a distribuční politika a je dále provedena analýza současné situace společnosti v oblasti distribuce, přičemž jsou teoretická východiska práce aplikována na danou společnost. V závěru práce jsou zhodnoceny výsledky provedených analýz a formulována doporučení pro možný budoucí směr vývoje firemní politiky společnosti v oblasti distribuce.

Klíčová slova: distribuce, distribuční cesty, distribuční mezičlánky, formy zastoupení, efektivnost distribuce, analýza odbytových oblastí, analýza zákaznických skupin, analýza forem zastoupení, analýza intenzity maloobchodního prodeje.

ABSTRACT

This thesis called “The use of analysis for rationalization of the distribution channels” analyses the distribution policy of the FISH-PRO Ltd. The theoretical part explains the basic terms referring to the subject, characterizes the forms of distribution channels and represents the types of distribution analysis. Analytical part introduces the company and its core activities, describes the organizational chart, the business and distribution policy of the company. Further in this part the analysis is implemented and the results are evaluated. The recommendations for the future of the company are presented at the end of the thesis.

Keywords: distribution, distribution channels, distribution interlinks, forms of agency, distribution effectiveness, sales zones' analysis, customers' groups analysis, analysis of the forms of agency, retail trade intensity analysis.

Existují podniky trojího typu: ty, které přispívají k tomu, aby se něco dělo, ty, které sledují, co se děje, a ty, které se diví, co se stalo. – Anonym

Ráda bych na tomto místě vyjádřila své díky osobám, které se výrazně podílely na výsledku mé bakalářské práce. Ráda bych poděkovala především vedoucímu mé práce, paní inženýrce Haně Brišové, za celkové vedení práce, kontrolu správnosti části teoretické a návaznost části analytické. Také bych chtěla poděkovat jednateři společnosti, panu Miroslavu Melcherovi, za to, že mi umožnil absolvovat praxi v podniku FISH-PRO, s.r.o. a tím založit moji práci na skutečných faktech.

Mé největší díky patří jednomu z vedoucích pracovníků společnosti, který si nepřál být jmenován, za nepopsatelnou pomoc při získávání informací potřebných pro tvorbu analytické části mé práce a za ochotně poskytnuté konzultace po celou dobu absolvování mé praxe v podniku.

OBSAH

ÚVOD	11
I. TEORETICKÁ ČÁST	13
1 DISTRIBUCE A DISTRIBUČNÍ POLITIKA	14
1.1 DISTRIBUČNÍ POLITIKA	14
1.2 DISTRIBUČNÍ CESTY A JEJICH USPOŘÁDÁNÍ	16
1.2.1 Formy distribučních cest	18
1.2.2 Funkce distribučních cest	19
1.2.3 Úrovně distribučních cest.....	20
1.2.4 Intenzita distribučních cest.....	22
1.3 ČINNOST VELKOOBCHODU	22
1.4 ČINNOST MALOOBCHODU	23
1.4.1 Druhy maloobchodních jednotek	23
1.5 ČINNOST OBCHODNÍCH ZPROSTŘEDKOVATELŮ.....	24
1.6 INTERNETOVÝ OBCHOD	25
2 ANALÝZY DISTRIBUČNÍCH CEST	26
2.1 ANALÝZA ABC	26
2.1.1 Analýza odbytových oblastí	27
2.1.2 Analýza zákaznických skupin	27
2.2 ANALÝZA EFEKTIVNOSTI DISTRIBUČNÍCH CEST	28
2.3 ANALÝZA PŘÍMÉ A NEPŘÍMÉ FORMY ZASTOUPENÍ	28
2.3.1 Porovnání nákladů distribučních cest.....	29
2.3.2 Porovnání přínosů distribučních cest	30
2.3.3 Skoring model	31
2.4 ANALÝZA INTENZITY MOO PRODEJE / DISTRIBUČNÍ ANALÝZA.....	32
2.4.1 Numerická distribuce (market coverage)	32
2.4.2 Indikátor velikosti (size indicator)	32
2.4.3 Vážená distribuce (market reach).....	32
2.4.4 Podíl na obrátu (turnover share).....	32
2.4.5 Podíl na prodeji (sales share)	33
2.4.6 Podíl na trhu (market share).....	33

II.	ANALYTICKÁ ČÁST	34
3	PROFIL SPOLEČNOSTI FISH-PRO, S.R.O.	35
3.1	PROFIL SPOLEČNOSTI A JEJÍ SOUČASNOST.....	35
3.1.1	Organizační struktura společnosti FISH-PRO, s.r.o.	37
3.2	PORTFOLIO PRODUKCE SPOLEČNOSTI FISH-PRO, S.R.O.....	37
3.3	OBCHODNÍ POLITIKA SPOLEČNOSTI	39
3.4	DISTRIBUČNÍ POLITIKA SPOLEČNOSTI	40
3.4.1	Podnikové prodejny společnosti	40
3.4.2	Internetový a zásilkový obchod	43
3.4.3	Obchodní zprostředkovatelé společnosti FISH-PRO, s.r.o.	44
3.4.4	Zahraniční distribuční cesty podniku FISH-PRO, s.r.o.	46
4	ANALÝZA DISTRIBUČNÍCH CEST SPOLEČNOSTI FISH-PRO, S.R.O.....	48
4.1	ANALÝZA ABC	48
4.1.1	Analýza odbytových oblastí společnosti FISH-PRO, s.r.o.	49
4.1.2	Analýza zákaznických skupin společnosti FISH-PRO, s.r.o.	54
4.2	ANALÝZA EFEKTIVNOSTI DISTRIBUČNÍCH CEST SPOLEČNOSTI FISH-PRO, S.R.O.....	59
4.3	ANALÝZA PŘÍMÉ A NEPŘÍMÉ FORMY ZASTOUPENÍ	62
4.3.1	Porovnání nákladů obchodního zástupce s náklady obchodního cestujícího ve společnosti FISH-PRO, s.r.o.	62
4.3.2	Porovnání přínosů obchodního zástupce s přínosy obchodního cestujícího ve společnosti FISH-PRO, s.r.o.	65
4.3.3	Skoring model hodnocení obchodního zástupce a obchodního cestujícího společnosti FISH-PRO, s.r.o.....	66
4.4	ANALÝZA INTENZITY MALOOBCHODNÍHO PRODEJE.....	68
	ZÁVĚR	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	73
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM TABULEK.....	77
	SEZNAM GRAFŮ	78
	SEZNAM PŘÍLOH.....	79

ÚVOD

Hlavním cílem mé bakalářské práce je pomocí vybraných metod distribuční analýzy zhodnotit využívání jednotlivých druhů distribučních kanálů společností FISH-PRO, s.r.o.

Mezi dílčí cíle mé práce, které navazují na hlavní cíl, patří:

- Analýza odbytových oblastí
- Analýza zákaznických skupin
- Analýza efektivnosti distribučních cest
- Analýza přímé a nepřímé formy zastoupení
- Analýza intenzity maloobchodního prodeje

Jako studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně jsem absolvovala ve společnosti FISH-PRO, s.r.o. povinnou praxi, jejímž výstupem je bakalářská práce na téma „Využití analýzy k racionalizaci řízení distribučních cest společnosti FISH-PRO, s.r.o.“ Ve své práci jsem se rozhodla analyzovat jednotlivé distribuční cesty, které podnik ke své činnosti využívá a zhodnotit jak se podílejí na tržbách a nákladech společnosti. Společnost FISH-PRO, s.r.o. se zabývá velkoobchodní i maloobchodní činností v oblasti nákupu a následného prodeje potřeb pro rybáře, a to nejen na území České republiky, ale i na trzích Evropské Unie a na trzích zahraničních.

Na základě rešerše dostupných zdrojů zabývajících se danou problematikou jsem zahájila tvorbu vlastní práce. V teoretické části své práce se nejprve věnuji objasnění pojmů distribuce a distribuční politiky, dále charakterizují formy distribučních cest, jejich úrovně a funkce, které plní, a hlouběji se zabývám také jednotlivými distribučními mezičlánky. Na tuto část navazuje podrobné teoretické rozpracování jednotlivých analýz, které je teoreticky možno ke zkoumání daného problému použít.

V části analytické se snažím o maximální návaznost na teoretická východiska práce a porovnávám je se skutečnou situací ve firmě. Nejprve se věnuji deskripci společnosti, charakterizují její činnost, organizační strukturu a obchodní politiku. Dále se podrobněji zabývám politikou distribuce, kde zjišťuji využívání jednotlivých distribučních kanálů ve zkoumané společnosti FISH-PRO, s.r.o.

Zdrojem těchto informací mi byly jak konzultace s vedením společnosti a účetním oddělením, tak samostatné vyhledávání na internetových stránkách společnosti, studium vnitropodnikových dokumentů, smluv apod. Na tuto část navazují samotnou aplikací výše definovaných analýz na zkoumanou společnost. První provedenou analýzou je analýza odbytových oblastí společnosti, kde zjišťuji, jak se jednotlivé oblasti, na jejichž obsluhu se společnost soustředí, podílejí na tržbách a nákladech společnosti. Tyto oblasti třídím na oblast tuzemska, Evropské unie a oblast třetích zemí. Další provedenou analýzou je analýza zákaznických skupin. Zde rozdělují činnost společnosti na činnost vlastního maloobchodu (podnikové prodejny), ostatní maloobchodní činnost (internetový a zásilkový obchod) a velkoobchodní činnost v tuzemsku (obchodní zástupce a obchodní cestující) a velkoobchod zahraniční. V analýzách dále pokračuji porovnáním nákladů a přínosů jednotlivých forem distribučních cest, kde zvažuji efektivnost činnosti obchodního cestujícího a obchodního zástupce v návaznosti na vyvolané náklady. Tato monetární kritéria porovnání doplňuji nemonetárním porovnáním – aplikací tzv. skoring modelu. Poslední analýzou, kterou jsem ve své práci definovala a pokusila se ji aplikovat v praxi, je analýza intenzity maloobchodního prodeje, v některých publikacích nazývaná distribuční analýzou. Tato analýza však z důvodu nedostatku informací o trhu rybářských produktů nemohla být pro danou společnost provedena.

Na závěr práce jsem provedla shrnutí dosažených výsledků a předložila své návrhy k racionalizaci řízení distribučních cest vybrané společnosti. Implementace těchto návrhů by měla vést k zefektivnění distribuce z hlediska minimalizace nákladů a maximalizace zisku podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DISTRIBUCE A DISTRIBUČNÍ POLITIKA

Pojem distribuce pochází z latinského slova dis-tribuere a znamená obecně činnost rozdělování, rozšiřování a šíření. V běžné řeči představuje zásobování dodávání do obchodní sítě nebo přímo konečným spotřebitelům.

Z pohledu marketingu představuje distribuce tzv. čtvrté P marketingového mixu (Place), přičemž se jedná o jeho nejméně pružnou část, jejíž změna je záležitostí nejen dlouhodobou, ale především velice nákladnou. Rozhodne-li se firma pro změnu dosavadního způsobu distribuce, pak jedině tehdy, je-li si jistá, že toto rozhodnutí přinese zákazníkovi nové způsoby vytváření hodnoty.

Distribuce znamená v tradičním marketingovém pojetí fyzickou distribuci firemních produktů zákazníkům. Jejím cílem je doručit produkt správným způsobem na místo, které je pro zákazníka nejvýhodnější, v čase, ve kterém jej zákazníci chtějí mít k dispozici, v množství, jaké zákazníci požadují, a v kvalitě, kterou očekávají. Jelikož je to právě zákazník, kdo za produkt platí a představuje tudíž pro podnik zdroj příjmů, je nutné zaměřit se na vytvoření kooperativního vztahu mezi ním a firmou.

Zajištění dodání zboží a služeb je nedílně spojeno s množstvím různých činností, jež si vyžadují profesionální přístup. Mezi ně patří získávání potřebných informací, budování vztahů, vyhledávání vhodného místa pro představení výrobku, jeho prodej a s ním spojenou nabídku služeb, a mnoho dalších obchodních a logistických činností.

Samotná distribuce představuje 30–50 % celkových nákladů zboží, a přesto jí není ve srovnání s ostatními prvky marketingového mixu věnována dostatečná pozornost. Přitom je její vhodná volba nutnou podmínkou marketingového úspěchu.

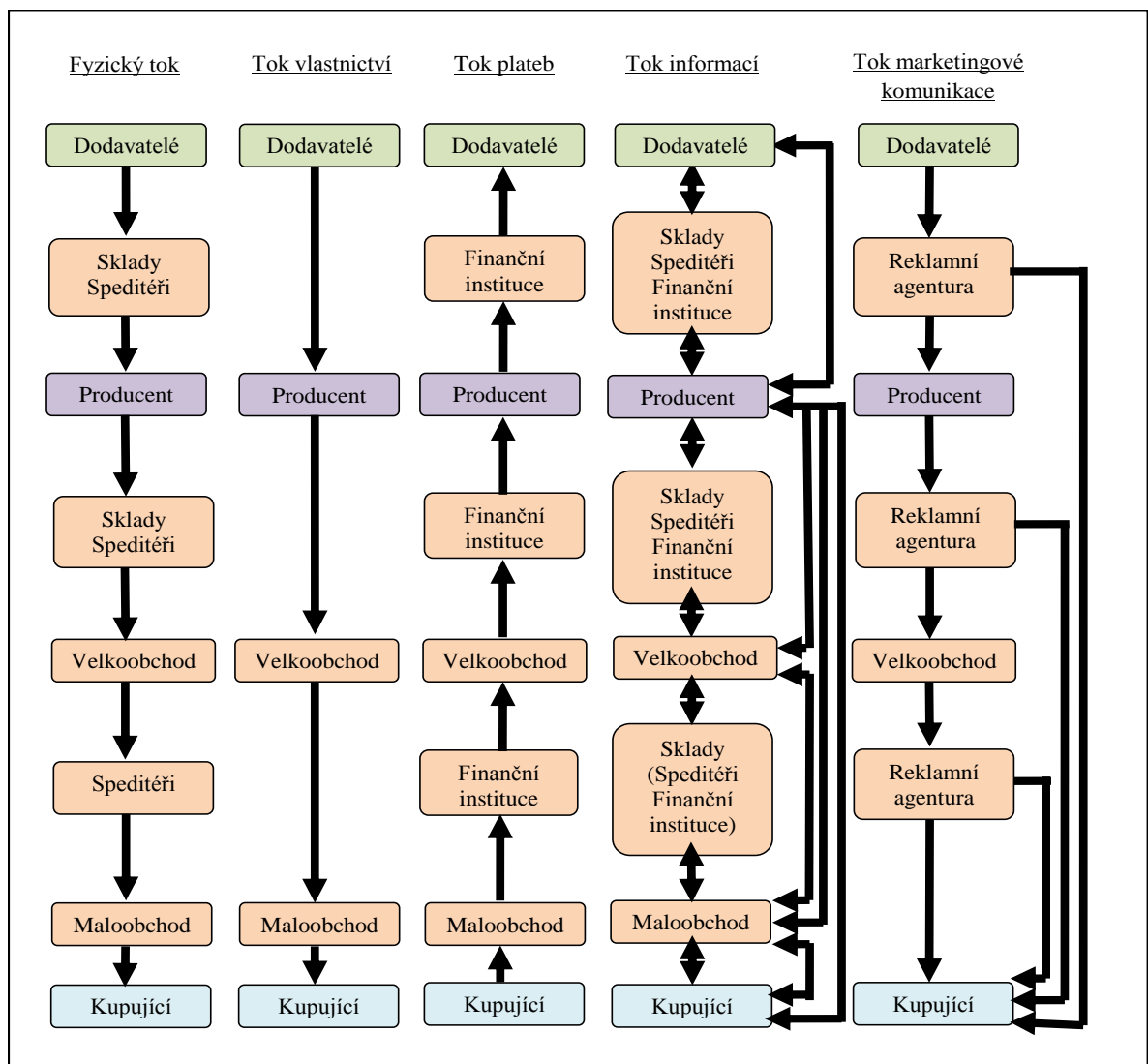
[1], [2] a [3]

1.1 Distribuční politika

Každý výrobce má možnost zvolit si skladbu svých distribučních cest. Skladba distribučních kanálů, kterou určitá firma užívá, by měla vynikat svoji dynamičností, tedy být schopná reagovat na změny trhu, prostředí, požadavků a nároků zákazníků, ale také by se měla vyvíjet společně s firmou a měnit s jednotlivými fázemi životního cyklu produktu.

Distribuční politiku lze charakterizovat jako souhrn vzájemně na sebe navazujících a prolínajících se opatření, zahrnujících jak oblast odbytu a prodeje, tak i oblast marketingové logistiky. V podstatě se jedná o všechny operace, nazývané též výměnné toky (Exchange flows), které jsou nezbytně nutné pro přesun zboží od výrobce na místo vybrané spotřebitelem nebo uživatelem, respektive na místo, kde si je může potenciální zákazník zakoupit. Mezi tyto toky patří fyzické přesuny produktů (řízení zásob, expedice, skladování), změny vlastnických práv a procesy nehmotné (tok informací, plateb, reklamy a propagace).

[1], [4]



Obr. 1 Výměnné toky

Distribuční politika má za úkol zabezpečit:

- hospodárný tok zboží vzhledem k vynaloženým nákladům;
- žádoucí úroveň proniknutí na cílové trhy;
- uspokojení požadavků zákazníků cílového trhu (místo, čas a úroveň služeb);
- dosažení stanoveného tržního podílu;
- maximální výši tržeb z prodeje výrobků v důsledku zvolené distribuční cesty;
- dostatečnou kontrolovatelnost distribučních cest;
- image distribuční cesty a postavení obchodní značky;
- možnost spolupráce;
- vybudování vztahu věrnosti u spotřebitelů.

[1, s. 188], [2, s. 255]

1.2 Distribuční cesty a jejich uspořádání

Přesun zboží od výrobce k zákazníkovi je zajišťován různými cestami, jejichž organizace pomáhá překlenout řadu rozporů. Tyto rozpory, vznikající mezi zhotovením výrobku a jeho prodejem konečnému spotřebiteli, zahrnují nesoulad v čase, dodávaném množství a jeho kvalitě, a ve vlastnictví.

Výrobce se většinou, v rámci snižování nákladů, soustředí na hromadnou výrobu konkrétního sortimentu výrobků, zatímco spotřebitel si žádá široký výběr různých výrobků, nejlépe soustředěných na jednom místě. Jednou z důležitých funkcí distribučních cest je tedy přetváření úzkého výrobního sortimentu na široký sortiment prodejní. Samotný tok zboží však nepředpokládá pouze překonání těchto nesouladů, ale zahrnuje také operace skladovací, manipulační, prodejní, fyzické, řídicí a organizační.

Distribuční cesty představují souhrn všech firem i jednotlivců, kteří se nějakým způsobem podílejí na přesunu zboží od výrobce ke konečnému zákazníkovi. Při jejich tvorbě je nutné zvážit co, kde, proč, jak a kdy bude zákazník nakupovat.

Z tohoto hlediska zákazníka zajímá především:

- Velikost nákupu (představuje množství, které je zákazníkovi umožněno v určité distribuční cestě nakoupit během jednoho nákupního případu).
- Interval čekání a dodání (představuje dobu, po kterou je zákazník nucen čekat na dodávku zboží. Zákazníci upřednostňují distribuční cesty, slibující rychlé dodání zboží).
- Územní dosažitelnost (představuje úroveň dostupnosti výrobku ke koupi potenciálním zákazníkům v dané distribuční cestě).
- Rozličnost produktů (představuje šíři sortimentu, kterou nabízí daná distribuční cesta).
- Komplementární služby (zahrnují všechny služby, které daná distribuční cesta poskytuje zákazníkům. Jedná se například o instalace výrobků, servis, poskytnutí úvěru apod.).

[1, s. 192], [4, s. 515]

1.2.1 Formy distribučních cest

Existují dvě základní formy distribučních cest, a to **distribuce přímá a distribuce nepřímá**. Zatímco distribuční cesta přímá spočívá v přímém spojení výrobce s konečným zákazníkem, distribuční cesta nepřímá využívá činností tzv. mezičlánků – prostředníků a zprostředkovatelů.

- *Obchodní prostředníci* (middlemen) zboží nakupují, po určitou dobu jsou jeho vlastníky a následně zboží prodávají. Do této kategorie patří např. maloobchod a velkoobchod (zahraniční obchod /dovoz, vývoz/, mezinárodní obchod).
- *Obchodní zprostředkovatelé* (intermediaries) se nestávají vlastníky zboží, pouze na trhu vyhledávají zákazníky, zprostředkovávají setkání subjektů nabídky a poptávky a prodej výrobků. Mezi nejznámější skupiny zprostředkovatelů patří komisionáři, obchodní zástupci a aukční společnosti.
- *Facilitátoři* (facilitators) jsou nezávislé subjekty, poskytující služby spojené s distribučním procesem, zboží nevlastní ani nevyjednávají jejich nákup či prodej. Jedná se o přepravní společnosti, sklady, reklamní agentury a finanční instituce.

Ačkoliv by se mohlo zdát, že využívání služeb prostředníků a zprostředkovatelů vyvolává vyšší náklady a tudíž zvyšuje cenu výrobku, výhodnost tohoto spojení je přesto vyšší a spočívá především v efektivní dělbě práce. Úkolem těchto mezičlánků je zajistit funkce nezbytné pro bezproblémový tok výrobků od výrobce/producenta ke spotřebiteli. Volba těchto cest vychází především z:

- neobvyklosti výrobku (hmotnost, velikost, životnost, cena, služby, nutnost školení),
- rozsahu a druhu prodejního sortimentu,
- velikosti podniku a jeho kapitálu,
- konkurence,
- počtu a struktury odběratelů.

1.2.2 Funkce distribučních cest

Na jedné straně se firma, tím, že deleguje prodejní úkoly na zprostředkovatele, částečně vzdává kontroly nad tím, kdo jsou její koncoví uživatelé a jakým způsobem jsou jim výrobky prodávány. Na druhé straně může využitím služeb zprostředkovatelů jednak snížit náklady, které by vyvolala přímá forma marketingu, na jejíž provoz nemá většina firem finance, a může se soustředit na hlavní předmět podnikání (výrobu). Zprostředkovatelé díky svým zkušenostem, kontaktům a specializaci dosahují podstatně lepších výsledků v poskytování zboží cílovým zákazníkům, než jakých by byla firma schopna dosáhnout sama.

[4, s. 510]

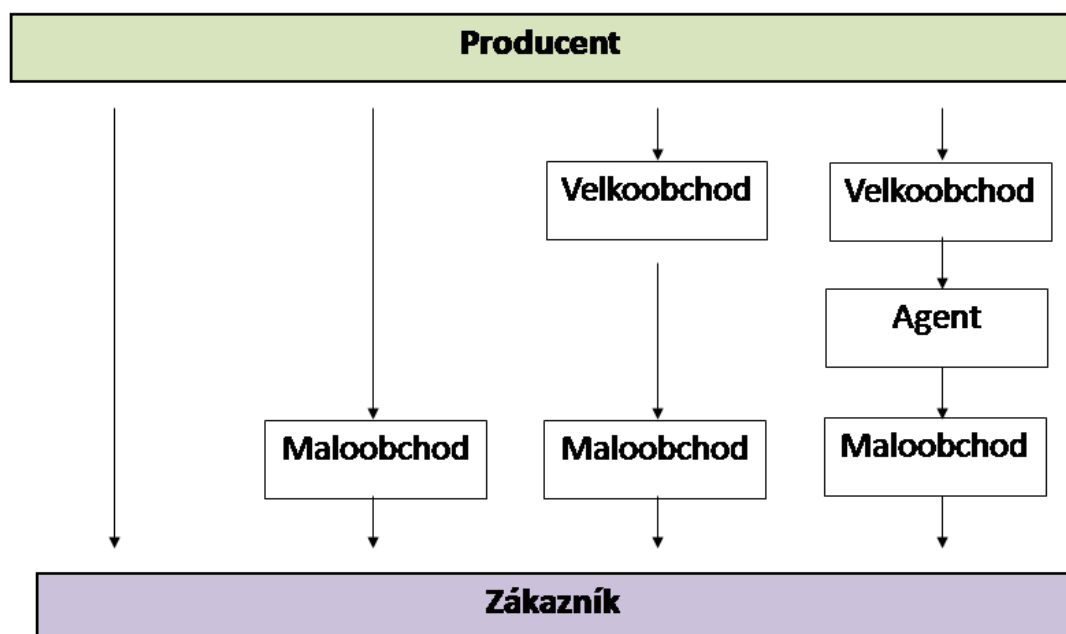
Distribuční mezičlánky vykonávají tyto **zásadní funkce**, rozdělené do 3 kategorií:

1. funkce obchodní – zahrnuje aktivity přímo související s transakcemi mezi výrobcem, mezičlánky a konečnými zákazníky (komunikace, vytváření nabídky, cenová vyjednávání, převzetí rizika apod.);
2. funkce logistická – zahrnuje činnosti týkající se manipulace se zbožím (skladování, balení, třídění, doprava apod.);
3. funkce podpůrná – zahrnuje získávání a poskytování informací potřebných pro marketingový výzkum a jejich analýzu.

[1], [5]

1.2.3 Úrovně distribučních cest

Součástí každé distribuční cesty je na jednom konci producent a na konci druhém zákazník. Distribuční cesty se ovšem mohou lišit počtem úrovní, tedy mezičlánků operujících v dané distribuční cestě. Rozhodnutí o počtu úrovní patří mezi důležitá marketingová rozhodnutí podniku. Jejich vhodná skladba musí brát v úvahu nejen náklady a úroveň kontroly, ale musí také zvažovat uspokojení zákazníka. Tato rozhodnutí by měla vycházet nejen z podnikových strategií, ale měla by zvažovat i zdroje podniku, jeho dispozice, kompetence a schopnosti, stejně jako účinnost jednotlivých cest a rizika spojená s jejich užíváním.



Obr. 2 Úrovně distribučních cest

Obrázek nám demonstruje 4 distribuční cesty s různou délkou (tedy s různým počtem zprostředkovatelů v distribuční cestě) na trhu spotřebního zboží.

1. **Distribuční cesta nulté úrovně** nepředpokládá činnost zprostředkovatelů. Výrobce si v tomto případě sám zajišťuje veškeré funkce (obchodní, logistické i podpůrné). To mu sice umožňuje komunikovat přímo se zákazníkem, budovat věrnostní vztahy, získávat informace přímo od zákazníků a také pružně reagovat na jejich měnící se požadavky, ale zároveň předpokládá obchodní dovednosti výrobce (výrobce musí uskutečnit spoustu kontaktů, aby došlo k prodeji zboží). Mezi typické příklady patří přímý prodej v domácnostech, internetový a zásilkový prodej, telemarketing a vlastní firemní prodejny.
2. **Distribuční cesta první úrovně** zahrnuje činnost jednoho distribučního mezičlánku – v našem případě maloobchodu.
3. **Distribuční cesta druhé úrovně** zapojuje do distribuce mezičlánky 2, většinou se jedná o velkoobchod a maloobchod. Tato úroveň představuje jednu z běžně užívaných distribučních cest pro většinu zboží.
4. **Distribuční cesta třetí úrovně** zahrnuje činnost 3 mezičlánků, v našem případě velkoobchodu, agenta a maloobchodu. Tříúrovňová distribuční cesta je často realizována na trzích s velkým množstvím malých výrobců a malých maloobchodníků. Agent v tomto případě pomáhá s koordinací velkých dodávek například v zahraničním obchodě. Dalším využitím této úrovně distribuční cesty je zahraniční obchod, nejčastěji se zapojením dvou velkoobchodů. Využívání této distribuční cesty patří mezi nejnákladnější.

[1], [4], [6]

1.2.4 Intenzita distribučních cest

Z hlediska počtu mezičlánků v dané distribuční cestě rozeznáváme distribuční strategii intenzivní (usilovnou), výběrovou (selektivní) a výhradní (exkluzivní).

Intenzivní distribuce znamená uvedení výrobku do velkého množství obchodních jednotek. Měla by zajistit dostupnost výrobku v čase a místě, kde si jej zákazníci vyžadují. Tato distribuční strategie se hodí zejména pro zboží každodenní spotřeby a pro zboží impulzivního charakteru.

Výběrová distribuce zapojuje do činnosti určitý počet mezičlánků, s nimiž navazuje hlubší spolupráci. Tyto mezičlánky podporují a zvyšují prodej výrobků, jsou schopni zákazníkům odborně poradit, předvést výrobek a poskytnout další služby.

Výhradní distribuce se naopak snaží o vybudování dojmu exkluzivity daného zboží a jeho prodejem pověřuje pouze omezený počet vhodných distributorů. Většinou se jedná o výjimečné výrobky kladoucí vysoké nároky na doprovodné služby a odbornost personálu. Pro výrobce představuje volba této strategie podporu prodeje ze strany distributora a snadnější kontrolu nad cenami, propagací, apod.

[1], [4], [5]

1.3 Činnost velkoobchodu

Mnoho výrobců zařazuje do skladby svých distribučních cest služby velkoobchodu. Velkoobchodní činnost (wholesaling) zahrnuje nákup zboží ve velkém objemu od producentů, a jeho následný prodej maloobchodním jednotkám, restauračním zařízením a jiným drobným výrobcům. Kromě toho se velkoobchod zabývá také skladováním nakoupeného zboží, jeho kompletací, úpravou velikosti balení, expedicí a poskytováním dalších služeb (informací o trhu a konkurentech, podstoupení rizik, poradenskými službami, marketingovou komunikací apod.). Velkoobchodní firmy však nemusí poskytovat plnou škálu výše jmenovaných služeb, v některých případech tyto funkce převezme výrobce či maloobchod. Existující typy velkoobchodů (velkoobchodníků):

- velkoobchodníci – kupci (merchant wholesalers);
- velkoobchodníci poskytující kompletní služby (full-service wholesalers);
- velkoobchodníci poskytující omezené služby (limited-service wholesalers).

1.4 Činnost maloobchodu

Maloobchod (retailing) se zabývá nákupem zboží od producentů, nebo velkoobchodu, a jeho následným prodejem bez úprav konečnému zákazníkovi. Přetváří tak úzký výrobní sortiment na široký sortiment prodejní, zajišťuje pro zákazníka prodej na potřebném místě, vytváří požadovanou velikost zásob, zajišťuje kvalitu zboží a správný výběr dodavatele, snižuje ceny zajištěním racionálních zásobovacích cest, poskytuje informace o zboží a předává marketingové informace svým dodavatelům, ovlivňuje výrobu, aj. Maloobchodních jednotek je široké spektrum. Liší se jak nabídkou a způsobem prodeje, tak nabízeným sortimentem, provozní specializací, dispozičním řešením a politikou prodeje.

1.4.1 Druhy maloobchodních jednotek

- Specializované prodejny

Nabízí určitý druh sortimentu, přičemž se spíše než na šířku soustředí na jeho hloubku. Zákazníci mají k dispozici odborný personál, za jehož služby platí většinou vyšší cenou výrobku.

- Obchodní domy

Obchodní domy, situované většinou v centrech měst, nabízí široký a poměrně hluboký sortiment zboží pod jednou střechou. Zákazníkům nabízí souhrnný nákup doplněný širokou škálou služeb za střední až vyšší ceny zboží.

- Supermarkety

Bývají situovány na okrajích měst, ačkoliv poslední tendence ukazují na jejich přibližování se k centru. Zabírají plochu od 400 m² do 2500 m² (na území ČR asi 1200 m²). Jedná se o převážně samoobslužné prodejny doplněné několika obslužnými úseky, nabízející většinou plný sortiment potravinářského a základní druhy nepotravinářského zboží.

- Hypermarkety

Zabírají plochu vyšší než 2500 m² a zaměřují se především na rychloobrátkové zboží. Jedná se o diskontně orientované samoobslužné prodejny s minimem personálu, situované na okrajích měst, poskytující velké množství parkovacích míst, zabezpečující přístup s vozíky. Oproti supermarketům nabízí zákazníkům rozšířený sortiment nepotravinářského zboží, oddělení služeb a občerstvení.

- Diskontní prodejny

Tyto prodejny se soustředí na nestálý výběr rychloobrátkového zboží v omezeném rozsahu, se samoobslužnou formou prodeje. Stavby jsou jednoduché s minimem vybavení a personálu.

[1], [4], [5], [6]

1.5 Činnost obchodních zprostředkovatelů

Firmy by měly věnovat značnou pozornost výběru členů svých distribučních cest, jelikož tito jsou v přímém kontaktu se zákazníkem a podílejí se tedy na formování jeho názoru na celou společnost. *K usnadnění výběru členů distribučního kanálu by výrobce/podnik měl přesně určit, kterými charakteristickými vlastnostmi se vyznačují lepší zprostředkovatelé. Měl by brát v potaz dobu působení zprostředkovatele v dané oblasti, jeho ostatní sortiment, historii růstu a zisků, jeho finanční sílu, ochotu spolupracovat a reputaci jeho služeb.*

[4, s. 521]

Cílem činnosti obchodních zprostředkovatelů je navázání dlouhodobého obchodního vztahu s co největším počtem zákazníků, odebírajících produkty výrobce ve větším množství a kratším, regulérním intervalu.

1.6 Internetový obchod

Internetový obchod je jednou z modernějších, ale velmi úspěšných a neustále rostoucích forem přímého prodeje. Spočívá ve využití elektronických prostředků ke zprostředkování pohodlného prodeje zboží po internetu (on-line).

Pomocí e-marketingu může společnost informovat kupující o výrobcích, komunikovat s nimi, ale také propagovat a prodávat své výrobky bez nutnosti osobního kontaktu prodávajícího se zákazníkem. Tato forma prodeje představuje značné výhody pro obě zúčastněné strany. Pro podnik představuje účinný prostředek propagace a prodeje bez vysokých nákladů, zákazníkům umožňuje získání informací o produktech společnosti a jejich nákup z pohodlí domova, 24 hodin denně 7 dní v týdnu, většinou za ceny nižší, než v maloobchodních prodejnách.

Společnosti zabývající se internetovým prodejem můžeme rozdělit na čistě on-line (pure-click) společnosti a on-line i off-line společnosti (brick-and-click).

Pure-click společnosti se zabývají pouze prodejem zboží po internetu, nemají své kamenné pobočky (Amazon, eBay).

Brick-and-click jsou společnosti již existující v kamenné formě, které ke své činnosti přidaly webové stránky za účelem poskytování informací nebo přímo zprostředkování prodeje.

[4], [7]

2 ANALÝZY DISTRIBUČNÍCH CEST

- *Analýza ABC*
 - Analýza odbytových oblastí (tuzemsko, EU, zahraničí)
 - Analýza zákaznických skupin (MO,VO)
- *Analýza efektivnosti obchodních cest*
- *Analýza přímé a nepřímé formy zastoupení*
 - Porovnání nákladů spojených s danou formou zastupování
 - Porovnání přínosů dané formy zastupování
 - Skoring model
- *Analýza intenzity MOO prodeje / Distribuční analýza*
 - Numerická distribuce (market coverage)
 - Vážená distribuce (market reach)
 - Indikátor velikosti (size indicator)
 - Podíl na obratu (turnover share)
 - Podíl na prodeji (sales share)
 - Podíl na trhu (market share)

2.1 Analýza ABC

ABC analýza (Activity Based Costing Analysis) představuje důležitý nástroj pro stanovení priorit. Podstatnou roli hraje jednak v nákladovém a manažerském účetnictví jako nástroj odděleného řízení fixních a variabilních nákladů, jednak v controllingu, jelikož umožňuje aplikaci cílených a úsporných postupů.

Analýza ABC navzájem porovnává objemy a hodnoty. Analyzované položky rozděluje do 3 kategorií (A, B, C) podle jejich důležitosti pro podnik. Vlastní analýza vychází z Paretova pravidla (Vilfredo Pareto, sociolog a ekonom), které říká, že 80 % důsledků bývá vyvoláno 20 % příčin. Při aplikaci na řízení podniku nám tato analýza demonstruje, že relativně malé množství z celkového objemu může vytvořit relativně velkou hodnotu. Z této zákonitosti plyne, že při řízení podniku (nebo jeho částí) je třeba se zaměřit na omezený počet položek, které však mají v konečném důsledku rozhodující vliv na celkový výsledek.

Analýza ABC nachází využití v mnoha oblastech, při jejím využití v oblasti odbytu lze s její pomocí snadněji analyzovat skupiny výrobků, odbytové oblasti a skupiny zákazníků. Pro potřeby své práce aplikuji analýzu odbytových oblastí a analýzu zákaznických skupin.

[8], [9]

2.1.1 Analýza odbytových oblastí

Analýza odbytových oblastí rozděluje hospodářský výsledek společnosti podle trhů, na kterých daný podnik operuje. S její pomocí lze zjistit nejen rozdíly v oblastní struktuře, ale také jak významnou roli hrají jednotlivé odbytové oblasti pro celkové fungování firmy. Cílem analýzy je identifikace výnosově bohatých oblastí a potlačení, eventuálně zrušení oblastí výnosově slabých. K vyhodnocení výsledků je potřeba sledovat odchylky, mezi jednotlivými oblastmi, přičemž by slabší oblasti měly být konfrontovány s oblastmi, které dosáhly nejlepších výsledků.

Vyhodnocení výsledků má poskytnout managementu podniku možnost stanovit hlavní linii odbytu, která mimo jiné ukáže, ve kterých oblastech je nutné v budoucnu zintenzivnit opatření směřující ke zvládnutí trhu.

2.1.2 Analýza zákaznických skupin

Analýza zákaznických skupin rozděluje hospodářský výsledek společnosti podle jednotlivých zákaznických skupin (MO, VO, atd.), které se na něm podílejí. Tato analýza umožňuje podniku zjistit, které zákaznické skupiny generují největší příspěvek na úhradu nákladů a přispívají tak k tvorbě zisku. Cílem této analýzy je identifikace výnosově bohatých skupin, reorganizace spolupráce se skupinami, které se na příspěvku na úhradu a tvorbě zisku podílejí méně a eventuálně utlumení či zastavení spolupráce se skupinami výnosově nejslabšími. I v této analýze jsou v podstatě analyzovány odchylky, mezi jednotlivými zákaznickými skupinami a dochází tedy ke srovnání slabších zákaznických skupin se skupinami nejlepšími.

Výsledky této analýzy umožní podniku soustředit se adekvátně na nejvýnosnější skupiny a případně zvýšit úroveň jejich obsluhy.

[8]

2.2 Analýza efektivnosti distribučních cest

Účelem analýzy efektivnosti distribučních cest je zjistit efektivnost prodeje prostřednictvím různých typů distribuce. Jelikož je v řadě různých typů podnikání možno realizovat výrobky na trhu prostřednictvím různých typů distribučních cest, je pro organizaci důležité mít přehled o tom, která z distribučních cest se osvědčuje jako nejvýkonnější, a to nejen v daném okamžiku, ale i v delších časových souvislostech.

Při analýze efektivnosti distribučních cest jsou jednotlivým zákaznickým skupinám přiřazeny hodnoty prodeje v časovém srovnání a je vyhodnocen význam jednotlivých distribučních cest podle generovaných tržeb. Jejich srovnání v delším časovém období dovoluje vyhodnotit i trend vývoje. Hlubší analýza může srovnávat i nákupní chování jednotlivých obchodních partnerů. Aby vypovídací schopnost této analýzy byla dostatečná pro vyvození závěrů, je nutno ji porovnat s výsledky ABC analýzy zákaznických skupin, která se zabývá alokací nákladů na tyto distribuční cesty. Pouze srovnáním efektivnosti a rentability každé z distribučních cest lze získat úplné podklady pro aktivní řízení distribučních cest se zaměřením na jejich výkonnost a hospodárnost.

[10, s. 54]

2.3 Analýza přímé a nepřímé formy zastoupení

Základní posouzení distribučních cest při rozhodování o jejich výběru je vázáno především na komplexní analýzu nákladů, které jednotlivé distribuční cesty vykazují. Je třeba zvážit veškeré náklady personální, materiální, pojištění, daně, splácení úvěrů za poskytnutý kapitál i za zboží atd. Kromě toho je nutné hodnotit další, silné a slabé stránky jednotlivých distribučních cest. Pro zhodnocení distribučních cest a volby příslušné formy zastupování lze v zásadě použít porovnání nákladů distribuční cesty, porovnání přínosů a skoring modelu.

2.3.1 Porovnání nákladů distribučních cest

Příkladem může být porovnání nákladů obchodního cestujícího (zaměstnance) s náklady obchodního zástupce (spolupracovníka). Rozhodování o dané formě zastupování je posuzováno vzhledem k realizovanému obratu:

- *náklady na obchodního cestujícího (zaměstnance):*

$$N_z = N_{Fz} + q_z \times O$$

- *náklady na obchodního zástupce (spolupracovníka):*

$$N_s = N_{Fs} + q_s \times O$$

$N_{Fz} \dots$	fixní náklady zaměstnance (plat)
$N_{Fs} \dots$	fixní náklady spolupracovníka ($N_{Fs} < N_{Fz}$)
$q_z \dots$	provize zaměstnance
$q_s \dots$	provize spolupracovníka ($q_s > q_z$)
$O \dots$	obrat

Podle průběhu nákladů je možno zjistit kritické množství hodnoty obratu O^* , kdy dosahujeme stejných nákladů u zaměstnance i spolupracovníka:

$$N_z = N_s$$

$$N_{Fz} + q_z \times O^* = N_{Fs} + q_s \times O^*$$

Použití tohoto modelu má další varianty, např.

- Provize není konstantní sazba, ale je závislá na výši obratu:

$$q_s = q \times O_s$$

$$q_z = q \times O_z$$

- Provizní sazby lze odstupňovat pro jednotlivá zboží:

$$N_z = N_{Fz} + q_z^1 \times O^1 + q_z^2 \times O^2 + \dots;$$

$$N_s = N_{Fs} + q_s^1 \times O^1 + q_s^2 \times O^2 + \dots;$$

2.3.2 Porovnání přínosů distribučních cest

V této metodě budeme porovnávat čistý přínos pro podnikatele po odečtení režijních nákladů a dále nákladů obchodního cestujícího (zaměstnance) a obchodního zástupce (spolupracovníka):

- přínos obchodního cestujícího (zaměstnance):

$$Z_z = O_z - N_R - N_{Fz} - q_z \times O_z$$

- přínos obchodního zástupce (spolupracovníka):

$$Z_s = O_s - N_R - N_{Fs} - q_s \times O_s$$

$O_z \dots$	obrat zaměstnance
$O_s \dots$	obrat spolupracovníka
$N_{Fz} \dots$	fixní náklady zaměstnance
$N_{Fs} \dots$	fixní náklady spolupracovníka
$N_R \dots$	režijní náklady, mohou být různé s indexy z, s

Při hodnocení přínosů jednotlivých forem distribuce musíme počítat s režijními náklady vynaloženými na konkrétní formu. V případě použití údajů za více období by bylo nutné kapitálovou hodnotu přepočítat úročitелеm podle úrokové míry.

2.3.3 Skoring model

Při použití skoring modelu hodnocení odbytových cest bereme v úvahu nemonetární kritéria. V našem případě stanovíme kritéria (například znalost nabídky, znalost trhu, možnost kontroly, iniciativa, možnost vedení apod.) pro hodnocení odbytové cesty přímé (obchodního zástupce) a nepřímé (obchodního cestujícího), přičemž každému kritériu alokujeme určitou váhu a určíme bodovací stupnici. Tato stupnice hodnotí, jak daná forma distribuce plní dané kritérium. Tento model můžeme aplikovat jak na jednotlivé typy distribučních cest, tak na konkrétní zprostředkovatele v dané distribuční cestě.

Tab. 1 Skoring model distribučních cest

Kritérium	Váha	Hodnocení	
		Přímý odbyt	Nepřímý odbyt
Výsledné body	1,00		

Pramen: Marketing od myšlenky k realizaci

2.4 Analýza intenzity MOO prodeje / Distribuční analýza

Pro rozbor charakteru maloobchodního prodeje lze využít tzv. distribuční analýzu. Tato analýza nám poskytne informace o druzích obchodů, které prodávají naše výrobky, jejich počtu a o realizovaných objemech prodeje.

2.4.1 Numerická distribuce (market coverage)

Indikátor numerické distribuce vyjadřuje % podíl obchodních jednotek, prodávajících daný produkt, na celkovém počtu obchodních jednotek zabývajících se prodejem tohoto produktu.

$$ND (\text{výrobce } A) = \frac{\text{Počet dealerů výrobce } A}{\text{Celkový počet dealerů na trhu}}$$

2.4.2 Indikátor velikosti (size indicator)

Indikátor velikosti je koeficient, který vyjadřuje jaké je procento prodeje daného produktu v určité prodejní cestě.

$$IV (\text{dealera výrobce } A) = \frac{\text{Průměrný prodej na dealera společnosti } A}{\text{Celkový prodej průměrného dealera}}$$

2.4.3 Vážená distribuce (market reach)

Indikátor tržního dosažení vyjadřuje, jaké je % celkového prodeje obchodních jednotek prodávajících daný produkt na celkovém obratu trhu s daným produktem.

$$VD (\text{výrobce } A) = ND \times IV$$

2.4.4 Podíl na obratu (turnover share)

Indikátor vyjadřuje podíl daného produktu výrobce na celkovém obratu produktu dealerů výrobce.

$$PO (\text{výrobce } A) = \frac{\text{Obrat produktu } A \text{ dealerů } A}{\text{Celkový obrat dealerů } A \text{ v dané skupině produktů}}$$

2.4.5 Podíl na prodeji (sales share)

Indikátor vyjadřuje podíl daného produktu výrobce na celkovém prodeji produktu dealerů výrobce.

$$PP (\text{výrobce } A) = \frac{\textit{Prodej produktu } A \textit{ dealerů } A}{\textit{Celkový prodej dealerů } A \textit{ vdané skupině produktů}}$$

2.4.6 Podíl na trhu (market share)

Indikátor vyjadřuje, jak se výrobce A prodejem svých výrobků podílí na celkovém prodeji dané skupiny výrobků na trhu.

$$\textit{Podíl na trhu} = \frac{\textit{Prodej výrobce } A \textit{ (v jednotkách)}}{\textit{Trh celkem (v jednotkách)}}$$

$$\textit{Podíl na trhu} = ND \times IV \times PP$$

[2], [11]

II. ANALYTICKÁ ČÁST

3 PROFIL SPOLEČNOSTI FISH-PRO, S.R.O.

<i>Obchodní jméno:</i>	<i>FISH-PRO, s.r.o.</i>
<i>Sídlo:</i>	<i>Tlustého 2401/4, Horní Počernice, Praha 9, 193 00</i>
<i>Právní forma:</i>	<i>Společnost s ručením omezeným</i>
<i>IČ:</i>	<i>651 41 113</i>
<i>Základní kapitál:</i>	<i>100 000,- Kč tvořený jedním společníkem</i>
<i>Společníci:</i>	<i>Merkurius, a.s.</i>
<i>Způsob jednání:</i>	<i>jednatel jedná jménem společnosti samostatně</i>
<i>Předmět podnikání:</i>	<i>obchodní živnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej</i>
<i>Rejstříkový soud:</i>	<i>Městský soud v Praze</i>
<i>Zápis v obchodním rejstříku:</i>	<i>Městský soud v Praze oddíl C, vložka 83301</i>
<i>Místně příslušný živnostenský úřad:</i>	<i>Živnostenský úřad Praha – Počernice</i>
<i>Počet zaměstnanců v roce 2008:</i>	<i>12</i>
<i>Roční obrat v Kč v roce 2008:</i>	<i>39 911 tis. Kč</i>

3.1 Profil společnosti a její současnost

Společnost s ručením omezeným byla do obchodního rejstříku zapsána po svém založení v březnu roku 1996, tehdy ovšem pod obchodním jménem TAMMI s.r.o. Vznik společnosti FISH-PRO, s.r.o. se datuje o 5 let později, kdy v roce 2001 byla společnost TAMMI s.r.o. koupena jediným společníkem a po zápisu z valné hromady zapsána do obchodního rejstříku pod obchodním jménem FISH-PRO, s.r.o. Na konci roku 2006 se 100% společníkem společnosti FISH-PRO, s.r.o. stává akciová společnost Mercurius, a.s. Základní kapitál společnosti činí 100 000,- Kč a vklad společníka je splacen v 100% výši.¹

1 Pokud by byla společnost zakládána v současnosti, musel by být celkový vklad tvořen ve výši nejméně 200 000,- Kč (viz. Obchodní zákoník)

Společnost FISH-PRO s.r.o. se zabývá velkoobchodní i maloobchodní činností v oblasti nákupu a prodeje rybářských potřeb. Mimo klasických rybářských potřeb se jedná také o prodej živých nástrah a návnad pro potřeby rekreačního i sportovního rybolovu. Již od svého vzniku podniká společnost v pronajatých prostorách v Mohelnici, kde má umístěny sklady se zbožím a je zde také situována převážná část majetku podniku včetně administrativy. Další, avšak neméně důležitou prodejnu provozuje společnost v pronajatých prostorách hlavního města Prahy.



Obr. 3 Podnikové prodejny

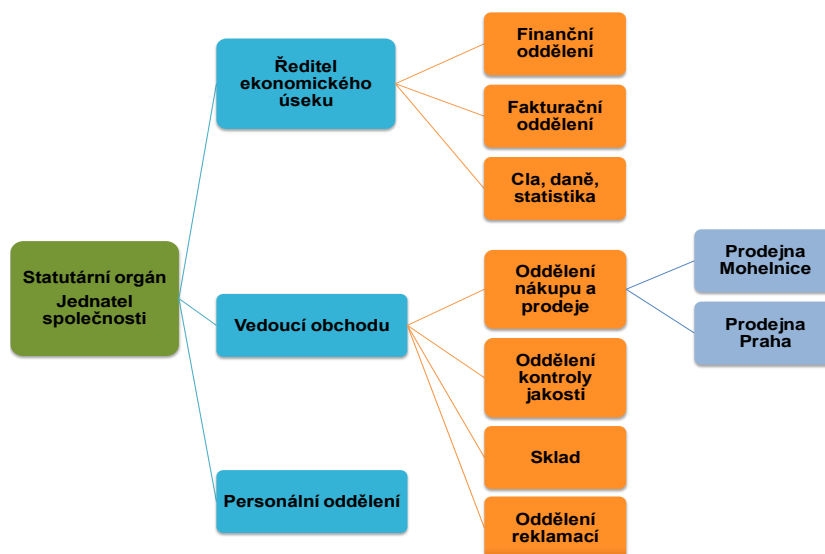
V roce 2004 získala společnost FISH-PRO, s.r.o. ochrannou známku MIVARDI, pod kterou dodává na český i zahraniční trh vlastní výrobky zhotovené na zakázku zahraničními partnery především z Číny, Koreje, Polska a Itálie.



Obr. 4 Ochranná známka

Mimo jiné disponuje společnost také postavením výhradního distributora prestižní italské firmy TUBERTINI, od níž dováží na český trh špičkové zboží pro profesionální závodníky.

3.1.1 Organizační struktura společnosti FISH-PRO, s.r.o.



Obr. 5 Organizační struktura společnosti FISH-PRO, s.r.o.

3.2 Portfolio produkce společnosti FISH-PRO, s.r.o.

Jelikož se společnost snaží vyhovět měnícím se potřebám všech svých zákazníků a uspět v konkurenčním prostředí trhu, zahájila distribuci vlastních (resp. na zakázku vyrobených) rybářských potřeb, které prodává pod vlastní značkou MIVARDI. Sortiment této značky zahrnuje rybářské navijáky, pruty, krmné směsi, podběráky a další.

Mimo vlastní značku MIVARDI nabízí obě firemní prodejny svým zákazníkům široký sortiment značek Jaxon, Tubertini, Lorpio (nejprodávanější krmivo na českém trhu) a Stonfo (příslušenství na plavanou a kaprařinu). Kromě toho může zákazník v prodejnách zakoupit také produkty firmy RIVE, světové jedničky ve výrobě rybářských sedaček, které nejsou dostupné v běžné síti prodejen.





Obr. 6 Ukázka zboží společnosti FISH-PRO, s.r.o.

V oblasti inovací rybářských prutů a dalších komponent spolupracuje management společnosti s mnoha externími odborníky. V tomto profesionálním týmu jsou následně navrhovány kolekce kladoucí důraz jak na estetickou stránku výrobků z hlediska designu, tak na zlepšení kvality výrobků za použití nejmodernějších materiálů. Firma v tomto směru disponuje stabilizovaným pracovním kolektivem, skládajícím se z odborníků v oboru, majících za úkol kontrolovat kvalitu zpracování každé zakázky, jež byla zadána k výrobě zahraničním partnerům.

Díky profesionálnímu přístupu techniků a poradců, vysoké úrovni poskytovaného servisu a politice bezproblémových reklamací si společnost buduje stále lepší pozici na trhu.

3.3 Obchodní politika společnosti

Jedním z klíčových faktorů, díky nimž se společnost FISH-PRO, s.r.o. řadí mezi 5 největších velkoobchodů na území ČR, je činnost obchodních zástupců. Ti kromě distribuce zboží a vyhledávání nových odběratelů zajišťují firmě díky bezprostřednímu kontaktu se zákazníky i dostatek informací o zákaznických preferencích a další informace potřebné ke stanovení trendu pro další období.

Důležitou roli v oblasti propagace firmy hrají články zveřejňované v odborných časopisech (Český rybář, Rybářství, Sportovní rybolov, aj.) spojené s propagací nabízených výrobků, účast na specializovaných výstavách ve Veletržním paláci v Praze a také na mezinárodní výstavě EFTTEX, pořádání celorepublikových i mezinárodních závodů v rybaření a také aktivní účast manažerů společnosti v reprezentačním týmu ČR v lovu ryb na plavanou.

Neméně důležitým aspektem propagace firmy je také již zmíněné postavení výhradního distributora pro ČR, které firma získala od prestižního italského výrobce rybářských potřeb značky TUBERTINI.

Jelikož je jednou z hlavních priorit společnosti orientace na uspokojení potřeb zákazníků, byla vypracována koncepce dle specifikace zákazníka. Ta firmě umožňuje pružně reagovat a plně uspokojovat požadavky zákazníků.

Tab. 2 Firemní typologie zákazníků

Typologie zákazníka	Aplikovaná firemní strategie
Rekreační rybář	Zaměření na široký sortiment, průměrná kvalita, nízká cena
Náročný zákazník	Zaměření na střední sortiment zboží, vyšší kvalita, průměrná cena
Profesionál	Zaměření na vysokou kvalitu zboží a služeb, úzká specializace, vysoká cena

Pramen: Vlastní tvorba

3.4 Distribuční politika společnosti

Společnost FISH-PRO, s.r.o. využívá k distribuci svých výrobků a zboží následující distribuční cesty:

- Podnikové prodejny
- Velkoobchod
- Internetový a zásilkový prodej
- Zahraniční distribuční cesty

3.4.1 Podnikové prodejny společnosti

Společnost FISH-PRO, s.r.o. provozuje pultový prodej ve dvou obchodních jednotkách na území České republiky, přičemž v obou je k dispozici obdobně široký sortiment výrobků a zboží pro rybáře. Ve vnějším vzhledu provozoven se uplatňuje jednotná image, stejně jako v jejich vnitřním uspořádání a logickém rozmístění jednotlivých výrobních tříd pro snadnější orientaci zákazníka. Firma si velice zakládá na osobním přístupu odborného personálu v obou prodejních jednotkách, připraveného poskytnout špičkový poradenský servis. Zákazník má navíc možnost kdykoliv využít odborných služeb servisního oddělení.



Obr. 7 Interiér prodejny

Pracovní personál prodejen

Personál obou provozoven firmy je za svoji práci odměňován pevnou mzdou, která neobsahuje žádné variabilní složky ve formě odměn nebo bonusů za prodané množství nebo za prodej určitých druhů vlastních výrobků nebo zboží.

Úkolem prodejen je splnit daný plán prodeje, který je sestaven na základě tržeb, dosažených v předchozích letech.

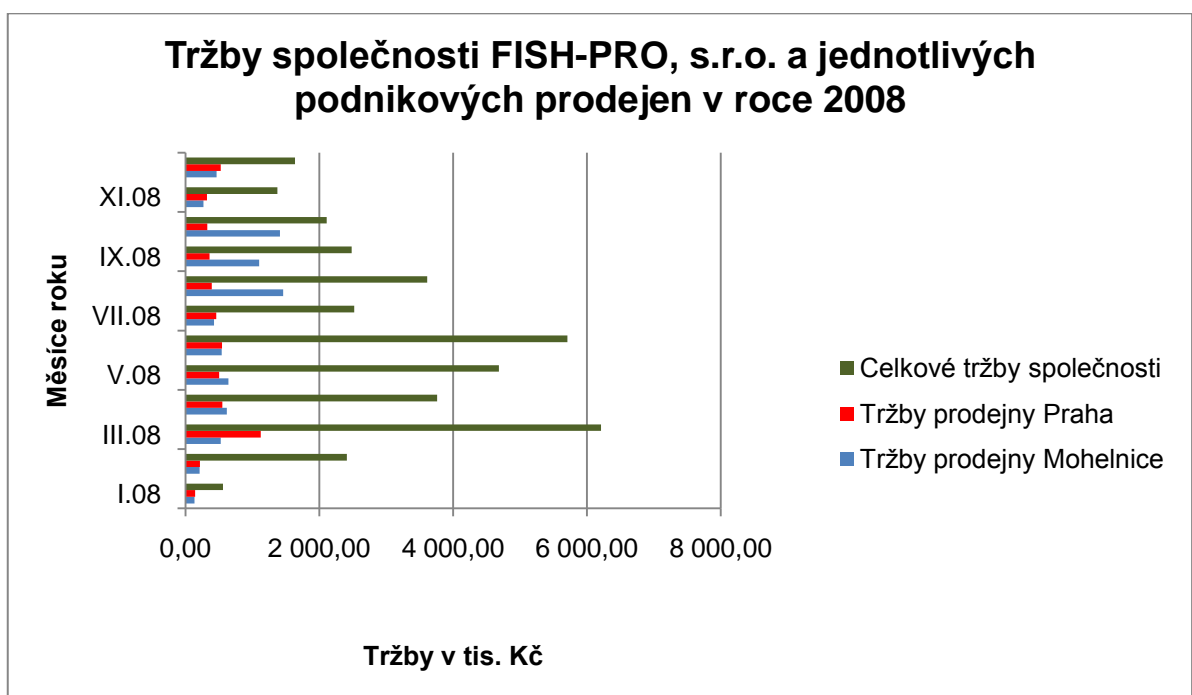
Personál obou prodejen má k dispozici pevnou telefonní linku, fax a počítač s připojením na internet.

Reklama a propagace prodejen

Obě prodejny jsou propagovány především na internetových stránkách firmy (www.fish-pro.cz). Společnost dále používá jednotnou reklamu na stránkách odborných časopisů spojenou s propagací konkrétních výrobků. Jedna z prodejen se nachází na strategickém místě hlavního dopravního tahu spojujícího Severní Moravu s hlavním městem Praha. Reklama v této lokalitě je zajištěna jak samostatně stojícími billboardy, tak velkoplošnou reklamou umístěnou na budově firmy. Druhá z prodejen je umístěna v okrajové části hlavního města Prahy a ke své propagaci využívá především reklamní kampaně na veřejném rybářském portálu www.MRK.cz. Jedná se o zpravodajsko-diskusní web pro rybáře. Reklamní poutače propagují jak jednotlivé prodejny, tak společnou firemní značku. V oblasti propagace je nutné zmínit také výstavy mezinárodního charakteru, kterých se vedení společnosti účastní, především výstava EFFTEX. Účast na této výstavě přináší společnosti nejen vyšší tržby, ale především je zdrojem nových obchodních kontaktů.

Reklama obou prodejen je několikrát ročně, především ke konci roku, podpořena letáky na slevové akce. Tato forma reklamy je v hlavním městě poměrně nákladnou metodou a firma ji využívá především pro výprodej starých modelů s cílem snížit stav zásob zboží na skladě a získat tak finanční prostředky k nákupu nového sortimentu pro nadcházející sezónu. Dalším účelem této reklamy je zvýšit povědomí o společnosti u současných i potenciálních zákazníků.

Graf 1. Tržby společnosti FISH-PRO, s.r.o. a jednotlivých podnikových prodejen v roce 2008



Pramen: Vlastní tvorba

3.4.2 Internetový a zásilkový obchod

Společnost rozšířila svoji činnost o tzv. e-commerce, neboli internetové stránky, na kterých poskytuje svým zákazníkům informace o produktech, propaguje nové výrobky a nabízí možnost nákupu zboží z pohodlí domova. Mimoto se zde může zákazník účastnit řady rybářských diskuzí, najde zde spoustu aktualizovaných informací týkajících se rybaření, může klást otázky odborníkům z daného oboru nebo se informovat o stavu svých objednávek.

Pro on-line objednání zboží je nutná registrace uživatele, při níž nový zákazník vyplní své osobní údaje a zvolí si přístupové heslo. Tyto údaje zůstanou v evidenci firmy, tudíž je registrace nutná jen při prvním nákupu. Při každém dalším nákupu se již zavedený uživatel pouze přihlásí pod svým loginem a heslem, které si zvolil, což následný proces objednávání velice usnadňuje a urychluje. Po přihlášení si zákazník na internetu jednoduše vybere požadované zboží a určí jeho objednávané množství. Tím pro něj proces objednávání končí.

Následně je objednávka zpracována v oddělení nákupu a prodeje a poté přeposlána do skladu a na oddělení fakturace. Ve skladu je zboží zabaleno, je přiložena faktura a zboží je expedováno spediční firmou zákazníkovi, který si jej přebírá oproti zaplacení fakturované částky. Spediční firma poté pod číslem faktury přeposílá na účet společnosti přijaté platby za doručené zboží.

Firma v současnosti neumožňuje zákazníkům platit objednané zboží přes internet, prodej je realizován pouze na dobírku, ale do budoucna o zavedení on-line plateb vážně uvažuje.

3.4.3 Obchodní zprostředkovatelé společnosti FISH-PRO, s.r.o.

Společnost FISH-PRO, s.r.o. v současnosti využívá služeb jednoho obchodního zástupce (na základě smlouvy o zprostředkovatelské činnosti) a zaměstnává jednoho obchodního cestujícího (na základě pracovní smlouvy). Obchodní zástupce, stejně jako obchodní cestující má k dispozici osobní automobil vybavený navigačním zařízením GPS, který je oprávněn užívat pouze k pracovním účelům, dále mobilní telefon a přenosnou ruční čtečku čárových kódů. Oba jsou dále vybaveni propagačními materiály společnosti a jsou jim svěřeny určité pravomoci při poskytování slev zákazníkům.

Každý ze zprostředkovatelů soustřeďuje svoji pozornost na jiný region České republiky – obchodní cestující obsluhuje oblast Moravy, obchodní zástupce se soustředí na oblast Čech. Jejich úkolem není jen vyhledávání nových zákazníků a prodej zboží, ale především představují důležitý zdroj informací. Zákazníkům poskytují informace o vlastnostech produktů, novinkách, cenách a případných slevách. Na straně druhé poskytují podniku údaje o prodejcích a zákaznících, prezentují jejich požadavky a preference a tlumočí společnosti důvody jejich nespokojenosti.

Zatímco organizace práce obchodního zástupce je čistě v jeho režii a firma nezasahuje do četnosti jeho návštěv u jednotlivých odběratelů spadajících do oblasti jeho působení, obchodní cestující musí akceptovat plán návštěv, vytvořený v obchodním oddělení společnosti.

Činnost obchodního zástupce

Obchodní zástupce společnosti FISH-PRO, s.r.o. se ve smlouvě zavazuje pro zastoupeného vyhledávat zákazníky a zajišťovat prodej zboží nabízeného zastoupeným. Jedná se o produkty rybářských potřeb, a to převážně o značky MIVARDI, LORPIO, JAXON, TUBERTINI.

Za tuto činnost vzniká obchodnímu zástupci nárok na provizi ze všech obchodních transakcí uzavřených jeho osobou, a dále provize ze všech obchodních transakcí, které uzavře zastoupený se zákazníkem, kterého vyhledal obchodní zástupce. Výše jeho provize závisí na velikosti obratu v cenách bez DPH mezi zastoupeným a zákazníkem.

Tab. 3 Výše provize obchodního zástupce

Výše obratu	Výše provize v %
Od 1 Kč do 7,5 mil. Kč	6
Nad 7,5 mil. Kč	10

Pramen: Vlastní tvorba

Objedná-li si zavedený zákazník zboží bez využití služeb odběratele a je-li toto odesláno zákazníkovi ve formě obchodního balíku, náleží obchodnímu zástupci provize 4 %, a to pouze v případě, že zmíněný zákazník pochází z regionu spravovaného obchodním zástupcem a nejedná se o prodej živých nástrah.

V případě, že nedojde k úhradě prodaného zboží zákazníkem do 90 kalendářních dnů po řádně dohodnuté době splatnosti, nemá obchodní zástupce nárok na provizi. Provize jsou vypláceny měsíčně a to pouze z faktur, které byly zastoupenému uhrazeny v plné výši.

[13]

Činnost obchodního cestujícího

Obchodní cestující je jako zaměstnanec firmy povinen plnit pokyny manažerů společnosti. Za svůj výkon je odměňován pouze pevnou měsíční mzdou a nemá nárok na provizi z prodeje zboží. Kromě této pevné částky má obchodní cestující nárok na poskytování cestovních náhrad, jejichž rozsah a výše se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Konkrétní práva a povinnosti obchodního cestujícího upravuje pracovní smlouva.

[14]

3.4.4 Zahraniční distribuční cesty podniku FISH-PRO, s.r.o.

Společnost neomezuje svoji obchodní činnost pouze na trhy ČR, ale své výrobky a zboží vyváží i za hranice státu. Se vstupem ČR do EU vzrostl i prodej společnosti na zahraničních trzích. Ve srovnání s objemem prodeje v tuzemsku představuje export pouze malou část tržeb podniku (Graf č. 2), ale vykazuje rostoucí tendenci. Společnost se zaměřuje na trhy Polska, Slovenska, Maďarska, Bulharska, Rumunska, Itálie, Řecka, Německa a Rakouska. Vztahy se zahraničními partnery společnost navazuje převážně prostřednictvím mezinárodních výstav. Exportem a importem zboží jsou v současnosti pověřeny převážně najaté spediční společnosti.

Při tvorbě kupních smluv se zahraničím jsou jejich důležitou náležitostí dodací podmínky. Ty vymezují povinnosti prodávajícího a kupujícího související s dodávkou a převzetím zboží. Aby se firma vyhnula nejistotě, plynoucí z odlišností ve výkladech těchto dodacích doložek v různých zemích, používá soubor Mezinárodních výkladových pravidel INCOTERMS (International Commercial Terms), který je vydáván Mezinárodní obchodní komorou v Paříži.

Třináct doložek INCOTERMS 2000 je rozděleno do 4 skupin podle jejich počátečního písmene, na základě anglického pojmenování – E (ex), F (free), C (cost, carriage), D (delivered). První tři doložky jsou náročnější pro kupujícího, protože povinnosti na ně přecházejí při odeslání zboží, doložka čtvrtá je náročnější pro prodávajícího, protože povinnosti z prodávajícího na kupujícího přecházejí až při dodání zboží.

[15], [16], [17]

Graf 2. Podíl tržeb tuzemska a exportu na celkových tržbách společnosti FISH-PRO, s.r.o. v roce 2008



Pramen: Vlastní tvorba

4 ANALÝZA DISTRIBUČNÍCH CEST SPOLEČNOSTI FISH-PRO, S.R.O.

4.1 Analýza ABC

Společnost FISH-PRO s.r.o. se svojí činností soustředí jak na trh tuzemský, tak i na trhy EU a trhy zahraniční, zabývá se jak velkoobchodní tak maloobchodní činností. Analýzou ABC, kterou ve firmě aplikuji, bych chtěla zjistit, jaký příspěvek na úhradu č. 1 a 2 jednotlivé oblasti odbytu a jednotlivé zákaznické skupiny představují.

Příspěvek na úhradu č. 1 je vymezen jako rozdíl výnosů a variabilních nákladů jednotlivých odbytových oblastí nebo zákaznických skupin a vyjadřuje tak souhrn prostředků, které je možno použít na úhradu fixních nákladů a případný přebytek představuje zisk. Tomuto ukazateli by měla společnost věnovat zvýšenou pozornost, protože náklady a výnosy jsou důležité ekonomické kategorie z hlediska řízení podniku. Při definování příspěvku na úhradu č. 1 je důležitý reálný obsah tohoto ukazatele, tedy přesné vymezení jeho výnosové a nákladové části. Vymezení nákladů s sebou obecně přináší metodické problémy, které vyplývají především z podstaty dělení nákladů na variabilní a fixní. Obecně lze za variabilní náklad považovat každý náklad, který se mění se změnou objemu výroby, v našem případě se změnou objemu výkonů v dané oblasti nebo skupině zákazníků. Variabilní náklady tedy vykazují různou míru jejich závislosti na změnách v uskutečňovaném objemu výkonů a vznikají opakovaně při každém jeho uskutečňování.

Příspěvek na úhradu č. 2 je ovlivňován fixními náklady. Fixní náklady vznikají jako důsledek jednorázového vkladu výrobních činitelů a umožňují v rámci určitého rozmezí (kapacity) uskutečňování rozdílného objemu výkonů. Jedná se zejména o odpisy HM, daně, nájemné, úroky, režie apod. Při rostoucím objemu výkonů jejich podíl na jednotku klesá, což se označuje jako efekt z deprese nákladů. Při klesajícím objemu výkonů se projevuje nepříznivý efekt progresu nákladů. Efekt z deprese (progrese) fixních nákladů vede k jevu, který se označuje jako relativní úspora (překročení) fixních nákladů. Význam relativní úspory fixních nákladů je tedy mimořádný. Každé zvýšení objemu výkonů (prodeje) nad dosaženou úroveň totiž nevyžaduje žádné nové vklady fixních nákladů, tudíž dodatečný objem výkonů je vytvořen s nulovými fixními náklady.

Fixní náklady tedy lze snižovat jejich vyšším produkčním využitím a racionalitou jejich spotřeby. Rozčlenění nákladů na variabilní a fixní náklady má tedy pro vnitropodnikové řízení značný význam.

[18]

Provedená analýza seřadí jednotlivé oblasti odbytu i zákaznické skupiny do logické posloupnosti podle toho, jak se podílejí na tvorbě hospodářského výsledku společnosti. Při jejím provádění jsem vycházela z vnitropodnikových údajů společnosti za rok 2008. Získané informace pomohou společnosti zjistit, které oblasti a zákaznické skupiny jsou pro její činnost klíčové, ve kterých oblastech a u kterých skupin zákazníků je třeba přijmout určitá opatření vedoucí ke zvýšení výše zmíněného příspěvku na úhradu č. 1 a 2, a které oblasti a zákaznické skupiny se pro společnost jeví jako ztrátové.

4.1.1 Analýza odbytových oblastí společnosti FISH-PRO, s.r.o.

V analýze odbytových oblastí společnosti FISH-PRO, s.r.o. jsem činnost společnosti sledovala odděleně v oblasti tuzemska, Evropské unie a oblasti zahraničí, abych zjistila, která z těchto oblastí vytváří nejvyšší příspěvek na úhradu variabilních a fixních nákladů a tím se podílí na tvorbě zisku společnosti. Použitá data roku 2008 jsem čerpala z vnitropodnikové evidence a jejich součet souhlasí s výkazem zisku a ztráty, který je uveden v příloze č. II.

V prvním kroku jsem alokovala tržby společnosti na jednotlivé odbytové oblasti tak, jak se na nich podle vnitropodnikové evidence podílely, stejně jako náklady přiřaditelné jednotlivým oblastem (náklady na zboží, cestovné, provize dealerů, dopravné). Náklady, které nebylo možno jednoznačně přiřadit k jednotlivým odbytovým oblastem, byly rozděleny poměrně k počtu uzavřených obchodních případů v jednotlivých odbytových oblastech (osobní náklady, energie, nájemné, atp.). V položce nakupované výkony jsou zařazeny jak náklady přiřaditelné (přepravné), tak náklady rozdělené poměrně k počtu uzavřených obchodních případů (spotřební materiál, provize za zprostředkování nákupu zboží a ostatní náklady).

Tab. 4 Analýza odbytových oblastí

Položka	Tuzemsko 2008		EU 2008		Zahraničí 2008		Součet	
	TKč	%	TKč	%	TKč	%	TKč	%
1a Hrubé výnosy tržeb zboží	29 200,40	97,17	8 341,27	99,54	65,08	92,21	37 606,75	97,67
1b Hrubé výnosy služby	372,21	1,24	38,63	0,46	5,50	7,79	416,34	1,08
1c Hrubé výnosy tržeb dl.majetku	690,00	2,30	0,00	0,00	0,00	0,00	690,00	1,79
1d Ostatní provozní výnosy	343,78	1,14	0,00	0,00	0,00	0,00	343,78	0,89
2 Položky krátcí tržby	554,23	1,84	0,00	0,00	0,00	0,00	554,23	1,44
3 ČISTÉ VÝNOSY Z TRŽEB (1 minus 2)	30 052,16	100,00	8 379,90	100,00	70,58	100,00	38 502,63	100,00
4 Náklady na zboží (vč. pořízovacích nákladů)	16 355,57	54,42	6 174,62	73,68	41,91	59,38	22 572,09	58,62
5 Zůstatková cena prod dl.maj.	40,00	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	40,00	0,10
6 Osobní náklady (vč. sociálních nákladů)	1 969,86	6,55	9,50	0,11	0,20	0,28	1 979,56	5,14
7 Nakupované výkony	4 122,65	13,72	486,67	5,81	3,82	5,41	4 613,14	11,98
8 Cestovné	86,56	0,29	383,89	4,58	7,81	11,07	478,26	1,24
9 Dopravné	838,35	2,79	4,04	0,05	0,08	0,11	842,47	2,19
10 Provize dealerům	348,96	1,16	0,00	0,00	0,00	0,00	348,96	0,91
11 Součet variabilních nákladů (4 až 10)	23 761,95	79,07	7 058,72	84,23	53,82	76,25	30 874,48	80,19
12 PŘÍSPĚVEK na úhradu č.1 (3 minus 11)	6 290,21	20,93	1 321,18	15,77	16,76	23,75	7 628,15	19,81
13 Energie	272,37	0,91	1,31	0,02	0,03	0,04	273,71	0,71
14 Nájemné	4 829,54	16,07	23,30	0,28	0,49	0,69	4 853,33	12,61
15 Marketing	536,02	1,78	285,19	3,40	1,48	2,10	822,69	2,14
16 Součet speciálních fixních nákladů (13 až 15)	5 637,93	18,76	309,80	3,70	2,00	2,83	5 949,73	15,45
17 PŘÍSPĚVEK na úhradu č.2 (12 minus 16)	652,28	2,17	1 011,38	12,07	14,76	20,91	1 678,42	4,36
19 Všeobecné fixní náklady							422,23	1,10
21 Provozní výsledek hospodaření (16 minus 19)							1 256,19	3,26

Pramen: Vlastní tvorba

Každá oblast v tabulce je samostatnou jednotkou a výše jejich tržeb představuje 100 %. Od těchto tržeb jsou dále (v každé oblasti zvlášť) odečítány nejprve náklady variabilní (čímž je zjištěn příspěvek na úhradu č. 1.) a následně náklady fixní (čímž je zjištěn příspěvek na úhradu č. 2), které jsou rozděleny poměrně k počtu uzavřených obchodních případů v dané odbytové oblasti. Příspěvek ke krytí nákladů a tvorbě zisku je v tabulce vyjádřen jednak absolutně (v tis. Kč) a jednak v procentuálním vyjádření.

Analýza odbytových oblastí ukazuje při tomto rozdělení trhu na 3 části, že docílený potenciál příspěvku na úhradu č. 1 a 2 je kladný ve všech zkoumaných oblastech, avšak jeho výše je rozdílná. Výše příspěvku na úhradu č. 1 se pohybuje v intervalu <15,77 %; 23,75 %>. Posoudíme-li jeho výši v jednotlivých odbytových oblastech, pak rozdíly mezi nimi nejsou enormní. Nejnižšího příspěvku na úhradu dosahuje EU (15,77 %), což způsobují jednak náklady na cestovné (4,58 %), ale také vysoké náklady související s pořízením zboží (clo, přeprava, celní služby, poplatky), které jsou součástí nákladů na zboží. Tyto náklady činí v oblasti EU 73,68 %. Dalším faktorem, který snižuje příspěvek na úhradu č. 1 v oblasti EU, jsou čisté výnosy z tržeb. Společnost realizuje prodej zboží do EU s rozdílnou cenovou politikou ve srovnání s oblastí tuzemska. S cílem prorazit na trhy EU a zahraničí používá strategii „rychlého pronikání“, která se vyznačuje prodejem zboží za nižší ceny (nižší rabat). Nižší realizované čisté výnosy z tržeb a vyšší náklady na zboží jsou jednou z příčin výsledného příspěvku na úhradu č. 1 v oblasti EU.

Výše příspěvku na úhradu č. 2 se pohybuje v intervalu <2,17 %; 14,76 %>. Posoudíme-li jeho výši v jednotlivých oblastech, zjistíme rozdíly poněkud většího významu než v dosahovaném příspěvku na úhradu č. 1. Pokles příspěvku na úhradu č. 2 v oblasti tuzemska na nejnižší dosaženou úroveň 2,17 % citelně ovlivňují především fixní náklady. Podrobnějším zkoumáním tohoto problému jsem zjistila, že společnost vykazuje ve stálých aktivech pouze majetek ve formě nákladních a osobních automobilů a nevlastní žádné nemovitosti. Za veškerý provoz nebytových prostor, skladů, vlastních maloobchodních prodejen a pracoviště administrativy proto platí nájemné, které představuje vysokou část fixních nákladů.

Z hlediska výše příspěvku na úhradu fixních a variabilních nákladů a tvorbu zisku řadí provedená analýza jednotlivé oblasti odbytu do následující posloupnosti:

1. Zahraničí
2. Evropská unie
3. Tuzemsko

Nyní je třeba porovnat odchylky oblastí tuzemska s oblastí zahraničí, které dosáhlo nejlepšího výsledku, a především zjistit jejich příčiny. Kromě odchylek v příspěvcích na úhradu porovnáваме odchylky u tržeb a nákladů.

Příspěvek na úhradu č. 1 v oblasti zahraničí představuje 23,75 %, zatímco v oblasti tuzemska jen 20,93 %. Rozdíl představuje 2,82 procenta bodů, neboli 11,9 %. Příspěvek na úhradu č. 2 v oblasti zahraničí je 20,91 %, v oblasti tuzemska 2,17 %. Diference činí 18,74 procenta bodů, tedy 863,59 %.

Na první pohled je zřejmé, že problém nízkého příspěvku na úhradu č. 1 v oblasti tuzemska nepramení z velikosti dosažených tržeb, jelikož tyto jsou v tuzemsku ze všech oblastí nejvyšší. Součet výše variabilních nákladů činí v oblasti tuzemska 79,07 %, zatímco ve srovnávané oblasti zahraničí 76,25 %, což představuje rozdíl 2,82 procenta bodů neboli 3,69 %. Takto vysoké náklady mohou plynout ze skutečnosti, že v oblasti tuzemska je realizován velký počet objemově malých zakázek, které způsobují vysoké náklady s nimi spojené. Nejvyšší z těchto nákladů představují nakupované výkony a to 13,72 %, tytéž náklady představují v oblasti zahraničí pouze 5,41 %, což představuje rozdíl 8,31 procenta bodů, tedy 153,60 %. Další z poměrně vysokých variabilních nákladů, od kterých jsou oblasti EU a zahraničí osvobozeny, jsou provize na činnost obchodního zástupce (1,16 %) a také osobní náklady na pracovní personál, které jsou v oblasti tuzemska 6,55 %, zatímco v oblasti zahraničí pouze 0,28 %, což představuje rozdíl 6,27 procenta bodů, tedy 2239,28 %. Z fixních nákladů je třeba zmínit především vysoké nájemné, které je firma nucena platit za pronajaté prostory. To představuje 16,07 % v oblasti tuzemska, zatímco v oblasti zahraničí pouze 0,69 %. Rozdíl činí 15,38 procenta bodů, tedy 2228,99 %.

Opatření, která by měla společnost přijmout v rámci zvýšení příspěvku na úhradu v oblasti tuzemska, zahrnují především eliminaci malých zakázek, vyvolávajících vyšší náklady s nimi související. Aby oblast tuzemska vytvářela společnosti vyšší příspěvek na úhradu, měla by se firma zaměřit na prodej zboží ve větších objemech v menším počtu zakázek, nebo upravit cenovou politiku (např. zvýšením cen) při prodeji zboží v malých objemech. Další možností zvýšení příspěvku na úhradu v tuzemsku je snížit variabilní náklady především v oblasti výkonové spotřeby a osobních nákladů a také zvážit možnosti snížení nákladů fixních, především položky nájemné. Podrobnější nápravná opatření obsahuje následující analýza zákaznických skupin, která dovoluje rozdílům mezi oblastmi zřetelněji vyniknout a tím daná opatření lépe přizpůsobit konkrétním problémům.

Společnost by měla do budoucna více soustředit svoji pozornost na oblast zahraničí a EU. Koncentrací na oblast s vysokým procentuálním příspěvkem na úhradu se zvýší celkový součet příspěvků na úhradu rychleji než koncentrací na oblasti s nižším procentuálním příspěvkem na úhradu. Tímto způsobem mohou být náklady společnosti pokryty rychleji a může dojít k dřívější tvorbě zisku.

[8]

4.1.2 Analýza zákaznických skupin společnosti FISH-PRO, s.r.o.

V analýze zákaznických skupin jsem srovnávala výsledky maloobchodní a velkoobchodní činnosti společnosti FISH-PRO, s.r.o., přičemž jsem maloobchodní činnost dále rozdělila na maloobchod vlastní, realizovaný prostřednictvím podnikových prodejen, a ostatní maloobchod, realizovaný prostřednictvím internetu a zásilkového prodeje. Velkoobchodní činnost společnosti jsem odděleně sledovala v oblasti tuzemska a zahraničí. Důvodem tohoto rozdělení byla moje snaha detailněji analyzovat výsledky výše provedené analýzy odbytových oblastí v oblasti tuzemska. Cílem analýzy zákaznických skupin bylo zjistit, která z těchto zákaznických skupin vytváří nejvyšší příspěvek na úhradu fixních a variabilních nákladů a tím se podílí na tvorbě zisku společnosti. Použitá data jsem čerpala z vnitropodnikové evidence a jejich součet souhlasí s výkazem zisku a ztráty, který je uveden v příloze č. II.

V prvním kroku jsem alokovala tržby společnosti na jednotlivé zákaznické skupiny tak, jak se na nich podle vnitropodnikové evidence podílely, stejně jako náklady přiřaditelné jednotlivým skupinám (náklady na zboží, cestovné, provize dealerů, dopravné). Náklady, které nebylo možno skupinám jednoznačně přiřadit, byly rozděleny poměrně k počtu obchodních případů, uzavřených v jednotlivých zákaznických skupinách (osobní náklady, energie, nájemné, atp.). Do položky nakupované výkony byly zařazeny jak náklady přiřaditelné (přepravné), tak náklady rozdělené poměrně k počtu uzavřených obchodních případů (spotřební materiál, provize za zprostředkování nákupu zboží a ostatní náklady).

Tab. 5 Analýza zákaznických skupin

Položka	Maloobchod				Velkoobchod				Součet	
	vlastní MO		ostatní MO		tuzemský VO		zahraníční VO			
	TKč	%	TKč	%	TKč	%	TKč	%	TKč	%
1a Hrubé výnosy tržeb zboží	13 767,94	97,51	5 514,05	92,11	9 918,41	99,73	8 406,35	99,48	37 606,74	97,67
1b Hrubé výnosy služby	0,00	0,00	372,21	6,22	0,00	0,00	44,13	0,52	416,34	1,08
1c Hrubé výnosy tržeb dl.majetku	690,00	4,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	690,00	1,79
1d Ostatní provozní výnosy	216,24	1,53	100,38	1,68	27,16	0,27	0,00	0,00	343,78	0,89
2 Položky krátící tržby	554,23	3,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	554,23	1,44
3 ČISTÉ VÝNOSY Z TRŽEB (1 minus 2)	14 119,94	100,00	5 986,64	100,00	9 945,57	100,00	8 450,48	100,00	38 502,63	100,00
4 Náklady na zboží (vč. pořízovacích nákladů)	9 478,51	67,13	2 456,28	41,03	4 420,77	44,45	6 216,53	73,56	22 572,10	58,62
5 Zůstatková cena prod dl.maj.	40,00	0,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	40,00	0,10
6 Osobní náklady (vč. sociálních nákladů)	1 097,44	7,77	509,46	8,51	362,96	3,65	9,70	0,11	1 979,56	5,14
7 Nakupované výkony	2 593,15	18,37	1 203,81	20,11	325,69	3,27	490,49	5,80	4 613,14	11,98
8 Cestovné	0,00	0,00	0,00	0,00	86,56	0,87	391,70	4,64	478,26	1,24
9 Dopravné	462,93	3,28	0,00	0,00	375,42	3,77	4,12	0,05	842,47	2,19
10 Provize dealerům	0,00	0,00	0,00	0,00	348,96	3,51	0,00	0,00	348,96	0,91
11 Součet variabilních nákladů (4 až 10)	13 672,03	96,83	4 169,56	69,65	5 920,35	59,53	7 112,54	84,17	30 874,48	80,19
12 PŘÍSPĚVEK na úhradu č.1 (3 minus 11)	447,92	3,17	1 817,08	30,35	4 025,21	40,47	1 337,93	15,83	7 628,15	19,81
13 Energie	171,32	1,21	79,53	1,33	21,52	0,22	1,34	0,02	273,71	0,71
14 Nájemné	3 037,78	21,51	1 410,23	23,56	381,53	3,84	23,79	0,28	4 853,33	12,61
15 Marketing	337,16	2,39	156,52	2,61	42,35	0,43	286,67	3,39	822,69	2,14
16 Součet speciálních fixních nákladů (13 až 15)	3 546,26	25,12	1 646,28	27,50	445,40	4,48	311,80	3,69	5 949,73	15,45
17 PŘÍSPĚVEK na úhradu č.2 (12 minus 16)	-3 098,34	-21,94	170,81	2,85	3 579,82	35,99	1 026,13	12,14	1 678,42	4,36
19 Všeobecné fixní náklady									422,23	1,10
21 Provozní výsledek hospodaření (16 minus 19)									1 256,19	3,26

Pramen: Vlastní tvorba

Každá ze zákaznických skupin v tabulce je samostatnou jednotku a výše jejich tržeb představuje 100 %. Od těchto tržeb jsou dále (v každé skupině zvlášť) odečítány nejprve náklady variabilní (čímž je zjištěn příspěvek na úhradu č. 1.) a následně náklady fixní (čímž je zjištěn příspěvek na úhradu č. 2), které jsou rozděleny poměrně k počtu uzavřených obchodních případů v dané odbytové oblasti. Příspěvek ke krytí nákladů a tvorbě zisku je v tabulce vyjádřen jednak absolutně (v tis. Kč) a jednak v procentuálním vyjádření.

Analýza zákaznických skupin ukazuje při tomto rozdělení trhu na 4 části, s detailním zaměřením na tuzemsko, že docílený potenciál příspěvku na úhradu se v jednotlivých zákaznických skupinách značně liší. V celkovém hodnocení příspěvku na úhradu č. 1 bylo převážně dosaženo výsledků kladných, avšak s poněkud většími rozdíly mezi jednotlivými skupinami. V hodnocení příspěvku na úhradu č. 2 byly rozdíly ještě prohloubeny a ve skupině vlastního maloobchodu, tedy podnikových prodejen, bylo dokonce dosaženo příspěvku záporného, což znamená, že tato zákaznická skupina není schopna svými výnosy pokrýt celou část fixních nákladů.

Z hlediska dosahované výše příspěvků na úhradu variabilních a fixních nákladů a tvorbu zisku jsou zákaznické skupiny seřazeny do následujícího pořadí:

1. Tuzemský velkoobchod
2. Zahraniční velkoobchod
3. Ostatní maloobchod
4. Vlastní maloobchod

Nyní je třeba porovnat odchylky zákaznické skupiny vlastního maloobchodu se skupinou tuzemského velkoobchodu, která dosáhla nejlepšího výsledku, a především zjistit jejich příčiny. Kromě odchylek v příspěvcích na úhradu je třeba porovnat také odchylky u tržeb a nákladů. Příspěvek na úhradu č. 1 je ve skupině tuzemského velkoobchodu 40,47 %, zatímco u skupiny vlastního maloobchodu pouze 3,17 %. Rozdíl představuje 37,3 bodů neboli 92,17 %. Příspěvek na úhradu č. 2 tvoří ve skupině tuzemského velkoobchodu 35,99 %, ve skupině vlastního maloobchodu minus 21,94 %. Diference činí 57,93 bodů, tedy 160,96 %

Na první pohled je zřejmé, že problém nízkého příspěvku na úhradu v zákaznické skupině vlastního maloobchodu nespočívá ve velikosti tržeb, jelikož tyto jsou ve vlastním maloobchodě ze všech skupin nejvyšší, ale ve velikosti nákladů. Extrémně vysokou nákladovou položku tvoří ve skupině vlastního maloobchodu náklady variabilní. Ty činí v dané skupině 96,83 %, zatímco ve skupině tuzemského velkoobchodu jen 59,3 %, což představuje rozdíl 37,53 bodů, tedy 63,28 %. Vysoké náklady plynou ze skutečnosti, že ve skupině vlastního maloobchodu (podnikových prodejen) je realizován velký počet objemově malých zakázek, které způsobují vysoké náklady s nimi spojené.

Nejvyšší z variabilních nákladů představují náklady na nákup zboží, které činí 67,13 %, přičemž ve skupině tuzemského velkoobchodu činí tyto náklady pouze 44,45 %, což představuje rozdíl 22,68 bodů neboli 51,02 %. Společnost na konci zkoumaného roku 2008 realizovala ve skupině vlastního maloobchodu výprodejové a slevové akce s cílem snížit máloobrátkové a neprodejné zásoby zboží na skladě. Realizací těchto akcí došlo ke snížení tržeb (čistých výnosů) a tím v celkovém důsledku ke zvýšení podílu nákladů na zboží na čistých výnosech dané zákaznické skupiny.

Další vysokou nákladovou položkou jsou nakupované výkony představující v dané skupině 18,37 %, ve skupině tuzemského velkoobchodu pouze 3,27 %, jedná se tedy o diferenci 15,1 bodů, neboli 461,77 % a položka osobní náklady, která ve skupině vlastního maloobchodu představuje 7,77 %, zatímco ve skupině tuzemského velkoobchodu představuje jen 3,65 %, což představuje rozdíl 4,12 bodů, tedy 112,87 %. Vysoké jsou ovšem i náklady fixní, především nájemné, které je firma nucena platit za pronajaté prostory. Tato položka fixních nákladů činí ve skupině vlastního maloobchodu 21,51 %, zatímco ve skupině tuzemského velkoobchodu představuje pouze 3,84 %, difference mezi nimi je 17,67 bodů, neboli 460,15 %.

Opatření, která by měla společnost v rámci zvýšení příspěvků na úhradu přijmout, se tedy týkají především snižování variabilních nákladů a racionalizace nákladů fixních, například jejich vyšším využitím nebo lepší organizací. Snížení variabilních nákladů by mohlo být dosaženo pečlivějším výběrem dodavatelů a vyjednáváním výhodnějších nákupních cen nakupovaného zboží, které představuje jednu z vysokých nákladových položek. V ceně nakupovaného zboží jsou zakomponovány i náklady na jejich přepravu, které často činí nemalou částku. V tomto směru by mělo vedení společnosti zvážit například dovoz zboží svépomocí, tedy zajistit si přepravu vlastní, což by mohlo z velké části snížit náklady na zboží. Dále bych vedení společnosti doporučila zvážit redukci nákladů na cizí výkony, které se na vysokých variabilních nákladech ze značné části podílejí. Zákaznická skupina vlastního maloobchodu je také spojena s větším množstvím zaměstnanců, kteří pro společnost vyvolávají vyšší osobní náklady (vč. nákladů sociálních). V tomto ohledu by mohla společnost zvážit zavedení systému odměňování na základě příspěvků na úhradu, nebo jiným způsobem zlepšit motivaci pracovníků v prodeji.

Snížení fixních nákladů by mohlo být docíleno tak, že by společnost redukovala využívání cizích skladů a pronajatých prostor a tím snížila vysoké nájemné, eventuelně by mohla zvážit i možnou redukci skladištního personálu.

Jedním z dalších způsobů jak zvýšit příspěvek na úhradu č. 2 v dané skupině je realizace vyššího objemu tržeb, kterých je možno dosáhnout jednak přehodnocením cenové politiky společnosti a jednak zaměřením se na doplňkové služby při prodeji svých produktů a zboží (montáž, servis aj.).

4.2 Analýza efektivnosti distribučních cest společnosti FISH-PRO, s.r.o.

Cílem analýzy efektivnosti distribučních cest je zjistit efektivnost prodeje různých typů distribuce. Jelikož společnost FISH-PRO, s.r.o. realizuje prodej svých výrobků a zboží prostřednictvím několika distribučních cest, je pro společnost nezbytné sledovat, která z těchto cest se osvědčuje jako nejvýkonnější a to nejen v daném okamžiku, ale také v delším časovém horizontu.

Distribuční cesty společnosti jsem pro potřeby této analýzy rozdělila na skupiny stejným způsobem jako v předešlé ABC analýze zákaznických skupin, tedy na maloobchod vlastní (podnikové prodejny společnosti), maloobchod ostatní (internetový a zásilkový prodej) a velkoobchod zahraniční a tuzemský. Použitá data vychází ze statistiky prodejí společnosti a odděleně sledují vývoj tržeb v letech 2004-2008. Vývoj tržeb prostřednictvím jednotlivých distribučních cest v těchto letech znázorňuje graf č. 3 a tabulka č. 6.

Tab. 6 Vývoj celkových tržeb společnosti FISH-PRO, s.r.o.

Forma distribuce	Tržby v tis. Kč				
	2004	2005	2006	2007	2008
Zahraniční velkoobchod	2 175,95	3 291,82	3 490,53	2 280,57	8 406,35
Velkoobchod ČR	11 178,71	7 630,39	9 176,00	10 581,14	9 918,41
Podnikové prodejny	4 312,11	5 078,46	8 936,76	12 735,43	13 213,71
Internet. a zás. prodej	2 823,95	3 414,17	3 689,00	5 264,39	5 514,05
Celkem	20 490,72	19 414,84	25 292,28	30 861,53	37 052,51

Pramen: Vlastní tvorba

Tab. 7 Podíl distribučních cest na celkových tržbách společnosti FISH-PRO, s.r.o.

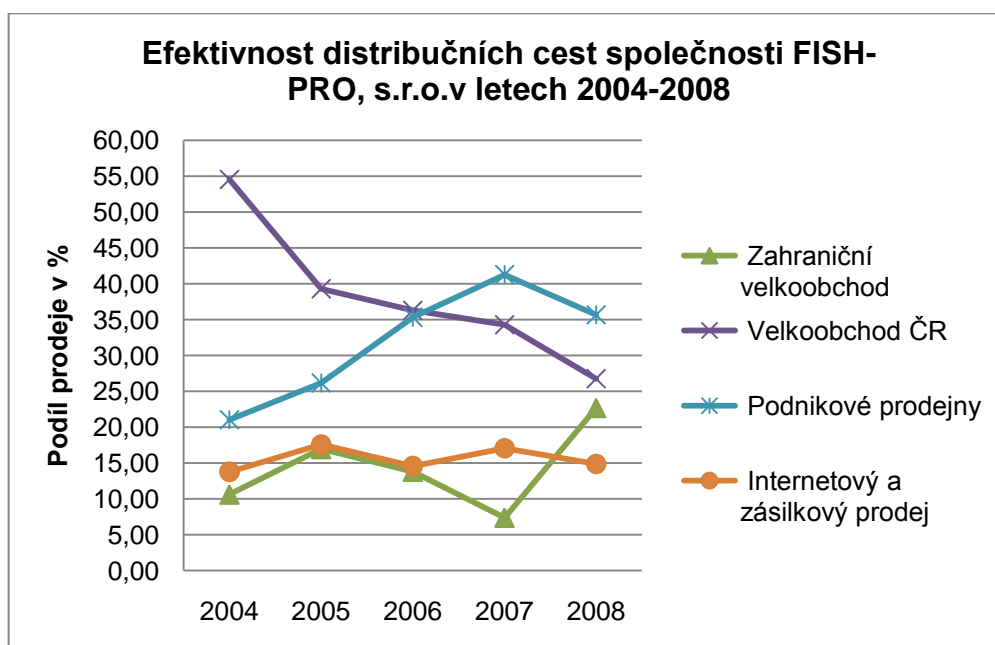
Forma distribuce	Podíl prodeje v %					Průměr za rok
	2004	2005	2006	2007	2008	
Zahraniční velkoobchod	10,62	16,96	13,80	7,39	22,69	14,29
Velkoobchod ČR	54,56	39,30	36,28	34,29	26,77	38,24
Podnikové prodejny	21,04	26,16	35,33	41,27	35,66	31,89
Internetový a zásilkový prodej	13,78	17,59	14,59	17,06	14,88	15,58
Celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Pramen: Vlastní tvorba

Vývoj tržeb prostřednictvím jednotlivých distribučních cest prochází v průběhu let různě velkými změnami, přičemž celkové tržby v hodnoceném období 2004–2008 mají s výjimkou roku 2005 rostoucí charakter.

K největšímu nárůstu tržeb v mezidobí let 2007–2008 dochází u zahraničního velkoobchodu, jehož podíl na celkových tržbách kulminuje v roce 2008 až na 22,69 %.

Graf 3. Efektivnost distribučních cest společnosti FISH-PRO, s.r.o.



Pramen: Vlastní tvorba

Největšího propadu tržeb v průběhu sledovaných 5 let dosáhl **velkoobchod ČR**, jehož podíl na tržbách společnosti postupně klesl z 54,56 % v roce 2004 na 26,77 % v roce 2008. K poklesu podílu prodeje velkoobchodu ČR na celkových tržbách společnosti dochází v roce 2005 (na 39,30 %) a to v důsledku otevření druhé podnikové prodejny v Praze. Tímto došlo k částečnému přesunu prodeje z velkoobchodu na podnikové prodejny. Přesto ve zprůměrovaném srovnání dosahuje velkoobchod ČR nejlepších výsledků (38,24 %).

Tržby prostřednictvím **internetového a zásilkového prodeje** vykazují ze všech distribučních cest nejstabilnější výsledky a v celém hodnoceném období let 2004–2008 osciluje jejich podíl kolem 16 %. V roce 2004 se na celkových tržbách společnosti podílely pouze 13,78 %, což bylo důsledkem počátku prodeje zboží prostřednictvím internetu jako

jedné z forem distribučních cest. K poklesu podílu internetového prodeje na tržbách společnosti dochází v roce 2008, kdy tento podíl činí 14,88 %.

Podnikové prodejny společnosti naopak vykazovaly růstovou tendenci až do posledního sledovaného roku 2008, kdy se tato tendence změnila na klesající. V roce 2004, kdy existovala pouze jedna prodejna Mohelnice, se na celkových tržbách společnosti podílela 21,4 %, v květnu roku 2005 došlo k otevření pražské prodejny a podíl prodejen se zvýšil na 26,16 %. V roce 2006 činil 35,33 % a svého vrcholu dosáhl v roce 2007, kdy se podnikové prodejny na celkových tržbách společnosti podílely 41,27 %. V posledním sledovaném roce 2008 klesl podíl podnikových prodejen na tržbách společnosti na téměř stejnou hodnotu, které dosahoval v roce 2006, tedy na 35,66 %. Ve zprůměrovaném srovnání dosahují podnikové prodejny druhého nejvyššího podílu na celkových tržbách společnosti, hned za velkoobchodem ČR, a to 31,89 %.

Zahraniční velkoobchod se ve svých začátcích v roce 2004 na tržbách společnosti podílel nejmenším dílem, 10,62 %, avšak hned v dalším roce obchodování se zahraničím jeho podíl vzrostl na 16,96 %. V následujícím roce došlo k dalšímu poklesu, a to na 13,80 %. Svého minima, a zároveň nejnižšího podílu ze všech distribučních cest na tržbách společnosti ve sledovaném období vůbec, dosáhl v roce 2007, kdy zaznamenal propad na pouhých 7,39 %. Obrat ovšem následoval hned další rok, kdy se zahraniční obchod, jako jediný ze všech využívaných distribučních cest, dočkal rostoucí tendence a dosáhl svého maxima, tedy 22,69 %.

Příčinou poklesu podílu prodeje jednotlivých distribučních cest na celkových tržbách společnosti v roce 2008 je především skokový nárůst tržeb prostřednictvím zahraničního velkoobchodu (cca 6,2 mil. Kč). Společnost uzavřela obchodní kontrakty se zahraničními odběrateli na rok 2008 již v roce 2007, a tudíž zahraniční velkoobchod společnosti počínající světovou finanční krizí nepocítil. Jiná situace nastala u velkoobchodu ČR, kde se projevila opatrnost tuzemských odběratelů ve velikosti odběru zboží v roce 2008 (pokles o cca 6,7 tis. Kč). Tržby podnikových prodejen a zásilkového obchodu společnosti v roce 2008 počínající finanční krizí nezaznamenaly (nárůst o cca 7,3 tis. Kč).

4.3 Analýza přímé a nepřímé formy zastoupení

Jak jsem již ve výše ve své práci popsala, společnost FISH-PRO, s.r.o. využívá k distribuci svých výrobků a zboží dvou forem zastoupení, a to obchodního zástupce (na základě smlouvy o zprostředkovatelské činnosti) a obchodního cestujícího (na základě pracovní smlouvy). Každá forma zastoupení vyvolává pro společnost určité náklady, ale také pro ni znamená určitý přínos. Efektivnost jednotlivých forem zastoupení popisují analýzy v kapitolách 4.3.1 až 4.3.3. Data v nich použítá jsem získala z interních účetních zdrojů firmy, a to za sledované období roku 2008. Tyto analýzy jsem ještě doplnila tzv. scoring modelem, hodnotícím dané formy zastoupení na základě nepeněžních kritérií.

4.3.1 Porovnání nákladů obchodního zástupce s náklady obchodního cestujícího ve společnosti FISH-PRO, s.r.o.

- *Náklady na obchodního cestujícího (zaměstnanec) v roce 2008*

Obchodní cestující, jako zaměstnanec firmy nemá nárok na provizi z uskutečněných prodejů. Náklady plynoucí firmě z jeho činnosti tedy zahrnují pouze fixní plat (168 000 Kč) a pojistné na veřejné zdravotní pojištění a sociální zabezpečení (zahrnující pojistné na důchodové a nemocenské pojištění, a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti) vypočtené z vyměřovacího základu zaměstnanec (58 800 Kč)². Tuto povinnost ukládá zaměstnavateli jednak zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a dále zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

[19], [20]

$$N_z = N_{Fz} + q_z \times O$$

$$N_z = N_{Fz}$$

$$N_z = 226\,800$$

² SP = 26 % z VZ; ZP = 9 % z VZ

- *Náklady na obchodního zástupce (spolupracovníka) v roce 2008*

Obchodní zástupce, na rozdíl od obchodního cestujícího, nedostává pevnou složku mzdy a je odměňován jen z uhrazených prodejů, které sjednal. Jeho provize činí podle smlouvy o zprostředkovatelské činnosti 6 %.

$$N_s = N_{Fs} + q_s \times O$$

$$N_s = q_s \times O$$

$$N_s = 0,06 \times 5\,816\,013,95$$

$$N_s = 348\,960,84$$

$N_{Fz}...$	fixní náklady zaměstnance (plat a odvody SP a ZP)
$N_{Fs}...$	fixní náklady spolupracovníka
$q_z...$	provize zaměstnance
$q_s...$	provize spolupracovníka
$O...$	obrat

Graf 4. Náklady na jednotlivé formy zastoupení společnosti



Pramen: Vlastní tvorba

Na první pohled je tedy patrné, že náklady na obchodního zástupce jsou podstatně vyšší než náklady, které pro firmu představuje obchodní cestující (viz. Graf 3). Hodnotit ovšem pouze náklady jednotlivých forem zastoupení by nám neposkytlo celistvý pohled na zkoumanou problematiku. Aby bylo možno vyvodit závěry ohledně preference určité formy zastoupení, je nutné náklady na jednotlivé formy zastoupení porovnat s přínosem, který daná forma firmě vytváří.

4.3.2 Porovnání přínosů obchodního zástupce s přínosy obchodního cestujícího ve společnosti FISH-PRO, s.r.o.

- *Přínos obchodního cestujícího (zaměstnance) za rok 2008*

Přínos obchodního cestujícího plyne z realizovaných tržeb, od nichž jsou odečteny veškeré náklady připadající na jeho činnost. Jedná se tedy jak o náklady fixní, které zahrnují pevnou mzdu a odvody SP a ZP, tak o náklady režijní, vyvolané tímto zprostředkovatelem. Pro činnost obchodního cestujícího sem zahrnujeme cestovní náhrady (stravné, ubytování, ostatní výdaje), pohonné hmoty a ostatní režijní náklady na vozidlo.

$$Z_z = O_z - N_{Rz} - N_{Fz} - q_z \times O_z$$

$$Z_z = 4\,102\,396,81 - 298\,560,95 - 226\,800$$

$$Z_z = 3\,577\,035,86$$

- *Přínos obchodního zástupce (spolupracovníka) za rok 2008*

Přínos obchodního zástupce plyne z realizovaných tržeb, od nichž jsou odečteny veškeré náklady, připadající na jeho činnost. Obchodní zástupce nevyvolává žádné náklady fixní, ale pouze náklady režijní. Jedná se o náklady na pohonnou hmotu, ostatní režijní náklady na vozidlo a především o 6% provizi z uskutečněného obratu.

$$Z_s = O_s - N_{Rs} - N_{Fs} - q_s \times O_s$$

$$Z_s = 5\,816\,013,95 - 514\,858,73 - 0,06 \times 5\,816\,013,95$$

$$Z_s = 4\,952\,194,38$$

$O_z \dots$	obrat zaměstnance
$O_s \dots$	obrat spolupracovníka
$N_{Fz} \dots$	fixní náklady zaměstnance
$N_{Fs} \dots$	fixní náklady spolupracovníka
$N_R \dots$	režijní náklady, mohou být různé s indexy z, s

Jak ukazuje výpočet, vyšší náklady, které pro společnost představuje využívání činnosti obchodního zástupce (348 960,84 Kč) jsou spojeny s vyšším přínosem pro firmu (4 952 194,38 Kč). Je důležité brát v potaz i skutečnost, že náklady na obchodního zástupce firmě vznikají pouze v okamžiku, kdy realizuje prodej zboží a tím se podílí na tržbách podniku.

Obchodní cestující sice pro firmu představuje náklady nižší (226 800 Kč), ale zároveň je nižší i jeho přínos pro společnost (3 577 035,86 Kč) a náklady na jeho činnost firmě vznikají i tehdy, kdy se na tvorbě tržeb nepodílí.

Na základě výsledků provedeného srovnání by měla společnost zvážit možnosti stimulace obchodního cestujícího k vytváření většího přínosu pro společnost. Formy této stimulace mohou být různé, jako první se nabízí stimulace ve formě pohyblivé složky mzdy, tedy provize, za zprostředkování obchodů s novými zákazníky. Společnosti bych do budoucna taktéž doporučila zvážit formulaci zprostředkovatelské smlouvy s obchodním zástupcem. Zde bych navrhovala motivovat i obchodního zástupce k lepším výkonům v oblasti vyhledání nových zákazníků, a to rozdílnou výší provize z uzavření nových obchodů. Jelikož je v současnosti smlouva formulována tak, že obchodní zástupce je odměňován stejnou provizí za každý obchod, který pro společnost uzavře, je mu provize vyplácena i ze „zásobování“ již zavedených zákazníků a není tedy dostatečně motivován k vyhledávání nových zákazníků.

4.3.3 Skoring model hodnocení obchodního zástupce a obchodního cestujícího společnosti FISH-PRO, s.r.o.

Skoring model nepoužívá k hodnocení monetární kritéria jako analýzy provedené výše, ale kritéria nemonetární, která bývají často stejně významná. V provedeném skoring modelu hodnotím silné a slabé stránky obchodního zástupce a obchodního cestujícího společnosti FISH-PRO, s.r.o. Kritéria, která jsem ve svém skoring modelu použila, byla stanovena na základě jejich projednání s vedením společnosti. To ohodnotilo také úroveň jejich plnění danou formou zastoupení od nejslabší k nejlepší na bodové stupnici od 1 do 5, a také jim přiřadilo váhy podle jejich důležitosti pro jednotlivě stanovené činnosti.

Tab. 8 Skoring model hodnocení obchodního cestujícího a obchodního zástupce

Kritérium	Hodnocení		Nová akvizice			Opakovaná akvizice			Monitoring trhu		
	Z	S	váha	Z	S	váha	Z	S	váha	Z	S
Znalost firmy	5	3	5	25	15	4	20	12	1	5	3
Znalost produktů	4	5	5	20	25	4	16	20	1	4	5
Znalost trhu	3	4	5	15	20	3	9	12	3	9	12
Samostatnost	2	4	3	6	12	2	4	8	2	4	8
Adaptivita	3	3	1	3	3	3	9	9	1	3	3
Možnost vedení	4	2	2	8	4	2	8	4	3	12	6
Kontrolovatelnost	5	2	2	10	4	2	10	4	3	15	6
Vzdělání v oboru	2	4	2	4	8	1	2	4	3	6	12
Praxe v oboru	3	4	3	9	12	3	9	12	3	9	12
Hospodárnost	3	3	2	6	6	3	9	9	1	3	3
Celkem	x	x	x	106	109	x	96	94	x	70	70

Pramen: Vlastní tvorba

Legenda: Z... zaměstnanec (obchodní cestující)

S... spolupracovník (obchodní zástupce)

Provedený skoring ukázal, že pro jednotlivé činnosti (hledání nových zákazníků, obsluhování zavedených zákazníků a sledování trhu), které vedení společnost označilo jako klíčové, se hodí různé formy zastoupení.

Jedná-li se o novou akvizici, tedy vyhledání nových zákazníků, je pro společnost vhodnější využít služeb obchodního zástupce (S), který získal ve skoring modelu vyšší ohodnocení.

Jedná-li se o akvizici opakovanou, tedy obsluhu již zavedených zákazníků, společnost by měla využít činnosti obchodního cestujícího (Z), který dosáhl vyššího skóre a je tedy pro danou činnost vhodnější. Pro činnost sledování trhu jsou si obě formy zastoupení rovné, tudíž je jen na vedení společnosti, koho jejím monitoringem pověří.

4.4 Analýza intenzity maloobchodního prodeje

Pro provedení analýzy intenzity maloobchodního prodeje, neboli rozbor charakteru maloobchodního prodeje společnosti, bylo potřeba získat informace o trhu s rybářskými potřebami v ČR. Tyto informace zahrnovaly jednak počet maloobchodních jednotek zabývajících se prodejem rybářských potřeb, celkový prodej průměrného maloobchodu s rybářskými potřebami, celkový obrat maloobchodních prodejen s rybářskými potřebami, celkový prodej maloobchodů s rybářskými potřebami a také informaci, kolik rybářských výrobků se prodá v průměrném maloobchodě s rybářskými potřebami.

Abych zjistila výše uvedené informace, obrátila jsem se na oddělení služeb ČSÚ. Zaměstnankyně ČSÚ paní Ing. Zuzana Špolcová, se kterou jsem byla následně v kontaktu, mi sdělila, že takto podrobná data nemá statistický úřad k dispozici. Nejpodrobnější informace, které je ČSÚ schopen poskytnout, jsou informace do třímístné NACE (klasifikace ekonomických činností), kdy ukazatel celkové tržby je zjišťován za celou skupinu NACE 476. Maloobchodní prodej rybářských potřeb, kterým se společnost zabývá, patří do NACE 476 – Maloobchod s výrobky pro kulturní rozhled a rekreaci ve specializovaných prodejnách. Do této skupiny se kromě výše uvedeného řadí i maloobchod s knihami, novinami, papírnickým zbožím, audio a videozáznamy, sportovním vybavením, hračkami a podobně, přičemž nejaktuálnější informace jsou z roku 2007, rok 2008 se nyní zpracovává.

Statistika je navíc prováděna v podnicích, ve kterých dané odvětví převažuje, nikoliv v jednotlivých prodejnách, což jednak znamená, že statistický úřad nemá k dispozici data o počtu prodejen, a jednak, že rybářské potřeby mohou být prodávány i v podnicích, kde převažuje jiný prodej (např. obchodní řetězce apod.), což by celkový výsledek pro mé potřeby značně zkreslilo.

Tyto údaje navíc nejsou volně přístupné, ale jedná se o placenou službu, která se účtuje jednak podle ceníku Českého statistického úřadu, ale jsou účtovány i části hodiny, které nad poskytnutím těchto dat pracovník statistického úřadu stráví (1/2 hod. za 200 Kč).

Všechny tyto důvody, především nedostatečná vypovídací schopnost a zpoplatnění dat, mě vedla po konzultaci s vedením firmy k tomu, že analýza intenzity maloobchodního prodeje není v mé práci pro společnost FISH-PRO, s.r.o. provedena.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo analyzovat jednotlivé distribuční cesty využívané společností FISH-PRO, s.r.o. a na základě výsledků provedených analýz navrhnout opatření, která by vedla k racionalizaci jejich řízení. Cíl této práce byl splněn. Při zpracování bakalářské práce jsem dospěla k níže uvedeným závěrům.

Oblast zahraničí se v provedené analýze projevila jako oblast s nejvyšším procentuálním příspěvkem na úhradu fixních a variabilních nákladů a podle výsledků analýzy efektivnosti má tato distribuční cesta rostoucí tendenci ve výši dosahovaných tržeb. Koncentrací na oblast generující vysoký procentuální příspěvek na úhradu fixních a variabilních nákladů by společnost mohla dosáhnout zvýšení celkového součtu příspěvků na úhradu fixních a variabilních nákladů rychleji než koncentrací na oblasti s nižším procentuálním příspěvkem a tím by mohla docílit rychlejší tvorby zisku. Společnosti bych v tomto ohledu doporučila aktivnější účast na mezinárodních veletrzích a intenzivnější vyhledávání nových obchodních partnerů.

Nejziskovější zákaznickou skupinou v **oblasti tuzemska** je skupina **velkoobchodu**, tedy činnost obchodního zástupce a obchodního cestujícího společnosti, ačkoliv tržby generované v této zákaznické skupině mají podle analýzy efektivnosti s drobnými meziročními výkyvy klesající tendenci. Společnost by se tedy měla zaměřit na zvyšování výše tržeb této zákaznické skupiny a to především vhodnou motivací jejích členů k lepším výsledkům.

Ze závěru analýzy **přímé a nepřímé formy zastoupení** vyplývá, že zastoupení prostřednictvím obchodního zástupce představuje pro společnost navzdory vyšším nákladům i vyšší přínos. Společnost by měla v první řadě zvážit zavedení variabilní složky k pevné složce mzdy obchodního cestujícího z uzavírání smluv s novými odběrateli. Dále bych společnosti doporučila reformulovat znění dosavadní smlouvy o zprostředkování s obchodním zástupcem společnosti, kde bych navrhovala stanovit rozdílnou výši provize ze zprostředkování obchodu s novými a s již zavedenými zákazníky. Tímto by došlo k vyšší motivaci obchodního zástupce a zároveň ke zvýšení tržeb společnosti.

Ve skupině *vlastního maloobchodu* je docilovaný příspěvek na úhradu č. 1 nízký (3,17 %) a příspěvek na úhradu č. 2 záporný (-21,94 %) což znamená, že tato skupina není schopna svojí činností pokrýt na ni připadající část fixních nákladů. Opatření, která by měla společnost v rámci zvýšení příspěvků na úhradu přijmout, se tedy týkají jednak snižování variabilních nákladů a racionalizace nákladů fixních, například jejich vyšším využitím nebo lepší organizací. Snižování variabilních nákladů by mohlo být dosaženo pečlivějším výběrem dodavatelů a vyjednáváním výhodnějších nákupních cen nakupovaného zboží, které představuje jednu z vysokých nákladových položek. V ceně nakupovaného zboží jsou zakomponovány i náklady na jejich přepravu, které často představují nemalou částku. V tomto směru by mělo vedení společnosti zvážit například dovoz zboží svépomocí, tedy zajistit si přepravu vlastní, což by mohlo z velké části snížit náklady na zboží. Dále bych společnosti doporučila zvážit redukci nákladů na cizí výkony, které se na vysokých variabilních nákladech ze značné části podílejí. Zákaznická skupina vlastního maloobchodu je také spojena s větším množstvím zaměstnanců, kteří pro společnost vyvolávají vyšší osobní náklady (vč. nákladů sociálních). V tomto ohledu by mohla společnost zvážit zavedení systému odměňování minimální pevnou složkou mzdy a dále variabilní složkou, jejíž výše by se odvíjela od velikosti generovaných tržeb. Tímto způsobem by mohla společnost dosáhnout lepší motivace pracovníků v prodejnách a tím i vyšších tržeb.

Závěrečným doporučením pro společnost v rámci racionalizace řízení jejích distribučních cest je provádět analýzu odbytových oblastí i zákaznických skupin měsíčně, a tyto údaje pak kumulovaně účetně zaznamenávat. Pravidelné a důkladné porovnávání odchylek v jednotlivých oblastech a zákaznických skupinách poskytne podniku jeden z nejspolehlivějších nástrojů racionálního řízení distribučních cest vůbec.

RESUME

The main objective of this bachelor thesis was to analyse the distribution channels of the FISH-PRO Ltd. by using selected types of the distribution analysis, and to suggest measures which would lead to improvement of the current situation based on the results of this analysis.

FISH-PRO Ltd. is a company which operates in selling fishing tackle as fish baits, traps, fishing rods and other fishers' equipment. The head office of the company is situated in Mohelnice where the warehouses, administration and the retail store are also located. The company uses different distribution channels to get its goods to the end users. There are two company retail stores, besides that the company sells its goods via internet and mail orders and employs two intermediaries. The company also trades with foreign countries in the European Union and also with the third countries. The selected types of distribution analysis contain the sales zones' analysis, customers' group's analysis, analysis of the effectiveness of the distribution channels and the analysis of the forms of agency. All the analysis was carried out by using the real data of the company in order to evaluate its distribution channels. Conclusions of the implemented analysis are the followings:

- The most profitable zone turned out to be the third countries' zone. The recommendation for the company is to concentrate more on this particular zone in order to increase the profit of the company. My suggestions for the company are to intensify the relations with current foreign business partners and to participate more actively in the international trade fairs in order to attract new business partners. The other suggestion is to reduce the costs connected with the domestic zone in order to improve the profitability of this zone in the future.
- In the domestic zone, the most profitable customer group turned out to be the wholesale trading. My recommendation is to motivate more the distribution interlinks. The commercial traveller could be motivated by adding commission on finding new customers to its salary. I would also recommend reconsidering the wording of sales representative contract, especially the amount of the commission. There should be a difference between the amount of commission on finding new customers and the commission on supplying the current ones. This way the company could motivate the sales representative to make higher sales for the company.

- In the company store customer group the management should focus on decreasing the variable and overhead expenses. The variable expenses could be decreased by careful selection of the suppliers and negotiating better price for goods purchasing. The wages of the employers should also be considered and the company should motivate them by wages based on the sales figures of the company stores. The overhead expenses could be decreased by their better, more rational usage.

The final and overall recommendation leading from the analysis is to carry the above mentioned analysis out on monthly basis in order to be acquainted with up-to-date expenses and incomes of particular sales' zone or customer's group and to undertake specific corrective measures leading to its improvement and rationalization.

The regular and thorough monitoring will provide the management of the company with one of the most viable tool of the rational control of the distribution channels.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [2] TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2007. 302 s. ISBN 978-80-86946-45-0.
- [3] Distribuce [online]. Wikipedie: Otevřená encyklopedie 2009, 29. 9. 2009 [cit. 2009-10-01]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Distribuce>>.
- [4] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [5] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- [6] BOUČKOVÁ, Jana, et al. *Marketing*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003. 464 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [7] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management : Manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2009. 408 s. ISBN 978-80-251-1959-4.
- [8] VOLLMUTH, H. J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vyd. Praha : Profess Consulting, 2004. 357 s. 80-7259-029-4.
- [9] Analýza ABC [online]. c2009 [cit. 2009-11-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.eulog.cz/cs/clanky/analyza-abc-a-jeji-vyuziti--v-praxi/?mt=1&id=1620&m=800>>.
- [10] LYKOVÁ, Jana. *Marketingový audit a kontrola*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2000. 120 s. ISBN 80-7169-720-6.
- [11] KOZEL, Roman, et al. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [12] Fish-pro.cz [online]. Fish-pro, s.r.o. 2006 [cit. 2009-10-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.fish-pro.cz/news.aspx>>.
- [13] INTERNÍ ZDROJE FIRMY: *Smlouva o zprostředkování*.
- [14] INTERNÍ ZDROJE FIRMY: *Pracovní smlouva*.

- [15] DOBŘICKÝ, Josef, BENEŠ, Vlastislav, RŮŽIČKA, Květoslav. *Management zahraničního obchodu ČR*. 1. dotisk vyd. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2007. 143 s. ISBN 80-86342-54-9.
- [16] Incoterms [online]. BusinessInfo.cz 1997-2009 6.3.2007 [cit. 2009-10-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/parita-v-mezinarodnim-obchodu/1001370/43590#b1>>.
- [17] MACHKOVÁ, Hana, SATO, Alexej, ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchod a marketing : Praktická výkladová encyklopedie*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 268 s. ISBN 80-247-0364-5.
- [18] KONEČNÝ, Miloš. *Ekonomika firmy*. 1. vyd. Brno : Sting spol. s.r.o., 2003. 142 s. ISBN 80-86342-36-0.
- [19] Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
- [20] Zákon č. 48/1997 Sb., o všeobecném zdravotním pojištění, ve znění pozdějších předpisů

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČSÚ	Český statistický úřad
HM	Hmotný majetek
NACE	Klasifikace ekonomických činností
SP	Sociální pojištění
VZ	Vyměřovací základ
ZP	Zdravotní pojištění

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Výměnné toky	15
Obr. 2	Úrovně distribučních cest.....	20
Obr. 3	Podnikové prodejny.....	36
Obr. 4	Ochranná známka	36
Obr. 5	Organizační struktura společnosti FISH-PRO, s.r.o.	37
Obr. 6	Ukázka zboží společnosti FISH-PRO, s.r.o.	38
Obr. 7	Interiér prodejny	40

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Skoring model distribučních cest	31
Tab. 2	Firemní typologie zákazníků	39
Tab. 3	Výše provize obchodního zástupce	45
Tab. 4	Analýza odbytových oblastí	50
Tab. 5	Analýza zákaznických skupin	55
Tab. 6	Vývoj celkových tržeb společnosti FISH-PRO, s.r.o.	59
Tab. 7	Podíl distribučních cest na celkových tržbách společnosti FISH-PRO, s.r.o.	59
Tab. 8	Skoring model hodnocení obchodního cestujícího a obchodního zástupce	67

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Tržby společnosti FISH-PRO, s.r.o. a jednotlivých podnikových prodejen v roce 2008	42
Graf 2. Podíl tržeb tuzemska a exportu na celkových tržbách společnosti FISH-PRO, s.r.o. v roce 2008	47
Graf 3. Efektivnost distribučních cest společnosti FISH-PRO, s.r.o.....	60
Graf 4. Náklady na jednotlivé formy zastoupení společnosti.....	64

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rozvaha
- P II Výkaz zisku a ztráty
- P III Ukázka zboží společnosti

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA

Rozvaha za sledované období (v tis. Kč)							
FISH-PRO, S.R.O.							
Označení	TEXT	číslo řádku	Účetní období (Netto)				
			2004	2005	2006	2007	2008
a	b	c	1	2	3	4	5
	AKTIVA CELKEM	1	10 638	12 702	14 131	18 705	22 591
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva	3	607	742	600	451	214
<i>B. I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	4	0	0	0	0	0
I. 1.	Zřizovací výdaje	5	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkum. a vývoje	6	0	0	0	0	0
3.	Software	7	0	0	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	8	0	0	0	0	0
5.	Goodwill	9	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dl. nehmotný majetek	11	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na DNM	12	0	0	0	0	0
<i>B. II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	13	607	742	600	451	214
B. II. 1.	Pozemky	14	0	0	0	0	0
2.	Stavby	15	0	0	0	0	0
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	607	742	600	451	214
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	17	0	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	18	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	21	0	0	0	0	0
9.	Opravná položka k nabytému majetku	22	0	0	0	0	0
<i>B. III.</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	23	0	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	0	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	0	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry-ovládající a řídicí os., podst. Vliv	27	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	0	0	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	29	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. majetek	30	0	0	0	0	0

C.		Oběžná aktiva	31	9 392	11 500	12 624	16 798	20 731
C.	I.	Zásoby	32	5 098	7 468	7 712	10 900	12 720
C.	I.	1. Materiál	33	0	0	0	0	0
		2. Nedokončená výroba a polotovary	34	0	0	0	0	0
		3. Výrobky	35	0	0	0	0	0
		4. Zvířata	36	0	0	0	0	0
		5. Zboží	37	5 098	7 468	7 712	10 900	12 720
		6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38	0	0	0	0	0
C.	II.	Dlouhodobé pohledávky	39	1 511	0	0	143	30
C.	II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	40	891	0	0	143	30
		2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41	0	0	0	0	0
		3. Pohledávky - podstatný vliv	42	0	0	0	0	0
		4. Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	43	0	0	0	0	0
		5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	0	0	0	0	0
		6. Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)	45	6	0	0	0	0
		7. Jiné pohledávky	46	614	0	0	0	0
		8. Odložená daňová pohledávka	47	0	0	0	0	0
C.	III.	Krátkodobé pohledávky	48	1 532	2 853	2 744	2 222	3 327
C.	III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	49	1 532	1 324	1 967	1 126	1 359
		2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	50	0	0	0	0	0
		3. Pohledávky - podstatný vliv	51	0	0	0	0	0
		4. Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	52	0	0	0	0	0
		5. Sociální zabezpečení a zdr. pojištění	53	0	0	0	0	0
		6. Stát - daňové pohledávky	54	0	114	0	0	2
		7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	0	1 273	762	1 089	1 815
		8. Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)	56	0	142	15	7	151
		9. Jiné pohledávky	57	0	0	0	0	0
C.	IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	1 251	1 179	2 168	3 533	4 653
C.	IV.	1. Peníze	59	119	788	1 450	2 410	3 901
		2. Účty v bankách	60	1 132	391	718	1 123	752
		3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	0	0	0	0	0
		4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62	0	0	0	0	0
D.		Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv		639	460	907	1 456	1 647
D.	I.	Časové rozlišení	63	639	460	907	1 456	1 647
D.	I.	1. Náklady příštích období	64	639	460	907	1 456	1 647
		2. Komplexní náklady příštích období	65	0	0	0	0	0
		3. Příjmy příštích období	66	0	0	0	0	0
		Kontrolní číslo		42 552	50 808	56 524	74 820	90 365

Označení	TEXT	číslo řádku	Účetní období (Netto)				
			2004	2005	2006	2007	2008
a	b	c	1	2	3	4	5
	PASIVA CELKEM	67	10 638	12 702	14 131	18 705	22 591
A.	Vlastní kapitál	68	4 169	4 131	4 355	5 241	6 724
A. I.	<i>Základní kapitál</i>	69	100	100	100	100	100
A. I. 1.	Základní kapitál	70	100	100	100	100	100
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71	0	0	0	0	0
	3. Změny základního kapitálu	72	0	0	0	0	0
A. II.	<i>Kapitálové fondy</i>	73	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
A. II. 1.	Emisní ážio	74	0	0	0	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	75	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76	0	0	0	0	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	77	0	0	0	0	0
A. III.	<i>Fondy ze zisku</i>	78	10	10	10	10	10
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	79	10	10	10	10	10
	2. Statutární a ostatní fondy	80	0	0	0	0	0
A. IV.	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	81	1 360	2 059	2 021	2 245	3 131
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	1 360	2 059	2 021	2 245	3 131
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	83	0	0	0	0	0
A. V.	<i>Výsledek hospodaření běžného ú.o. (+/-)</i>	84	699	-38	224	886	1 484
B.	Cizí zdroje	85	6 469	8 571	9 776	13 464	15 867
B. I.	<i>Rezervy</i>	86	800	0	0	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	87	800	0	0	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	88	0	0	0	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmů	89	0	0	0	0	0
	4. Ostatní rezervy	90	0	0	0	0	0
B. II.	<i>Dlouhodobé závazky</i>	91	95	0	0	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92	0	0	0	0	0
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	93	0	0	0	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	94	0	0	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95	0	0	0	0	0
	5. Přijaté zálohy	96	0	0	0	0	0
	6. Vydané dluhopisy	97	0	0	0	0	0
	7. Směnky k úhradě	98	0	0	0	0	0
	8. Dohadné účty pasivní (nevyfakt. dodávky)	99	95	0	0	0	0
	9. Jiné závazky	100	0	0	0	0	0
	10. Odložený daňový závazek	101	0	0	0	0	0
B. III.	<i>Krátkodobé závazky</i>	102	2 090	2 343	4 501	4 892	7 622
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	1 979	2 224	4 318	4 332	7 072
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0	0	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	105	0	0	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	0	0	0	0
	5. Závazky k zaměstnancům	107	57	68	85	110	107
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a ZP	108	26	27	36	51	59
	7. Stát - daňové závazky a dotace	109	25	0	30	260	310
	8. Přijaté zálohy	110	3	3	11	110	4
	9. Vydané dluhopisy	111	0	0	0	0	0
	10. Dohadné účty pasivní (nevyfakt. dodávky)	112	0	21	21	22	66
	11. Jiné závazky	113	0	0	0	7	4
B. IV.	<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	114	3 484	6 228	5 275	8 572	8 245
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	3 484	3 968	452	0	0
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	2 260	4 823	8 572	8 245
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0	0	0	0
C.	Ostatní pasiva a přechodné účty pasiv		0	0	0	0	0
C. I.	<i>Časové rozlišení</i>	118	0	0	0	0	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	0	0	0	0	0
	2. Výnosy příštích období	120	0	0	0	0	0
	Kontrolní číslo		41 853	50 846	56 300	73 934	88 882

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)							
FISH-PRO, S.R.O.							
Označení	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období				
			2004	2005	2006	2007	2008
a	b	c	4	5	6	7	8
I.	Tržby za prodej zboží	1	20 491	19 415	25 292	30 862	37 053
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	12 205	11 699	15 166	16 370	22 572
+	Obchodní marže	3	8 286	7 716	10 126	14 492	14 481
II.	Výkony	4	295	496	363	430	416
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	295	316	363	430	416
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	0	0	0	0	0
	3. Aktivace	7	0	180	0	0	0
B.	Výkonná spotřeba	8	6 505	7 234	8 265	9 808	12 233
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	1 033	1 358	2 065	2 405	2 800
B. 2.	Služby	10	5 472	5 876	6 200	7 403	9 432
+	Přidaná hodnota	11	2 076	978	2 224	5 114	2 664
C.	Osobní náklady	12	1 084	1 126	1 364	1 770	1 980
C. 1.	Mzdové náklady	13	807	831	1 013	1 318	1 414
C. 2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	0	0	0	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a ZP	15	227	240	302	409	495
C. 4.	Sociální náklady	16	50	55	49	43	71
D.	Daně a poplatky	17	29	26	39	35	43
E.	Odpisy DHM a DNM	18	109	193	230	254	197
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	0	48	0	1	690
III. 1.	Tržby z prodeje dl. majetku	20	0	48	0	1	690
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0	0	0	0
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	0	0	0	0	40
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku	23	0	0	0	0	40
F. 2.	Prodaný materiál	24	0	0	0	0	0
G. 1.	Změna stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-450	-800	0	131	63
IV. 2.	Ostatní provozní výnosy	26	187	394	90	5	344
H. 1.	Ostatní provozní náklady	27	101	118	378	125	119
V. 2.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0
I. 1.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	1 390	757	303	2 805	1 256

VI.		Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	0
J.		Prodané cenné papíry a vklady	32	0	0	0	0	0
VII.		Výnosy z dl. finančního majetku	33	0	0	0	0	0
VII.	1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0	0	0
	2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	35	0	0	0	0	0
	3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	36	0	0	0	0	0
VIII.		Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
K.		Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0	0
IX.		Výnosy z přecenění CP a derivátů	39	0	0	0	0	0
L.		Náklady z přecenění CP a derivátů	40	0	0	0	0	0
M.		Změna stavu rezerv a opr. položek ve finanční oblasti	41	0	0	0	0	0
X.		Výnosové úroky	42	15	7	1	3	3
N.		Nákladové úroky	43	198	229	306	503	775
XI.		Ostatní finanční výnosy	44	72	139	630	55	1 603
O.		Ostatní finanční náklady	45	341	645	282	1 212	167
XII.		Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0	0
P.		Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0	0
*		Finanční výsledek hospodaření	48	-452	-728	43	-1 657	664
Q.		<i>Daň z příjmu za běžnou činnost</i>	49	238	64	126	268	437
S.	1.	- splatná	50	238	64	126	268	437
	2.	- odložená	51	0	0	0	0	0
**		Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	700	-35	220	880	1 484
XIII.		Mimořádné výnosy	53	0	0	4	16	0
R.		Mimořádné náklady	54	1	3	0	10	0
S.		<i>Daň z příjmu z mimořádné činnosti</i>	55	0	0	0	0	0
S.	1.	- splatná	56	0	0	0	0	0
	2.	- odložená	57	0	0	0	0	0
*		Mimořádný výsledek hospodaření	58	-1	-3	4	6	0
		Převod podílu na hosp. výsledku společníkům	59	0	0	0	0	0
***		Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	699	-38	224	886	1 484
		Výsledek hospodaření před zdaněním	61	937	26	350	1 154	1 920

PŘÍLOHA P III: UKÁZKA ZBOŽÍ SPOLEČNOSTI FISH-PRO, S.R.O.

