

Posouzení hospodaření prodejny hraček

Veronika Fuksová

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Veronika Fuksová
Osobní číslo: M130059
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Finanční řízení podniku
Forma studia: prezenční

Téma práce: Posouzení hospodaření prodejny hraček

Zásady pro vypracování:

Úvod

Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu a další zdroje týkající se příslušného tématu.

Praktická část

- Charakterizujte společnost.
- Posudte náklady a výnosy prodejny.
- Zhodnoťte stav a vývoj vybraných zásob ve společnosti.
- Navrhněte a doporučte možnosti zlepšení hospodaření prodejny.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

EMMETT, Stuart. Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1828-3.

HUGOS, Michael. Essentials of supply chain management. Chichester: John Wiley, 2003. ISBN 04-712-3517-2.

KOČMANOVÁ, Alena. Ekonomické řízení podniku. Vyd. 1. Praha: Linde Praha, 2013. ISBN 978-80-7201-932-8.

LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0504-0.

TYLL, Ladislav. Podniková strategie. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Vitásek**

Datum zadání bakalářské práce: **4. března 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 8. dubna 2016



Mgr. Pavel Hýl

zast. děkan



Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.

zast. ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- 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;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

ABSTRAKT

Bakalářská práce posuzuje hospodaření značkové prodejny firmy KAMARo, zabývající se maloobchodním prodejem hraček. V teoretické části bakalářské práce je stručně definován maloobchod včetně distribučních cest. Dále jsou vymezeny zásoby a jeho řízení, kde jsou zmíněny a rozepsány vybrané metody řízení zásob. V další kapitole jsou charakterizovány náklady, výnosy včetně výsledku hospodaření.

V praktické části je charakterizována společnost jako celek. Dále byla v rámci efektivního řízení zásob zvolena analýza ABC. Další kapitola pak posuzuje hospodaření se zaměřením na náklady, výnosy a porovnání výsledků hospodaření. V poslední kapitole je na základě těchto ukazatelů zhodnocen stav prodejny a následně doporučeno několik možností zlepšení jejího hospodaření.

Klíčová slova: řízení zásob, logistika, analýza ABC, náklady, výnosy, výsledek hospodaření

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the assessment of financial management of the toy shop of KAMARo company which specializes on retail sell in a toy industry. The retail business, including distribution methods, is defined in theoretical part of the thesis. Then the thesis defines stocks and their management, where particular methods of stock management are mentioned and described. In the next chapter, are characterized costs and profit with comprehensive income.

In practical part, there is the company characterized as whole, followed by choosing ABC analysis in terms of effective management. Next chapter considers the management based on costs and revenues with comparison of trading incomes. In last chapter, the condition of the business is evaluated based on the data outcome followed by several options of improvement of the business.

Keywords: inventory management, logistics, ABC analysis, costs, revenues, trading income

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 MALOOBCHOD	10
1.1 DISTRIBUČNÍ SYSTÉM.....	10
1.1.1 Přímá cesta.....	11
1.1.2 Nepřímá cesta.....	11
2 ZÁSoby	13
2.1 ŘÍZENÍ ZÁSOb	13
2.1.1 Metody řízení zásob	13
3 POSOUZENÍ HOSPODAŘENÍ	17
3.1 NÁKLADY.....	17
3.1.1 Náklady spojené se zásobami	17
3.1.2 Mzdové náklady a zaručená mzda	18
3.1.3 Provozní režie	18
3.2 VÝNOSY	18
3.2.1 Tržby	19
3.2.2 Hrubá marže.....	19
3.2.3 Podpora prodeje	19
3.3 VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	21
II PRAKTICKÁ ČÁST	23
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	24
4.1 HISTORIE.....	24
4.2 ZNAČKOVÁ PRODEJNA	24
4.3 ÚČETNÍ A OBJEDNÁVKOVÝ PROGRAM.....	25
4.3.1 Ekonom.....	25
4.3.2 Ordis Manager	26
4.4 DODAVATELÉ	26
5 ŘÍZENÍ ZÁSOb	29
5.1 ABC ANALÝZA	29
5.1.1 Analýza ABC vybraných položek 2014.....	30
5.1.2 Analýza ABC vybraných položek 2015	33
5.2 SROVNÁNÍ A DOPORUČENÍ.....	35
6 POSOUZENÍ NÁKLADŮ	37
6.1 STAV ZÁSOb	37
6.2 MZDOVÉ NÁKLADY.....	38
6.3 VÝVOJ PROVOZNÍCH REŽÍÍ.....	40
7 POSOUZENÍ VÝNOSŮ	42
7.1 HRUBÁ MARŽE.....	42
7.2 PROVOZNÍ NÁKLADY V RELACI K TRŽBÁM	45
7.3 PŘÍNOSY PRODEJNY	46
7.4 POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ HOSPODAŘENÍ	47

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	49
ZÁVĚR.....	52
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	58
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	59
SEZNAM TABULEK	60
SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

Firma KAMARo je společnost, která vlastní velkoobchodní prodejní sklad s kanceláři i maloobchodní prodejnu, zabývající se prodejem značkových hraček. Ačkoli se jedná o dvě provozovny, účetnictví je vykazováno za celek, stejně tak jako její výsledek hospodaření. Jelikož vlivem hospodářské krize a záplavou levných čínských produktů utrpěl trh kvalitních značkových výrobků výrazné ztráty, kladla si tato bakalářská práce za cíl zhodnotit přínos značkové prodejny této firmy, kde bylo třeba posoudit sortiment zásob, náklady, výnosy a následně dospět k výsledku hospodaření. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, a to do části teoretické a části praktické.

V teoretické části bude stručně vymezen maloobchod a členění distribučního systému na cesty přímé a nepřímé. Druhá kapitola bude zaměřena na zásoby a jejich řízení, které v sobě zachycuje i vybrané metody řízení zásob. Jako první z těchto metod bude charakterizována metoda Just-in-time, dále zde bude popsána metoda prognózování, V neposlední řadě bude zmíněna metoda integrovaného systému objednávek. Poslední vybranou metodou bude metoda ABC. Vzhledem k uvažované vhodnosti aplikace této metody na zásoby firmy, bude zde její princip rozepsán detailněji. Třetí kapitola bude popisovat smysl finančního hospodaření, náklady, výnosy a výsledek hospodaření.

V praktické části bude charakterizována maloobchodní i velkoobchodní prodejna firmy KAMARo a její historie, poté bude přecházet k charakteristice posuzované značkové prodejny, používaného účetního a objednávkového systému a jejich dodavatelům. V rámci efektivnějšího řízení zásob bude na sortiment značkové prodejny aplikována metoda ABC, která v tomto případě bude posuzovat nejprodávanější zboží od nejziskovějších po nejméně ziskové. V této analýze budou samostatně posuzovány a následně srovnány dva po sobě jdoucí roky, a to rok 2014 a 2015. Následně bude navrženo doporučení, kterým značkám věnovat maximální pozornost a které by naopak bylo možno nahradit. Další část této práce bude poukazovat na náklady, se kterými se maloobchodní prodejna potýká, a to s náklady spojenými se zásobami, mzdovými náklady a provozními režiiemi. V další kapitole budou posuzovány rovněž výnosy, a to výše hrubé marže u zboží a tržby a celkové přínosy prodejny.

Cílem této práce je z těchto zjištěných ukazatelů vytvořit posuzované prodejně optimální návrhy a doporučení ke zlepšení jejího hospodaření. Tato zlepšení by měla vést k vyšším tržbám a ziskovosti.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MALOOBCHOD

„Vejdete-li do maloobchodní prodejny, ať už se jedná o jakoukoli, a nachází se zde cit pro pobavení, vzrušení a pozitivní napětí, budete tam chtít zůstat.“ - Howard Schultz, americký obchodník¹ (Brainyquote, [2010])

Stručně by se dal maloobchod definovat jako celek zabývající se činností, která je spojena s prodejem zboží a služeb konečnému spotřebiteli bez dalšího zpracování. Avšak z této strohé definice lze jen těžko vyčíst jeho fyzická i duševní náročnost, která plyne nejen z tlaku banky nebo nadřízených, ale také závisí na spokojenosti zákazníků. (Richard Hammond, 2005, s. 9)

Proto maloobchod tudíž lépe charakterizuje jakékoliv obchodní podnikání, jehož objem prodeje pochází převážně z maloobchodní činnosti. Úkolem maloobchodu je cílevědomá koncentrace vybraných skupin zboží do logistického celku a tím zajištění takové nabídky zboží, která odpovídá z hlediska místa, času, druhů, množství, kvality a cenové úrovně požadavkům strany poptávky. (Zamazalová, 2009, s. 16-17)

Každá maloobchodní prodejna potřebuje své dodavatele. Za dodavatele lze považovat všechny subjekty, které zkoumanou společnost zásobují materiálem, polotovary, zbožím, ale i službami, které jsou zapotřebí pro jeho bezproblémový chod a uspokojování potřeb zákazníků. (Tyll, 2014, s. 20)

Na důležitost maloobchodu poukazuje Richard Hammond (2005, s. 10) tím, že prezidentí Spojených států po celá léta vybízejí občany k tomu, aby v prodejnách nakupovali a pomáhali tak zemi z hospodářského útlumu.

1.1 Distribuční systém

Maloobchod hraje v distribučním systému významnou roli, maloobchodníci jsou totiž rovněž důležitými prostředníky, protože zajišťují poslední článek řetězu k zákazníkům. (Kotler, 2007, str. 978) Skladování a prodej zboží v prostorách maloobchodní prodejny

¹ You walk into a retail store, whatever it is, and if there's a sense of entertainment and excitement and electricity, you wanna be there.

probíhá v menším množství a je určen pro širokou veřejnost. Firma proto také pečlivě sleduje preference a poptávku svých koncových zákazníků.² (Hugos, 2003, s. 25)

V základním rozdělení lze charakterizovat dva druhy prodejních cest:

- přímá
- nepřímá

1.1.1 Přímá cesta

V přímé distribuční cestě se mezi společností jako výrobcem a koncovým spotřebitelem nenachází žádný mezičlánek. Tento způsob distribuce je dnes spíše okrajový. Představují ho zejména podnikové prodejny. (Štědroň, 2009, s. 57)

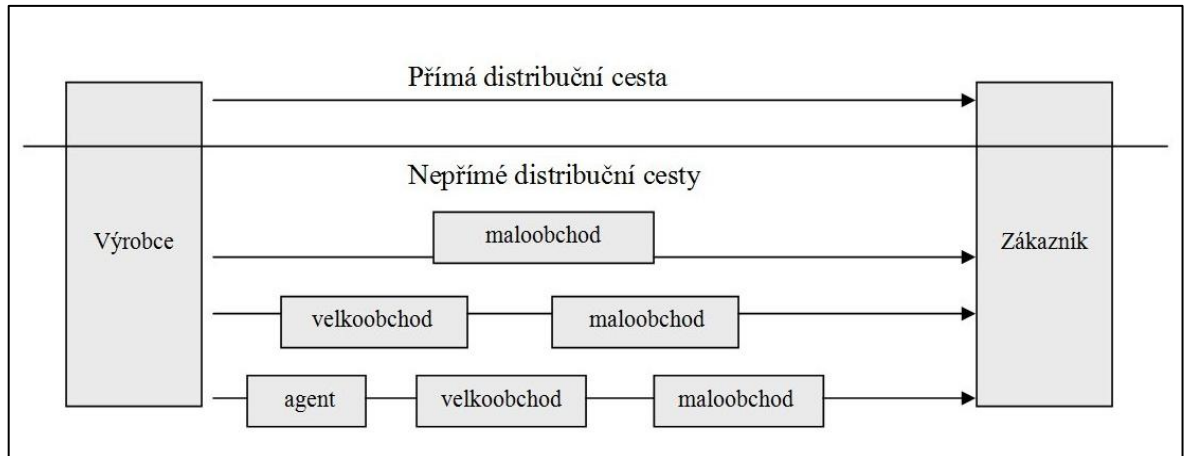
1.1.2 Nepřímá cesta

Druhý způsob, nepřímý, je naopak mnohem častější. Je to dáno především vlivem globalizace, která umožňuje společnostem uvádět a prodávat své výrobky i na zahraničních trzích. Nepřímá distribuce znamená, že mezi výrobcem a konečným spotřebitelem je jeden nebo více prostředníků, kteří plní v tomto procesu nejrůznější funkce. Řízení distribuční cesty je mnohem složitější než v případě přímé distribuce, neboť je nutné koordinovat více stran, které mají často rozdílné cíle. Je proto nezbytné zajistit dodržení všech podmínek kvalitní distribuce kontrolou distribučního řetězce. Maloobchodní prodejny tedy působí jako zprostředkovatelé obchodu, kteří v procesu distribuce zajišťují přepravu zboží z velkoobchodu do místa prodeje. Společně s ním zajišťují také skladování zboží ve svých skladech, pokud je mají ovšem k dispozici. (Štědroň, 2009, s. 57)

Na *Obr. 1.* je zachycen průběh obou distribučních cest a jejich variant. Nepřímé cesty mohou zahrnovat následující tři typy mezičlánků, kterými jsou:

- obchodní prostředníci – velkoobchody, maloobchody
- obchodní zprostředkovatelé – agenti neboli obchodní zástupci
- podpůrné distribuční mezičlánky – dopravci, banky, leasingové společnosti (Gymnázium Cheb, 2013)

² Retailers stock inventory and sell in smaller quantities to general public. This organization also closely tracks the preferences and demands of the customers that it sells to.



Zdroj: Gymnázium Cheb, 2013

Obr. 1. Znáznornění přímých a nepřímých distribučních cest

2 ZÁSoby

Z pohledu finančního účetnictví jsou zásoby charakterizovány jako součást oběžných aktiv, které jsou v neustálém koloběhu a představují tak pro podnik velkou a nákladnou investici. Spolu s pohledávkami totiž často činí 50 % z jeho celkové bilanční sumy. (Kocmanová, 2013, s. 26)

Drahotský (2003, s. 17) popisuje totéž jako všechny suroviny, polotovary, výrobky a zboží, které procházejí podnikem a jejichž kvalitním řízením lze dosáhnout zlepšení toku peněz i návratnosti investic.

2.1 Řízení zásob

V obecné rovině lze říci, že řízení zásob v podniku představuje důležitou část podnikových nákupních aktivit, za které odpovídá nákupní útvar. Cílem tohoto řízení je dosahovat takové úrovně zásob, aby byl zajištěn nepřetržitý chod ve smyslu podnikového plánu za nejnižší náklady. (Belás, 2009, s. 48)

Lambert (2005, s. 120) si kromě minimalizace nákladů klade za cíl umět předvídat dopady podnikových strategií na stav zásob a uspokojovat požadavky na zákaznický servis. Ke splnění tohoto cíle se používají různé systémy a jim odpovídající metodické postupy, které představují technická řešení, jimiž lze určit optimální výši zásob, frekvenci dodávek. (Štůsek, 2007, s. 83)

2.1.1 Metody řízení zásob

Řízení zásob lze zdokonalit uplatněním některé z následujících metod: Just-in-time, prognózování nebo progresivní systém vyřizování objednávek nebo ABC analýza. (Lambert, 2005, s. 170)

Just-in-time

Principem této metody, zkráceně JIT, je zajištění jednotlivých materiálních subdodávek do výroby tak, aby byly k dispozici přesně v ten moment, kdy mají být použity ve výrobním procesu. Minimalizuje se pohyb materiálu v podniku a výrobní linky jsou organizovány tak, aby se co nejvíce snižovaly skladovací a dopravní náklady.

Autorem konceptu JIT je japonská automobilová společnost Toyota, proto se také používá alternativní název Toyota Production System (výrobní systém Toyota). Základy JIT byly

položeny již v roce 1926, ale největší rozmach nastal až v 80. letech 20. století v Japonsku a USA.

V praxi JIT používá podnik tehdy, pokud chce minimalizovat dopravní a skladovací náklady. Aplikace JIT ovšem klade velmi vysoké nároky na naprosto přesnou koordinaci všech souvisejících procesů a toků. (Managementmania, 2013)

Prognózování

Prognózování pravděpodobného nákupu jednotlivých typů produktů je důležitou součástí procesu řízení zásob. Jednou z metod odhadu vývoje nákupu je průzkum záměrů kupujících, který se provádí formou dotazníků zasílaných poštou, telefonních nebo osobních pohovorů. Tato data se pak využívají pro stanovení prognózy prodeje. Tento přístup však v sobě skrývá jisté problémy. Může být velmi nákladný a přesnost získaných informací je nejistá. (Lambert, 2005, s. 175)

Další metodou je, vyžádat si názory obchodních zástupců nebo příslušných expertů z dané oblasti. Tato metoda, pro kterou se používá termín kvalifikované odhady, je poměrně levná a rychlá. Získané údaje však podléhají možným osobním odchylkám podle kvality úsudku jednotlivých obchodníků či expertů. Jedinou jistotou při vytváření prognóz je to, že prognóza nebude nikdy na 100 % přesná. (Lambert, 2005, s. 172-173)

Progresivní systém vyřizování objednávek

Pomocí automatizovaného a integrovaného systému vyřizování objednávek, který využívá aktuální data o poptávce zákazníků a který je napojen na prognostický systém a výrobní plánování, lze snížit dobu potřebnou pro provedení jednotlivých složek cyklu objednávky a omezit zpoždění informací v procesu vyřizování objednávek. Za předpokladu, že je současná doba cyklu objednávky pro zákazníky vyhovující, lze získaný čas při vykonání těchto aktivit využít pro plánování zásob. Podnik tímto může dosáhnout výrazných úspor v nákladech, neboť se sníží objem nutných pojistných zásob. (Lambert, 2005, s. 175)

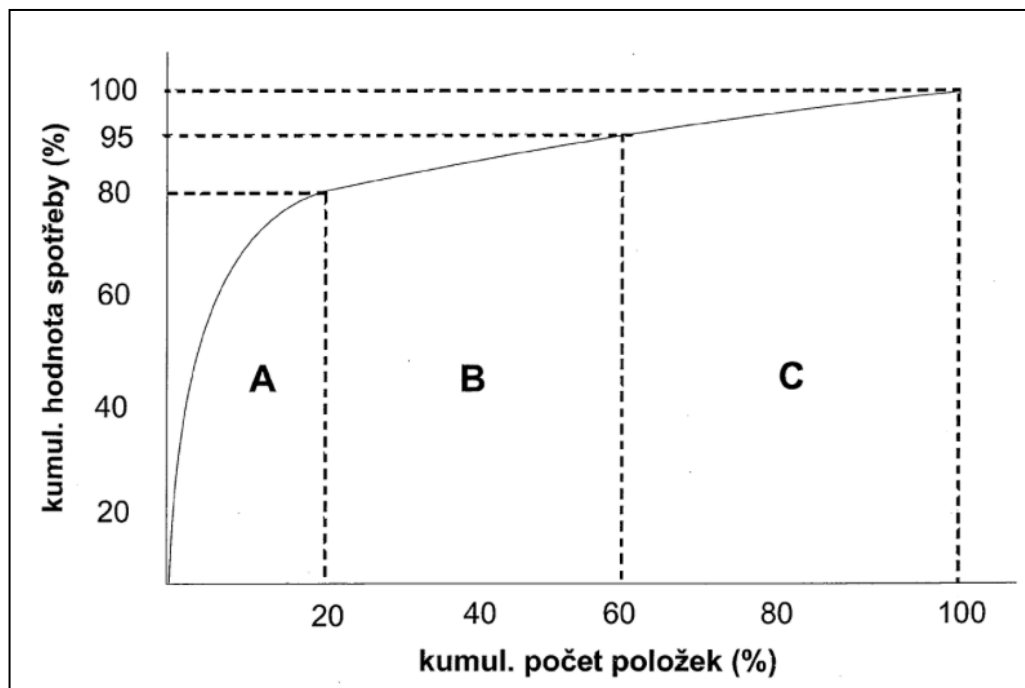
ABC analýza

Užitečnou zásadou je provedení analýzy výrobků ve vztahu k rychloobrátkovým / pomaluobrátkovým položkám pomocí Activity Based Costing analýzy, zažitou pod zkráceným pojmem ABC. Tato metoda zahrnuje klasickou Paretovu analýzu pojmenovanou po italském ekonomovi, který roku 1906 provedl výpočetní odhad, že 80 % majetku spočívá v rukou 20 % obyvatel. Alternativním označením pro tento typ analýzy je

pravidlo 80/20, kde vysoká četnost výskytu v jedné množině proměnných je rovna menší četnosti výskytu v odpovídající druhé množině proměnných. (Emmett, 2008, s. 38)

Pro zobrazení Paretova pravidla, potažmo výsledků Paretovy analýzy se nezdá využívat invertovaná Lorenzova křivka, která v makroekonomii popisuje právě nerovnoměrnost rozdělení důchodů či bohatství v populaci, tedy to, čím se zabýval Pareto ve svém prvotním výzkumu.

Na rozdíl od Pareta však makroekonomie sleduje primárně procento domácností jako nezávislou proměnnou, které je znázorněno na ose x a procento důchodů jako závislou proměnnou vyznačeno na ose y, což odpovídá faktické závislosti vzniku důchodu na domácnosti, která ho svou prací „vytváří.“ V praxi se ale Lorenzova křivka u Paretovy analýzy zobrazuje přesně inverzně – kde na ose x je uveden počet analyzovaných položek a na ose y jejich kumulovaná finanční hodnota. Názorný příklad na grafu 1. pak ilustruje očekávaný výsledek tohoto pravidla. (Businessvize, 2011)



Zdroj: (Céeová, 2014, s. 6)

Graf 1: Grafické znázornění Paretova pravidla

Prvním krokem ABC analýzy je seřazení produktů podle hodnoty jejich prodeje anebo, což je ještě vhodnější, podle jejich příspěvku k zisku v podniku. V dalším kroku se pak zkoumají položkami s vysokým a nízkým objemem prodeje, které mohou značit, jaká by se měla zvolit politika řízení jejich zásob. (Lambert, 2005, s. 170)

Analyzované období by mělo zahrnovat pokud možno vždy 12 měsíců (případně 24 – tak, aby byl každý měsíc obsazen stejněkrát), jinak může docházet ke zkreslení údajů vinou sezonnosti. Víceleté údaje již nejsou k analýze vhodné, protože nemají aktuální vypovídající schopnost. (Mahdalová, 2011, s. 28)

Nejprve se zvolí parametr, který nejlépe vystihuje podstatu sledovaného problému. Poté se vypočítá procentuální podíl každého prvku na celkové hodnotě parametru a na celkovém počtu prvků. Jednotlivé prvky se vzestupně seřadí podle procentuálního podílu na sledovaném parametru. Dále se sestaví graf v souřadnicích procentuální podíl na celkovém počtu prvků a procentuální podíl na celkové hodnotě parametru. Grafem tvoří tzv. Lorenzova křivka. Položky se rozdělí do skupin A, B, C dle následujících pravidel.

Skupina A: Má asi 70–80% podíl na celkové hodnotě parametru a asi 10–15% na celkovém počtu prvků. Pokud se například analyzuje výrobní podnik. Ve skupině A se budou vyskytovat významné výrobky. Bude to přibližně 10–15% nabízeného sortimentu a tyto výrobky budou tvořit 70–80 % obratu. Těmto výrobkům bude věnována největší pozornost. Pro analýzu skladových zásob budou ve skupině A položky s největším podílem na celkové zásobě. Z hlediska redukce zásob budou představovat největší potenciál možného snižování zásob.

Skupina B: Má asi 15–20% podíl na celkové hodnotě parametru a asi 15 – 20% podíl na celkovém počtu prvků. Ve výrobním podniku se bude jednat o asi 20 % výrobků s asi 15 % podílem na hodnotě obratu. Jsou to položky se střední výškou obratu. Jde již o méně významné výrobky. Velikost potřebných surovin pro tyto výrobky se již nemusí řešit analyticky, ale většinou stačí statistický odhad. Při analýze skladových zásob by se jednalo o komponenty, u nichž je možné vytvářet určité zásoby v návaznosti na výrobní plán. Při redukci zásob je u nich průměrný potenciál redukce.

Skupina C: Má asi 5–10% podíl na celkové hodnotě parametru a asi 60–80% podíl na celkovém počtu prvků. Ve výrobním podniku se jedná o nevýznamné výrobky, jež tvoří asi 70 % výrobků a 10 % obratu. (Cie-Plzen.cz, 2013)

3 POSOUZENÍ HOSPODAŘENÍ

Garantem správného hospodaření s majetkem firmy je finanční ředitel. Finanční řízení je dynamický proces, který se neustále mění dle aktuálních podmínek. Výsledkem musí být plynulý provoz firmy, dostatek hotovostních prostředků, efektivní práce se zdroji krytí majetku a bezpečně vynaložené volné prostředky – investice, které umožní firmě růst. (Financni-rizeni, [2013])

3.1 Náklady

Štohl (2010, s. 118) vymezuje náklady jako spotřebu výrobních činitelů, vynaložených na určitý účel, vyjádřenou v peněžních jednotkách. Doplňuje také, že náklady jsou měřítkem spotřeby.

Sledování nákladů je jednou ze základních nutností každé organizace. Je na jejím zvážení, v jaké podrobnosti bude náklady sledovat pro své vlastní účely, což je z hlediska manažerského účetnictví. Ve většině států je základní struktura sledování nákladů dána legislativou pro účely vedení účetnictví. Náklady spolu s výnosy tvoří hospodářský výsledek. (Managementmania, 2013)

3.1.1 Náklady spojené se zásobami

Smyslem řízení zásob v podniku je minimalizace dopadů zásob na podnik v podobě nákladů. Obecně zásoby generují dva druhy nákladů. První náklady jsou spojeny s náklady na jejich pořízení a udržení. Nákladem na pořízení je náklad na dopravu či manipulaci se zásobami dříve, než jsou zásoby doručeny do skladu podniku. Následnou snahou organizace je udržet zásoby ve stavu použitelnosti tak, aby neztratily vlastnosti, pro které byly pořízeny.

Druhým nákladem je ve své podstatě oportunitní náklad plynoucí ze skutečnosti, že prostředky, které váže podnik ve svých zásobách, nemůže investovat jinde. Standardně koupit majetkové podíly v jiných podnicích. Mohly by investovat do nových technologií. Veškeré takovéto investice by jednat generovaly určité peněžní toky, jednak by organizaci mohly přinést i zisk. Avšak v tomto případě, kdy jsou prostředky podniku alokovány v zásobách, generují spíše další náklady – náklady na údržbu zásob. (Váchal, 2013, s. 189)

3.1.2 Mzdové náklady a zaručená mzda

„Mzdové náklady se skládají z hrubé mzdy a povinných odvodů, které musí každá firma odvést státu při výplatě hrubé mzdy pracovníkovi. V ČR tvoří povinné sociální odvody a zdravotní pojištění okolo 35 % hrubé mzdy.“ (Roušar, 2008, s. 138)

V roce 2007 byla společně s novým zákoníkem práce zavedena zaručená mzda. Je to mzda, kterou může minimálně zaměstnanec dostat za danou práci s ohledem na její složitost a odpovědnost. Je stanovena na pracovní týden o 40 hodinách. Tato mzda je rozdělena do 8 skupin podle toho, co se vykonává za práce. Zaměstnanci pak náleží nejméně tato odměna a nikoliv známá minimální mzda (pokud se nejedná o první skupinu). Zaručená mzda se nevztahuje na dohodu o pracovní činnosti a o provedení práce.

Od 1. ledna 2016 se se zvýšením minimální mzdy a taktéž se zvýšila i tzv. zaručená mzda. To znamená, že někteří pracovníci mají minimální mzdu vyšší než jen Kč 9.900,--. Záleží totiž, do které skupiny dotyčný spadá a jakou má zaručenou mzdu, což je pro něj ta nejnižší. Pro různá povolání je stanovena i různě vysoká minimální mzda. Každá profese má proto jinou minimální mzdu. Uklízečka má jinou minimální mzdu než vedoucí v obchodě, účetní, advokátní koncipient nebo programátor. Avšak tato problematika je obšrnější a složitější. (Financnitipy.cz, 2016)

Příklad měsíčního platového ohodnocení prodavačky podle MPSV: 1. skupina (Kč 9.900,-- prodavačka doplňující zboží, 2. skupina (Kč 10.900,--) – prodavačka prodávající na benzínové pumpě, 3. skupina (Kč 12.100,--) – prodavačka, která vybaluje, prodává a naskladňuje zboží, 4. skupina (Kč 13.300,--), prodavačka zlata s výkupem zlata. (Financnitipy.cz, 2016)

3.1.3 Provozní režie

Jedná se o nákladové položky související s řízením a obsluhu výroby, které nelze stanovit přímo na kalkulační jednici. Může jít např. o režijní mzdy, opotřebení strojů, odpisy dlouhodobého hmotného majetku, spotřebu energie, náklady na opravy, náklady na technický rozvoj nebo režijní materiál (Martinovičová, 2014, s. 69)

3.2 Výnosy

Výnosy jsou definovány jako finanční vyjádření výkonů podniku. Vlivy na jejich výši lze považovat za spíše objektivní, jelikož se dají z pozice podniku velmi těžko ovlivnit. Lze

tak činit pouze nepřímo pomocí reklamních kampaní, podpory prodeje a mnoha dalších nástrojů. V případě optimalizace lze hovořit o jejich maximalizaci. (Váchal, 2013, s. 209) Pozornost těmto druhům podpůrných činností bude věnována podkapitola 3.2.2.

3.2.1 Tržby

Tržby představují peněžní částku, kterou společnost získala prodejem výrobků, zboží a služeb v daném účetním období. Tržby jsou rozhodující složkou výnosů a hlavním finančním zdrojem podniku, který slouží k úhradě jeho nákladů a daní, výplatě dividend a jeho rozšířené reprodukci. Za hlavní složku výnosů jsou tržby považovány především u podniků průmyslových, zemědělských dopravních a obchodních.

Tržby zahrnují zejména tržby za prodej zboží, tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a tržby z prodeje cenných papírů a vkladů. (Martinovičová, 2014, s. 45)

3.2.2 Hrubá marže

Hrubá marže je stanovena při prodeji zboží, a to rozdílem mezi tržbami a náklady prodaného zboží, což je typické pro obchodní podniky. Při prodeji výrobků a služeb se jedná o rozdíl mezi tržbami za výkony a výrobní náklady prodaných výkonů. U jednotlivých výrobků rozdílem mezi prodejní a nákupní cenou. Hrubá marže je určena ke krytí dalších provozních nákladů (odbytové náklady, správní režie, jiné provozní náklady). Marže v procentech je podíl marže na prodejní ceně: (Synek, 2011, s. 76)

$$\text{marže(\%)} = \frac{\text{prodejní cena} - \text{nákupní cena}}{\text{prodejní cena}} \quad (1)$$

3.2.3 Podpora prodeje

Dobře promyšlené propagační akce jsou důležité, protože vyvolávají zájem a vytvářejí překvapení a ve spojení s poctivě stanovenou cenou a případnou hodnotou představují zásadní nástroj pro zlepšování výsledků. Níže je uveden výčet možností podpory prodeje:

Sponzorství a místní společenské akce

Ačkoli se může zdát, že sponzorství je velmi nákladnou záležitostí, je třeba brát v úvahu i skutečnost, že rozumné sponzorování může maloobchodníkům pomoci více než například inzeráty v novinách. Firmy sídlící v centrech menších měst a obcí mohou z takové podpory prodeje získat mnoho. Sponzorování místních slavností a společenských akcí skrývá velmi

silnou výpověď vztahu k obci, ve kterém firma sídlí. Mnoho maloobchodníků potvrzuje, že takto vzniklé dobré vztahy se promítají i do tržeb.

Dětské soutěže

Dětské soutěže přinášejí vždy dobré výsledky. Mohou být velmi jednoduché, například kreslení nebo psaní dopisů: „Nakreslete něco nebo napište dopis mamince ke Dni matek“. Místní tisk mívá takové akce v oblibě obchodníkovi a z toho vyplývá dobrá vyhlídka, že se fotografie vítěze jeho prodejně objeví v novinách.

Tištěné tipy

Tištěná doporučení mohou firmy snadno připravit bez ohledu na to, jaký druh zboží prodává. Listy s tipy se mohou zdát nudné nebo neinspirující, ale maloobchodníci jsou názoru opačného. Často uvádějí tipy jako důvod, proč se zákazníci znovu vracejí. Mohou si je napsat sami, nebo je dát natisknout odborníkům. Provedení a formát mohou být různé, počínaje celobarevnými brožurami a konče malou kratičkou připevněnou na regálu se zbožím.

Věrnostní programy

Zákazníci zcela jistě nebudou loajální k přehnaným speciálním nabídkám, časopisům nebo cetkám, které jim většina věrnostních programů nabízí. Těch, kdo se takových nelojálních programů účastní, je však většina. Této většině jde ale u těchto programů především o výměnu dat za výhody, takže podle toho je také využívá. Věrnostní programy, které účinkují rychleji, bývají většinou jednodušší.

Zákazník získává zákazníka

Obchodníci mohou nabízet stávajícím zákazníkům dárky, například poukázky na zboží, když doporučí jejich prodejnu někomu dalšímu, kdo v ní něco nakoupí. Stačí k tomu natištěný kupón, který dají každému zákazníkovi zároveň s pokladním dokladem. Zákazník ho vyplní a dá ho svému příteli či známému. Jakmile přítel přijde do jejich prodejny a nakoupí, předloží vyplněný kupón a zákazník získá příslušnou odměnu. Pokud prodejna věří, že ji mají zákazníci tak rádi, že ji budou doporučovat známým, potom je to snadný způsob k usnadnění této aktivity.

Reportáž v místní rozhlasové stanici

Pokud této variantě dá obchodník prostor, může nabídnout místní rozhlasové stanici, aby přijela a natočila reportáž z jeho prodejny, nejlépe v den, kdy zde probíhá nějaká zajímavá událost. V takovém případě se určitě dostaví.

Dárkový poukaz

Dárkový poukaz je podpora prodeje velmi podobná slevě na příští nákup, s výjimkou toho, že je použitelný kdykoliv. Zákazníci považují poukázky spíše za peníze, tak že míra návratnosti a také náklady budou mnohem větší.

Výprodej

A nakonec ta nejsilnější podpora prodeje: zákazníci milují výprodeje. Proto je potřeba, aby obchodník prohledal ceníky, umluvil své dodavatele, vyvíjel tlak na marketingový tým vedení firmy, stahoval k sobě doprodávané zboží, ať už to letošní nebo zbytky z loňského roku, a psychicky zpracovával své zákazníky. Výhodné koupě je přilákají, přinutí je více utrácet a znovu je budou lákat zpět do prodejny. (Hammond, 2012, s. 119)

3.3 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření bývá považován za jeden z rozhodujících ukazatelů organizace. V něm jsou zahrnuty veškeré činnosti organizace, v němž se střetávají všechny vlivy, jak na straně výnosů, tak ze strany nákladů, ale i vlivy způsobu vedení účetnictví a vlivy daňové. Obecně je výsledek hospodaření vykazován jako rozdíl mezi výnosy a náklady (resp. mezi příjmy a výdaji). Pokud výnosy převyšují náklady, ocitá se organizace v žádoucím zisku. Pokud se děje přesně naopak, vykazuje její hospodářský výsledek ztrátu. (Hobza, 2015, s. 37)

Podrobně se lze o výsledku hospodaření dozvědět z výkazu zisku a ztráty. Běžně se mu říká výsledovka. Zachycuje podrobně strukturu výnosů a nákladů, které se podílely na tvorbě hospodářského výsledku (ať již kladného či záporného). Stupňovitým uspořádáním umožňuje získat informace o tom, v jaké činnosti byl výsledek hospodaření v průběhu účetního období vytvořen. Výkaz je členěn na tři části, kdy porovnává výnosy a náklady na provozní činnost, finanční a mimořádnou. Zachycuje tok nákladů a výnosů v určitém členění související s daným účetním obdobím. Jak název příspěvku napovídá, výsledovku je možné sestavit v druhovém nebo účelovém členění nákladů. Hlavní odlišností je

rozdílné obsahové pojetí nákladů i výnosů. (Ucetnikavarna, 2015) Zjednodušená struktura výsledku hospodaření je zobrazena na *Obr. 2*.

Tržby za prodej zboží
<u>- Náklady vynaložené na prodané zboží</u>
= obchodní marže
Tržby za prodej vlastních výrobků/služeb
<u>- Náklady související s provozní činností</u>
= PROVOZNÍ VH
Výnosy z finanční činnosti
<u>- Náklady na finanční činnost</u>
= FINANČNÍ VH
<u>- Daň z příjmu za běžnou činnost</u>
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST

Zdroj: upraveno podle Slideplayer

Obr. 2. Zjednodušená struktura výsledku hospodaření (výsledovky)

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Firma KAMARo, jejíž logo je zobrazeno na *Obr. 3.*, je zastoupena fyzickou osobou provozující jak velkoobchodní, tak maloobchodní prodej. Svou činnost vykonává v pronajatých prostorách. Mezi její majetek se řadí 3 automobily pro rozvoz zboží, které slouží obchodním zástupcům. (interní zdroj, 2016)



Zdroj: Blaznidohracek, [2011]

Obr. 3. Logo firmy

Zaujímá významné postavení mezi prodejci hraček v České republice a je největším velkoobchodním prodejcem hraček ve Zlíně. Díky spojení velkoobchodní a maloobchodní činnosti je samozřejmostí nabídnout zákazníkům všech věkových kategorií nízké ceny a profesionální přístup.

Mezi její priority pro koncové zákazníky se zahrnuje kvalitní zboží se zárukou, nízké ceny, široký sortiment, možnost objednání zboží přes e-shop, příjemný nákup v prodejnách na Kvítkové ulici ve Zlíně a samozřejmě možnost platit kartou. (Blaznidohracek, [2011])

4.1 Historie

Firma KAMARo, která vznikla roku 1992, začala obchodovat pouze s několika druhy plyšových a plastových hraček. V tomto roce neměla ani provozovnu, ani sklad, šlo pouze o rozvoz zboží. Od roku 1994 měla své sídlo v Otrokovicích, kde byla vzorkovna, kancelář a také sklady. Po povodních v roce 1997 se firma přestěhovala do nového sídla ve Zlíně, kde má provozovnu dodnes. Od tohoto roku také rozšířila svůj velkoobchod a maloobchod. Výhodou tohoto místa je její strategická poloha ve středu města. Roku 2009 se firma rozhodla založit internetový obchod přes vlastní webové stránky blaznidohracek.cz. (interní zdroj, 2016)

4.2 Značková prodejna

Prodejna specializující se na značkové zboží byla otevřena v roce 2007 v areálu vedle prodejního skladu, jejíž hospodaření rozebírá tato bakalářská práce. Ačkoli prodejní plocha

této maloobchodní prodejny zaujímá pouze 80 m², je zde koncentrováno velké množství značkového zboží známé především z televizních reklam.

Lze zde nalézt zboží známých kvalitních značek jako je například Mattel, Lego, Bruder, Siku nebo Piatnik. Budova této maloobchodní prodejny, která je přidružena prodejnímu velkoobchodnímu skladu je zobrazena na *Obr. 4.* (interní zdroj, 2016)



Zdroj: Vlastní fotografie

Obr. 4. Značková prodejna firmy KAMARo

4.3 Účetní a objednávkový program

Do roku 2006 firma vedla pouze daňovou evidenci, ale roku 2007 přešla na podvojný účetnictví. Dříve byl v prodejně zaveden účetní systém MRP, nyní zde však pracují s programem Ekonom. Správu e-shopu provádějí přes objednávkový software Ordis Manager. (interní zdroj, 2016)

4.3.1 Ekonom

Ekonom je výkonný a zároveň snadno ovladatelný účetní software určený pro malé a středně velké firmy. Systém lze provozovat jak na samostatných stanicích, tak i v počítačové síti.

Tento program je pravidelně aktualizován a uživatelé tak mají k dispozici včas všechny legislativní změny. Trvalý vývoj a údržba systému pak zabezpečuje neustálé vylepšování

stávajících funkcí programu a implementaci nových užitečných funkcí na základě připomínek a požadavků uživatelů.

Mezi hlavní přednosti tohoto programu patří vedení podvojného účetnictví i daňová evidence, sklady, mzdy a personalistika v jednom programu, přímá vazba na modul internetového obchodu neomezený počet účtovaných firem i účetních období, síťová verze, jedná se o jedno z nejstabilnějších a nejrychlejších datových prostředí (Ekonom-system, [2015])

4.3.2 Ordis Manager

Modul Ordis Manager je centrálním modulem celého systému. Načítají se sem data z informačního systému dané firmy, lze je zde libovolně upravovat a poté vyexportovat ceníky na server, odkud jsou přístupné zákazníkům.

Je možné načíst ceník zboží, akce, skupiny zboží, odběratele, adresy, individuální ceny, vystavené faktury, prodejky, případně další data z vašeho systému. Všechna tato data se dají v Ordisu využít. Manager také umožňuje nastavit vzhled a chování modulů Ordis Klient a Dealer a přiřazovat ke zboží nafocené obrázky, definovat parametry bodového systému, přidávat letáky, k dispozici je množství různých statistik a pohledů na data apod. (Ordis, [2015])

4.4 Dodavatelé

Značková prodejna firmy KAMARo, jakožto zpravidla každá maloobchodní prodejna, užívá nepřímé dodavatelské cesty. V jejím dodavatelském řetězci figurují velkoobchodní dodavatelé a maloobchodní prodejna v roli zprostředkovatele prodává nakoupené zboží koncovým zákazníkům. Zboží pro značkovou prodejnu je odebíráno od těchto osvědčených a spolehlivých dodavatelů:

MPK Toys, s. r. o.

Jedná se o obchodní společnost, která patří ke špičce mezi velkoobchody zabývajícími se velkoobchodním prodejem hraček v České Republice. MPK Toys, s. r. o. zastupuje na tuzemském trhu světoznámé hračkářské značky jako Lego, Mattel, Hasbro, Simba Toys a další. Jejich cílem bylo vytvořit pro analyzovanou prodejnu výhodné dodavatelské podmínky, které byly řešeny individuálně. (MPKtoys, [2015])

Olymptoy

Tato firma byla založena v roce 1999 jako dovozce a distributor dřevěných hraček. Během několika let získali zastoupení předních výrobců dřevěných hraček a postupně rozšířili sortiment i o hračky plastové, plyšové, dárkové předměty a licenční zboží. Značková prodejna zde pobírá 10% slevu na každou podanou objednávku, jakožto člen klubu Olymptoy. (Olymptoy, [2015])

Luki 3, a. s.

Akciová společnost byla založena v roce 1996 jako velkoobchod s hračkami. Její hlavní náplní je dovoz a distribuce modelů zemědělské a stavební techniky německé firmy Bruder pro Českou a Slovenskou republiku. Jedná se o mechanicky ovládané modely, vyrobené z kvalitních, houževnatých plastů. Velký počet modelů umožňuje mnoho vzájemných kombinací. (Luki3, [2015])

For Baby, s. r. o.

Firma For Baby, s. r. o. je výhradně česká společnost, která dováží na český trh zajímavé výrobky renomovaných značek z celého světa převážně pro kojence. Snaží se vybírat pouze výrobky kvalitní, bezpečné (vždy testované) a praktické. Důležitý je pro ně i zajímavý a příjemný design. (Forbaby, [2015])

Mindok

Mindok je vydavatelství moderních společenských her pro děti i dospělé. Zabývá se například výrobou her Carcassonne, Černé historky nebo Smart Games. Na českém trhu působí od roku 2007 a za tu dobu vydali více než 100 druhů různých her. Výrobky této značky jsou v práci rovněž analyzovány. (Mindok, [2015])

Albi

V prodejně se rovněž nacházejí prostory, které jsou pronajaty společností Albi. Tato společnost do prodejny dodává dárky pro každou příležitost, společenské hry, přání do obálky, pohlednice, dárkové balení (dárkové tašky, balicí papíry, stuhy). Vybrané kolekce luxusních svíček, pálenek s textem, vín s textem, čajů s textem, káv s textem, kosmetických dáreků, dáreků pro relaxaci, dáreků do bytu, čokoládových pochoutek, polštářů s textem, relaxačních polštářů, hřejivé plyše, ponožek s textem, triček s textem a další. (Atrium-flora, [2015])

Lamps, a. s.

Společnost Lamps, a. s. dováží a prodává hračky, hry a další zboží z Dálného východu a zemí Evropské unie. Jejich cílem je poskytnout značkové prodejně komplexní výběr a zajištění dodávky zboží v sortimentu, který plně uspokojí poptávku. Stálou nabídku hraček neustále doplňuje novými produkty a akčním zbožím. Pro značkovou prodejnu tato společnost vždy zajišťuje dopravu zdarma. (Hracky.lampshracky, 2009)

Vispa Náchod, s. r. o.

Vispa Náchod s. r. o. nabízí výrobky pro děti již od roku 1992. Hluboké a sportovní kočárky, dětská vozítka, dětské doplňky a hračky. Jejich výhodou je i možnost vyzkoušení jejich produktů ve vzorkovnách. Analyzovaná prodejna je jedním ze dvou prodejců této značky ve Zlínském kraji. (Vispa, [2015])

EP Line

Společnost EP Line vznikla v roce 2008 se záměrem dovážet do prodejny kvalitní, originální a zábavné hračky. Jejich hlavními cíli jsou pečlivý výběr výrobků, přijatelné ceny, dobrá kvalita hraček a péče velké i malé zákazníky. Vždy se snaží dělat vše především pro děti, přinášet jim nové a kreativní hračky v českém jazyce, které je budou bavit a těšit. (Epline, [2015])

Piatnik

Jedná se o továrnu na výrobu hracích karet s rodinnou tradicí. Dlouhá cesta vedla od založení firmy jako dílny na malování hracích karet k dnešní vysoce technizované tiskárně, specializující se na tisk hracích karet a společenských her. (Piatnik, [2015])

5 ŘÍZENÍ ZÁSOb

Značková prodejna firmy KAMARo podřizuje svůj sortiment aktuálním trendům televizních reklam a poptávce svých zákazníků. I tak se ale stane, že nakoupené zboží nejde na odbyt nebo se prodá až koncem druhé poloviny roku, což je zapříčiněno vlivem Vánočních svátků. Proto je potřebné najít vhodnou metodu řízení zásob, která by prodej zefektivnila. V této práci jsou uvedeny čtyři metody řízení.

Metoda Just-in-time se v tomto případě zcela jistě vylučuje, jelikož toleruje nulové zásoby na skladě a dokonalou kooperaci mezi organizací a dodavatelem. Ačkoli prodejna sama svůj sklad nemá, všechno zboží je z hlediska skladování soustředěno v prodejním skladu, kde zároveň probíhá prodej neznačkových hraček.

Prognózování, což je další zmiňovaná metoda, by se vhodně aplikovat dalo. Jedná se ovšem o velmi nákladnou a časově náročnou proceduru nehledě na to, že mnoha zákazníkům by zasílání jakýkoliv dotazníků, či jiného setření bylo spíše na obtíž. Navíc tato metoda je nepřesná a může podávat zkreslené informace.

Ačkoliv je metoda progresivního systému vyřizování objednávek velmi efektivní, jedná se o metodu, která se svou charakteristikou a napojením na výrobní systém dá využít ve výrobním průmyslu. Značková prodejna se zabývá pouze nákupem a prodejem zboží.

Naopak nejvhodnější metodou řízení zásob pro maloobchodní prodejnu je analýza ABC, jelikož její sortiment zboží je velmi rozmanitý. Dá se tak snadno zjistit, které položky přináší zisk a které prodejnu naopak zbytečně zatěžují.

5.1 ABC Analýza

Pro tuto analýzu zásob ABC jsou k dispozici dva předcházející roky, jelikož se jedná o stanovené maximum, aby si tato metoda zachovala přesnost. Vzhledem ke skutečnosti, že prodejna zaznamenává celkově malou prodejnost svého zboží, není v tomto případě rozhodujícím parametrem obratovost. Proto se v obou letech, tj. rok 2014 a 2015 vychází z celkového zisku.

Bylo zjištěno, že ve značkové prodejně 35–40 % značek výrobků přináší 70% zisk, což se řadí do skupiny A. Ve skupině B tvoří 25 % položek 20% zisk a ve skupině C čítalo 40 % položek zisk 10 %.

5.1.1 Analýza ABC vybraných položek 2014

Podkladem pro tuto analýzu je tabulka v příloze *P I*, která čítá 100 nejprodávanějších hraček od 10 náhodně vybraných značek prodávaných ve značkové prodejně. V seznamu jsou zahrnuty tyto značky, které jsou seřazeny v abecedním pořadí: Bruder, Fischer Price, Klein, Lego, Lamaze, Mattel, Mindok, Siku, Simba a Piatnik.

Údaje o cenách zboží nejen těchto vybraných značek jsou zaevidovány v programu Ekonom. Musely zde být dohledány podle katalogového čísla, následně ručně vypsány a doplněny do tabulky. V tabulce jsou nashromážděny následující údaje: název značky, katalogové číslo, kusy, nákupní cena, doporučená maloobchodní cena, zisk a zisk celkem.

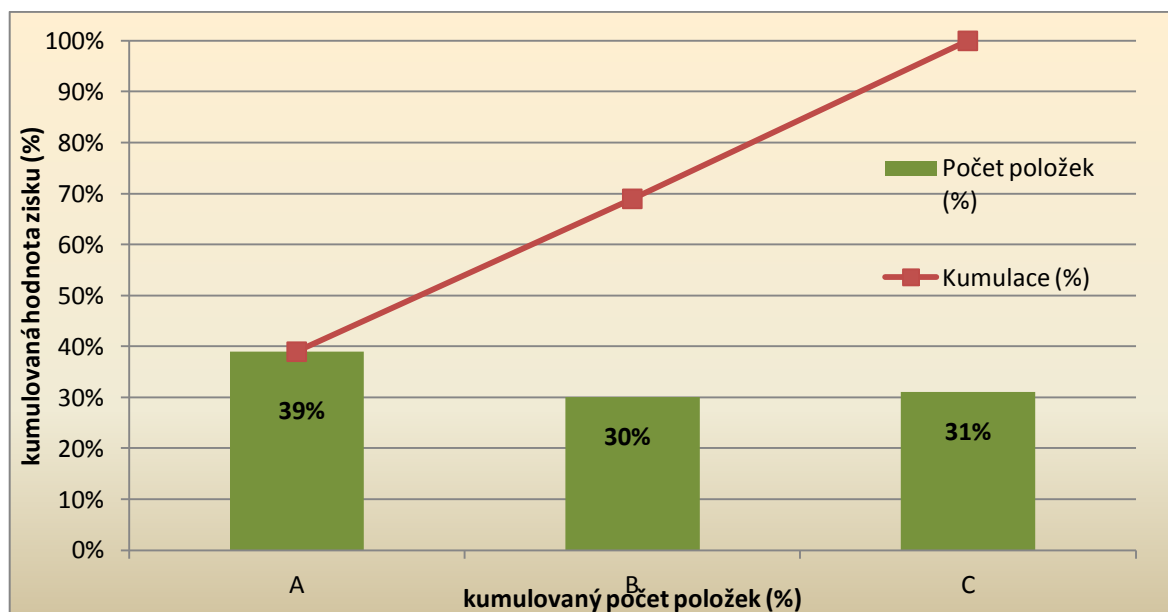
Zisk vychází z rozdílu doporučené maloobchodní ceny a ceny nákupní. Celkový zisk tvoří velikost obrátu, kdy je zisk za jednotku vynásoben počtem kusů. Podle celkového zisku, který je zde směrodatný, jsou položky seřazeny sestupně. Od něj se taktéž odvíjí procentuální podíl a kumulativní četnost, což je postupné přičítání procentuálních podílů. Poté byly položky rozřazeny do skupin podle jejich důležitosti taktéž sestupně, podle výše určených parametrů.

Údaje v příloze *P I* zobrazuje zredukováná *Tab 1.*, kde je uveden procentní počet zastoupených třech skupin a jejich procentní podíl. Tyto zjištěné položky následně zobrazuje Lorenzova křivka.

Skupina	Počet položek (%)	Podíl zisku (%)	Zisk (Kč)
A	39,00	70,13	15 994,57
B	30,00	19,86	4 531,94
C	31,00	10,01	2 282,03
Celkem	100,00	100,00	22 808,54

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Tab. 1. Zredukováná analýza ABC podle podílu zisku (2014)



Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Graf 2. Znárodnění analýzy ABC pro rok 2014 pomocí Lorenzovy křivky

Z grafu 2., ve kterém je zachycen inverzní průběh Lorenzovy křivky ve vztahu k počtu jednotlivých položek ve skupinách, je patrné, že procentní počet položek jednotlivých skupin je poměrně vyrovnaný, avšak co se podílu zisku týče, vyhovují výše stanovenému pravidlu. Do skupiny velmi důležitých se řadí 39 % položek, které se na zisku podílí 70,13 %. V absolutní hodnotě pak tvoří zisk Kč 15.994,57. Skupina středně důležitých položek s 30 % přináší 19,86 % zisku, což v korunovém vyjádření znamená Kč 4.531,94. Do nedůležitých položek, kterých je 30 % se v tomto případě řadí 10,01 % zisku, tedy Kč 2.282,03,--

V získané procentní sekci položek skupiny C se nachází poměr zboží následujících značek: SIMBA (13 %), SIKU (6 %), LAMAZE (5 %), KLEIN (4 %), LEGO (1 %), MATTEL (1%). Největší procentuální část položek C tvoří paradoxně jedna z nejprodávanějších značek v prodejně. Tento fakt byl také důvodem, proč tato značka byla v tabulce zastoupena 29 %. Znamená to tedy, že ani zboží s vysokým odbytem nemusí přinášet uspokojivý celkový zisk.

Další značkou, která se umístila druhým nejvyšším procentem přinášející minimální zisk, je německá společnost SIKU, která se zabývá výrobou a prodejem sběratelských modelů dopravních prostředků. V tomto případě by se dalo uvažovat o adekvátní náhradě, jelikož se měsíčně prodají v průměru dva kusy ze sortimentu této značky, což je velmi znepokojující zjištění.

Třetí podnik zbytečně zatěžující položkou se stal sortiment kojenecké značky LAMAZE. Ačkoli přináší vysoké zisky za jednotku, ročně se v průměru prodají 1 – 2 produkty od každého druhu ze sortimentu prodávané značky.

Na opačné straně žebříčku ve skupině A se nachází tyto značky: PIATNIK (9 %), SIMBA (8 %), LEGO (6 %), MINDOK (5 %), MATTEL (4 %), FISCHER PRICE (2 %), BRUDER (2 %), KLEIN (2 %),

První příčku zaujal produkt firmy MINDOK s katalogovým číslem 8085. Zaujal první příčku, jak s celkovým 5,03% ziskem v korunovém vyjádření 1146,96,--, jehož se ročně prodalo 12 kusů.

Pro přesnou představu byly výše zmíněné značky dosazeny do *Tab 2.*, kde jsou zachyceny prodané kusy a celkový zisk v absolutním i relativním vyjádření tvořící skupinu A. Maximální pozornost by tedy měla firma věnovat značce PIATNIK, jejíž nejprodávanější výrobky tvoří 21, 43% zisk. Dále by se měla zaměřit i na ziskové hračky značky SIMBA, které přinesly roční zisk 12, 18 %, případně jimi nahradit sortiment téže značky ve skupině C. Celkové roční zisky nad hranicí Kč 1.000,-- rovněž přináší značky LEGO, MINDOK a MATTEL.

Značka	Prodané kusy	Zisk celkem (Kč)	Zisk celkem (%)
PIATNIK	54	4 886,76	21,43
SIMBA	53	2 778,34	12,18
MINDOK	29	2 502,34	10,97
LEGO	32	2 074,22	9,09
MATTEL	28	1 946,66	8,53
FISCHER PRICE	11	797,14	3,49
KLEIN	15	662,85	2,91
BRUDER	10	548,42	2,40

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Tab. 2. Nejprodávanější značky ve skupině A (2014)

Aby došlo k žádoucí podpoře tohoto sortimentu, je nutné jejich zásoby držet v optimální míře, aby bylo vždy zákazníkovi k dispozici. Aby se předešlo situaci, kdy by toto poptávané zboží na prodejně chybělo, měl by se jejich stav průběžně sledovat a následně si pak stanovit frekvenci, jakou rychlostí se zboží prodává. Podle toho si také stanovit i množství dodávek. Případně dodavatele upozornit telefonicky či e-mailem, že je potřebné toto zboží v nejbližší době naskladnit.

5.1.2 Analýza ABC vybraných položek 2015

V roce 2015 byly zachovány všechny předchozí podmínky. Rovněž bylo také zachováno všech 10 značek analyzovaných v předešlém roce. Téměř se neměnil ani sortiment a jeho ceny, a proto je nutno provést ABC analýzu znova, která by tvrzení z předchozího roku potvrdila.

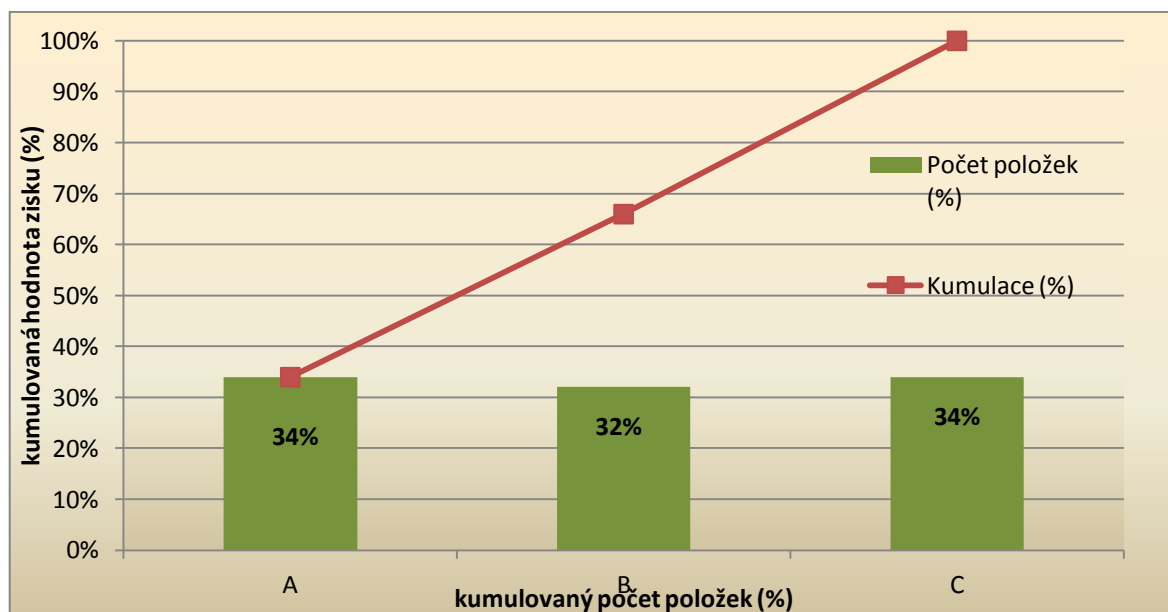
Vzhledem k analyzovanému množství musela být tabulka o 100 položkách také zredukována. V *Tab. 3.* je opět uveden pouze počet zastoupených třech skupin a jejich procentní podíl. Zjištěné výsledky těchto položek jsou rovněž zachyceny graficky Lorenzovou křivkou. Kompletní výčet všech položek je uveden v příloze *P II*

Skupina	Počet položek (%)	Podíl zisku (%)	Zisk (Kč)
A	34,00	69,97	18 409,17
B	32,00	20,45	5 381,99
C	34,00	9,58	2 528,49
Celkem	100,00	100,00	26 319,65

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Tab. 3. Zredukována analýza ABC podle podílu zisku (2015)

Procentní rozdělení počtu položek do skupin A, B nebo C je podobné jako v roce 2014 je poměrově vyrovnanější. Do nejdůležitějších 34 % položek tedy spadá 70,84 % zisku. 32 % méně důležitých položek tvoří 19,58 % zisku a do 34 % položek nedůležitých se řadí do zbývajících 9,58 % zisku. Na *Grafu 3.* lze rovněž jako v roce předchozím zpozorovat inverzní křivku, která odráží vliv počtu položek hodnoty celkového zisku každé z nich.



Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Graf 3. Znázornění analýzy ABC pro rok 2015 pomocí Lorenzovy křivky

V získané procentní hranici položek skupiny C se nachází poměr zboží následujících značek: SIMBA (15 %), SIKU (5 %), LAMAZE (5 %), FISCHER PRICE (4 %), KLEIN (3 %), LEGO (1 %). Podobně jako v roce 2014, nevyšší procentní zastoupení ve skupině C s nejméně ziskovým zbožím se stala značka SIMBA, další dvě příčky zaujaly opět značky SIKU a LAMAZE.

Na druhé straně tabulky ve skupině A se nachází produkty těchto značek: PIATNIK (7 %), MINDOK (7 %), BRUDER (5 %), LEGO (4 %), MATTEL (4 %), KLEIN (3%), SIMBA (2 %), FISCHER PRICE (2 %).

Rovněž pro přesnou představu byly výše zmíněné značky dosazeny do *Tab 4.*, kde jsou zachyceny prodané kusy a celkový zisk v absolutním i relativním vyjádření tvořící skupinu A. Analýza pro rok 2015 potvrzuje skutečnost, že by firma věnovat značce PIATNIK, jejíž nejprodávanější výrobky tvoří 18,82% zisk, což je o 2,61 % méně než v roce minulém. Dále by se měla zaměřit na ziskové produkty značky MINDOK, které přinesly roční zisk 12,39 %, což znamená Kč 3.261,07. Další vysoký zisk pro rok 2015 přináší produkty značky BRUDER, navzdory průměrné prodejnosti. V roce 2015 si taktéž dobře vedla značka FISCHER PRICE, která v zastoupení 2 % položek utrhla zisk Kč 1.848,96.

Značka	Prodané kusy	Zisk celkem (Kč)	Zisk celkem (%)
PIATNIK	61	5 528,69	18,82
MINDOK	36	3 261,07	12,39
BRUDER	15	2 439,00	9,27
FISCHER PRICE	24	1 848,96	7,03
MATTEL	32	1 719,27	6,53
LEGO	36	1 645,70	6,25
KLEIN	23	1 216,34	4,62
SIMBA	17	750,14	2,85

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Tab. 4. Nejprodávanější značky ve skupině A (2015)

5.2 Srovnání a doporučení

V obou posuzovaných letech se jeví jako minimálně ziskové produkty značky SIMBA, Ty by mohly být, jak už bylo zmíněno výše, nahrazeny jiným ziskovějším zbožím této značky. Například hračkami s katalogovými čísly: 93091, 93687.

Příhodnou náhradou za minimálně prodávanou a tudíž minimální celkové zisky přinášející značku LAMAZE se jeví kojenecká značka NUK, která na svém e-shopu kromě rozmanité řady saviček, dudlíků i láhví NUK rozšířila svůj sortiment o dětské hračky. Dále nabízí obrovskou škálu dětského nádobí (příbory, talířky, misky, hrnečky, boxy, aj.), hygienických potřeb, čisticích prostředků, příslušenství ke kojení, dětských chůviček, hraček, potřeb do kuchyně a dalších pomůcek. Mimo jiné při odběru nad Kč 999,-- poskytuje dopravu zdarma. (Nuk-cz, [2015])

Vsadit by mohla také na osvědčenou českou kvalitu značky LOANA, která byla založena v nedalekém Holešově. Nyní ale tuto značku odkoupila firma PANEDI, která pokračuje ve výrobě neméně kvalitního dětského oblečení. V jejich sortimentu se nachází těhotenská móda, dětské kočárky, autosedačky, monitory dechu, kojenecké potřeby, pleny, postýlky, ohrádky, hračky, deky, dupačky, kosmetiku až po zavínovačky. (Promi, [2015])

Dodavatel For Kids se zabývá prodejem oblíbených pohádkových postaviček a kvalitního oblečení a doplňků pro děti od narození do 13 let. Láká širokou nabídku zboží, které se neustále obměňuje. Poskytuje také následující množstevní rabaty: sleva 5 % na zboží při minimálním odběru Kč 5.000,-- bez DPH, 10% sleva na zboží při minimálním odběru 10000,- bez DPH, sleva 15 % na zboží při minimálním odběru Kč 30.000,-- bez DPH. Slevy platí pro každou uskutečněnou objednávku. (Velkoobchodprodeti, [2015])

Značka SIKU by mohla být nahrazena ziskovým zbožím značky BRUDER. Tímto krokem by se eliminoval prodej neziskové značky, a tudíž by mohlo dojít k vyššímu obratu ziskovější značky. Následně by mohl být rozšířen i její sortiment.

6 POSOUZENÍ NÁKLADŮ

Posouzení nákladů je nezbytně nutné k zjištění celkového hospodaření společnosti. V případě jejich převýšení nad výnosy je značková prodejna firmy KAMARo prodělečná. V následující kapitole budou posuzovány náklady této prodejny v letech 2013–2015.

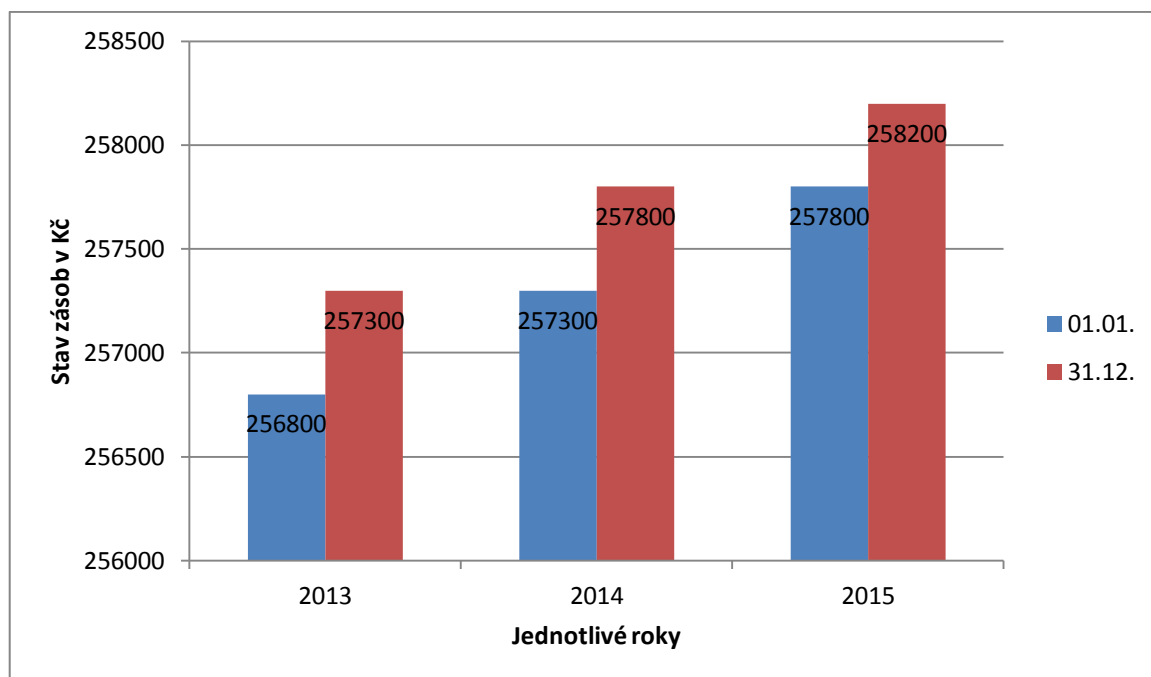
6.1 Stav zásob

V *Tab. 5.* je uveden počáteční a konečný stav zásob v jednotlivých letech. Stav se zásob se meziročně zvyšuje. Zvyšující se stav zásob zpravidla na konci roku může být dán doznívající hospodářskou krizí z roku 2008, kdy se zákazníci naučili hledat levnější alternativy produktů a nedbají tak na kvalitu značkového zboží.

Rok	Zásoba (Kč)	
	01.01.	31.12.
2013	256 800	257 300
2014	257 300	257 800
2015	257 800	258 200

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Tab. 5: Stav zásob v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Graf 4. Stav zásob v jednotlivých letech 2013 - 2014

Z Grafu 4 je zřejmé, že se roce 2013 se stav zásob od počátku do konce tohoto roku zvýšil o Kč 500,-- což představuje rozdíl o 0,19 %. V roce 2014 představovalo zvýšení mezi počáteční a konečnou zásobou rovněž Kč 500,--. V procentním vyjádření tato změna vychází na 0,19 %. Rok 2015 zaznamenal zvýšení stavu zásob o Kč 400,-- což znamená 0,15 %. Z toho vyplývá, že stav zásob zásob je poměrně vyrovnaný a nepodléhá žádným výrazným výkyvům.

Obecně však platí, že skladované zásoby v sobě vážou značné finanční prostředky, které by firma mohla využít efektivněji. Například na svou propagaci nebo modernizaci svých provozoven.

6.2 Mzdové náklady

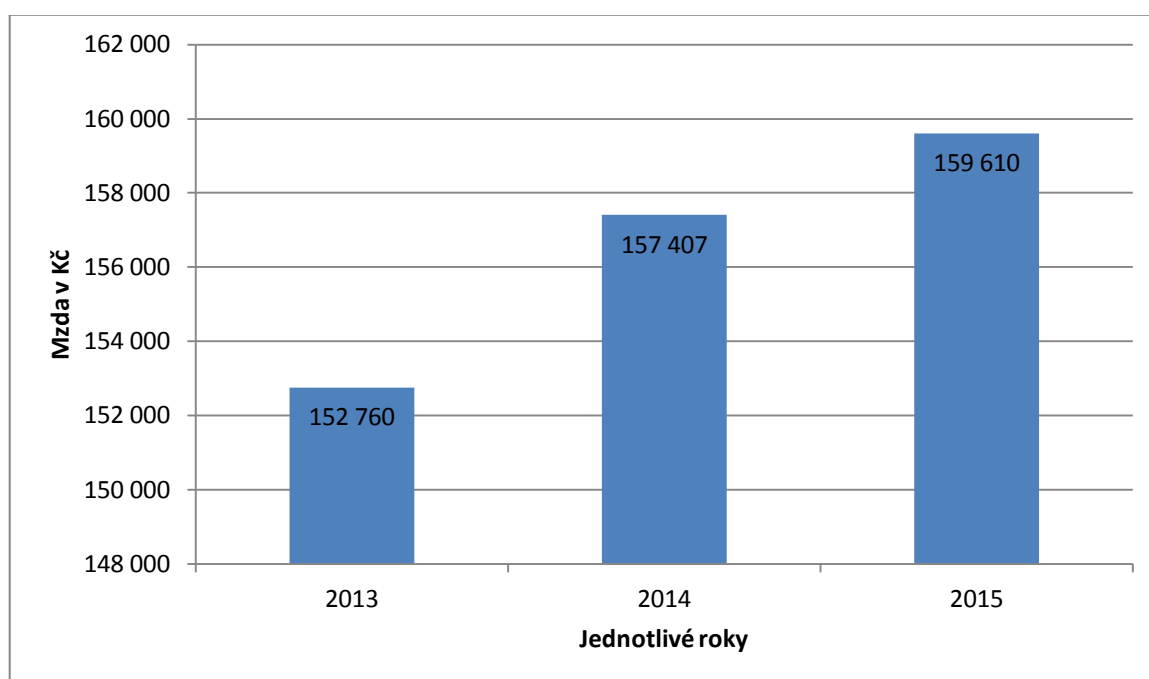
Firma KAMARo najímá pro provoz značkové prodejny jednu prodavačku,

Pro představu jsou v Tab. 6. zachyceny průměrné mzdové náklady na tuto prodavačku. Superhrubá mzda byla určena z hrubé mzdy včetně nákladů na sociální a zdravotní pojištění, které dohromady činí 34 %.

Rok	Hrubá mzda	SZP (34 %)	Superhrubá mzda
2013	114 000	38 760	152 760
2014	117 468	39 939	157 407
2015	119 112	40 498	159 610

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Tab. 6: Vývoj mzdových nákladů v letech 2013–2015



Zdroj: vlastní zpracování interních dat

Graf 5. Vývoj superhrubé mzdy prodavačky v letech 2013 -2015

Na grafu 5, který zobrazuje vývoj superhrubé mzdy v průběhu analyzovaných let, lze zpozorovat, tyto náklady meziročně stoupají. V porovnání s lety 2015 a 2014 tento rozdíl činí Kč 2.203,--, což v procentuálním vyjádření znamená 1,40 %. Absolutní rozdíl mezi lety 2015 a 2013 pak vyjadřuje Kč 6.850,--, což tvoří 4,48% nárůst mzdových nákladů.

Na růst těchto nákladů může mít vliv mimo jiné také zvyšování minimálních mezd, kdy v roce 2013 vzrostla z Kč 8.000,-- na Kč 8.500,--. Změnu pak zaznamenal i rok 2015, kdy se mzda zvýšila o celých Kč 700,--.

Ovšem tato prodavačka spadá do 3. skupiny podle zaručené mzdy, což znamená, že tyto náklady byly mnohem vyšší. V roce 2013 činila výše zaručené mzdy této prodavačky Kč 10.400,-- a v roce 2015 se zvýšila na Kč 11. 200,--

Aby prodejna ušetřila, je třeba tuto prodavačku optimálně vytížit. Z interních zdrojů bylo zjištěno, že tuto prodejnu navštěvuje v průměru 20 zákazníků denně, z čehož vyplývá, že by se její volný čas strávený v prodejně dal zefektivnit. Kromě prodeje zboží by tudíž mohla pomoci s administrativními úkony, například s vedením účetnictví, které vykazuje firma KAMARo jako celek za prodejní sklad a značkovou prodejnu. Tím pádem by se daly snadněji zjistit nejen náklady na provoz, ale i prodané množství zboží s přihlédnutím k faktu, že hlavní účetní by mohla ve firmě strávit taktéž méně hodin, což by vedlo k úspoře jako takové. Rovněž by mohla vést část účetnictví i prodejnímu skladu.

6.3 Vývoj provozních režii

Značkovou prodejnu zatěžují kromě nákladů na mzdy také nájemné, spotřeba materiálu, což je v tomto případě spotřeba kancelářských potřeb; elektrická energie, voda a vytápění. Je třeba podotknout, že prodejna svůj dlouhodobý majetek neodepisuje, jelikož byl zcela odepsán již v průběhu minulých let. Prodejna rovněž není zatížena žádnou půjčkou, nebo úvěrem.

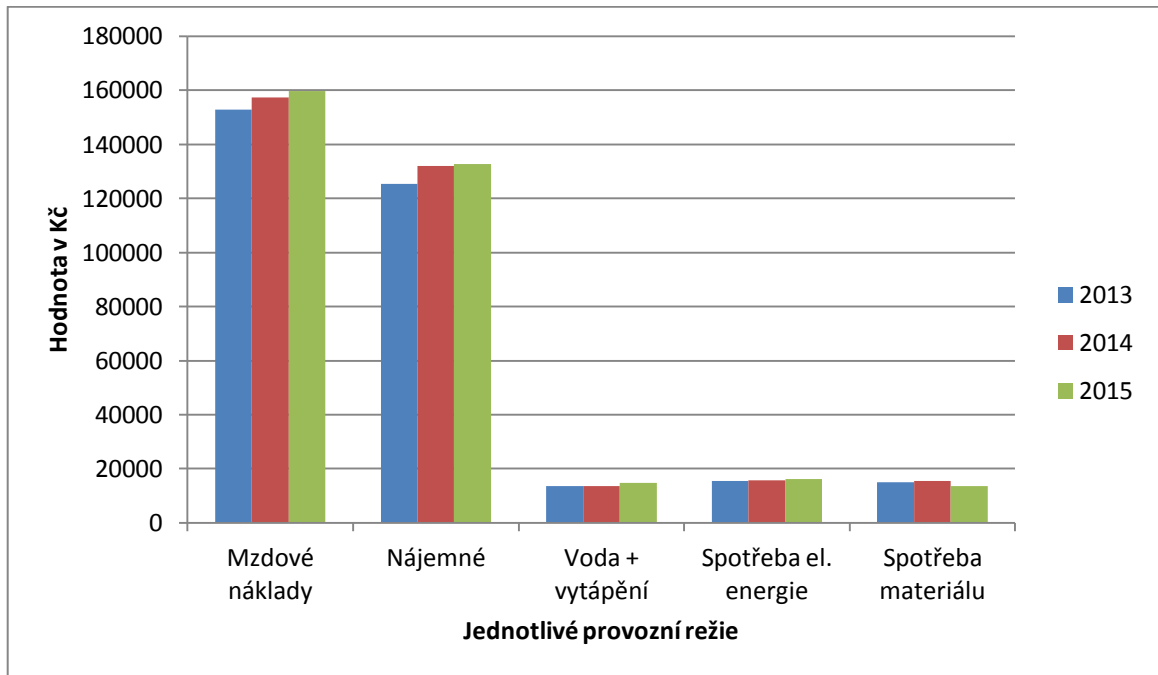
Zjištěné ceny údajů bez DPH za předcházející 3 roky jsou uvedeny v *Tab. 7.* je následně doplněn i o graf, který situaci v jednotlivých letech vhodně vystihuje.

Položka	Období		
	2013	2014	2015
Mzdové náklady	152 760	157 407	159 610
Nájemné	125 460	131 928	132 696
Voda + vytápění	13 500	13 500	14 784
Spotřeba el. energie	15 492	15 696	16 236
Spotřeba materiálu	15 036	15 468	13 500
Celkem	322 248	333 999	336 826

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Tab. 7. Vývoj provozních nákladů v letech 2013 – 2015

Graf 6. zobrazuje, že nejnákladnějšími položkami značkové prodejny jsou mzdové náklady a nájemné. V roce 2013 tyto položky tvořily 86,34 % celkových nákladů. V roce 2014 zaujímaly 86,63 % a pro rok 2015 vyjadřovaly dokonce 86,78 %.



Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Graf 6. Vývoj provozních režii v letech 2013-2015

7 POSOUZENÍ VÝNOSŮ

V následující kapitole bude věnována pozornost výnosům, které značková prodejna sama vyprodukovala během let 2013–2015. Výnosy zde budou dostatečně posouzeny a porovnány s provozními náklady.

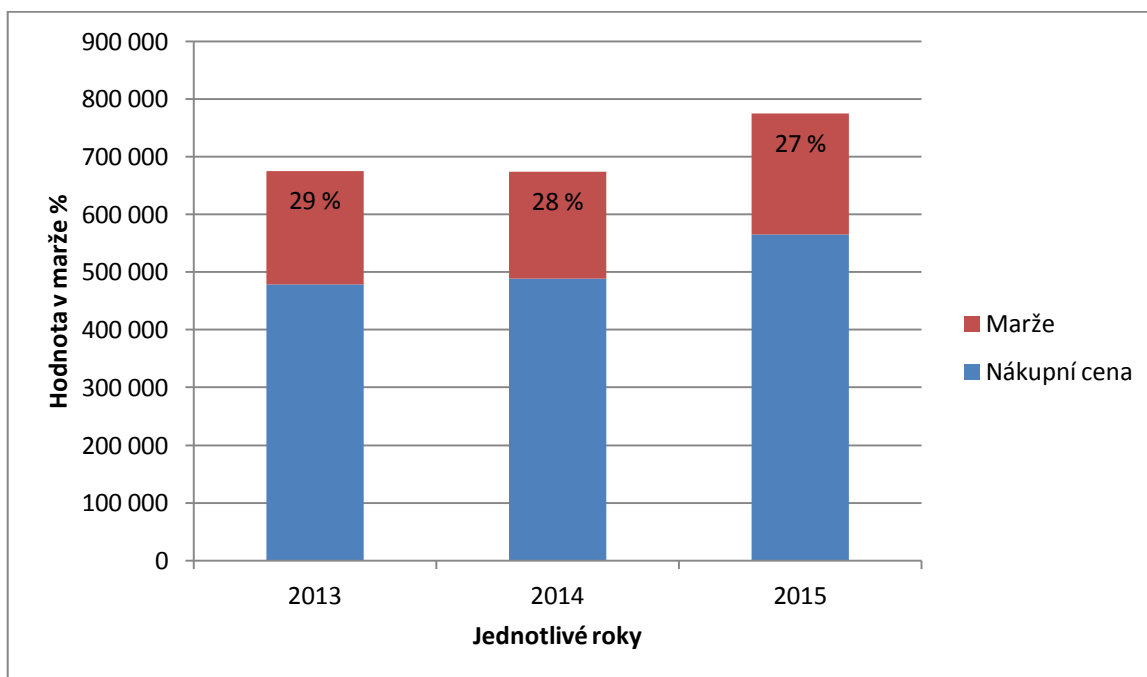
7.1 Hrubá marže

Hrubá marže je dána rozdílem ročních tržeb a pořizovací ceny. V *Tab. 8* je zachycena marže značkové prodejny v jednotlivých letech.

Rok	Prodejní cena	Nákupní cena	Marže
2013	674 735	479 062	195 673
2014	663 924	488 025	185 899
2015	774 730	565 553	209 177

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Tab. 8: Stanovení cenové marže v letech 2013–2015



Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Graf 7. Prodejní marže v závislosti na prodejní ceně v letech 2013–2015

Graf 7. znázorňuje, do jaké hloubky se roční marže prodejny podílela na tvorbě prodejní ceny. V roce 2013 se jednalo o celých 29 %. V roce 2014 tvořila 28 % a rok 2015 zaznamenal oproti roku 2013 pokles o 2 %.

Z marže, kterou si prodejna stanovila, by měla být schopna pokrýt náklady svůj na provoz. Rozpočítá-li se marže stanovená v roce 2013, která činila Kč 195.673,-- mezi jednotlivé náklady, které jsou uvedeny v Tab. 7, vystačila velikost této marže na pokrytí mzdových nákladů, elektrické energie, vytápění, vodného a část byla vynaložena i na spotřebu kancelářských potřeb. Nájemné však muselo být kompletně hrazeno ze zisku prodejního skladu, což bylo finančně velmi zatěžující.

Po rozpočítání částky Kč 185.899,--, jenž tvořila marži v roce 2014, je již snadno představitelné, že snižující se hodnota marže nemůže pokrýt veškeré, natož zvyšující se náklady. Pro tento rok vystačila tato výše pouze na pokrytí mzdových nákladů, elektrické energie a vodné. Náklady na vytápění a nájem musely být opět hrazeny ze zisku prodejního skladu.

V roce 2015 ovlivnil cenovou marži, růst pořizovací ceny zboží, což se na její výši Kč 209.177,-- výrazně projevilo. V loňském roce však provozní náklady také rostly, a proto cenová marže stačila pokrýt roční mzdové náklady, elektrickou energii, vytápění, vodné, ale na pokrytí nájmu prodejny její výše opět nepostačila.



Zdroj: Vlastní fotografie

Obr. 5. Prostory značkové prodejny

Pokud by prodejna měla zájem pokrýt alespoň část nákladů na nájem, měla by zvážit variantu pronájmu reklamních stojanů s hračkami. Pokud by se brala v úvahu rozloha prodejny, jejíž prodejní plocha zabírá pouze 80 m², tyto prostory jsou zachyceny na Obr. 5., nabízejí se tyto dodavatelé:

Nici

Tento dodavatel se zabývá internetovým prodejem produktů německé značky Nici pro Českou a Slovenskou republiku. Poskytuje maloobchodní i velkoobchodní prodej. Potenciální obchodní zástupci s ním mohou navázat spolupráci skrz telefonní kontakt uvedený na jejich e-shopu. Po domluvě byla značkové prodejně nabídnuta 20 % sleva na první objednávku včetně možnosti zaslání vzorových kusů zdarma. Co se týče pronájmu plochy pro reklamní stojany tohoto dodavatele, nebyl by to pro něj žádný problém. Jeho stojany jsou podle konkurence velmi skladné a přizpůsobivé. Na tento stojan lze zavěsit plyšové i plastové klíčenky, náramky, řetízky nebo propisky. Vzhledem k rozmanitosti jejich sortimentu, který čítá nespočet roztomilých plyšových hraček, polštářů, deštníků, těžítek, peněženek a mnoho dalšího, je možno poskytnout dodavateli prostor na jeho police, které by vhodně vyplnily nevyužitý roh prodejny.

MeToYou

Dodavatel, jehož e-shop nabízí neméně oblíbené produkty značky MeToYou nabízí převážně svůj sortiment koncovým zákazníkům. Avšak po individuální dohodě by bylo možné dodávat tyto produkty ve větším množství i do maloobchodní prodejny, a tudíž tomuto dodavateli poskytnout nájemní plochu pro jeho reklamní stojany. Lze využít dvě varianty stojanů, a to buď klasický drátěný na přívěsky, propisky nebo náramky. Druhou variantou se rozumí lehký papírový stojan ve tvaru šestihranu, v jehož každém úhlu by byl posazen jeden plyšový medvídek.

Velkoobchod plus

Tento klasický velkoobchodní dodavatel se z velké části zaměřuje prodej kancelářský potřeb značek Pilot, Pentel a Centropen. Bylo zjištěno, že nad 300 odebraných kusů poskytuje 5 % slevu a montáž svého stojanu, který lze strategicky umístit do rohu prodejny hned vedle dveří, si provádí sám.

7.2 Provozní náklady v relaci k tržbám

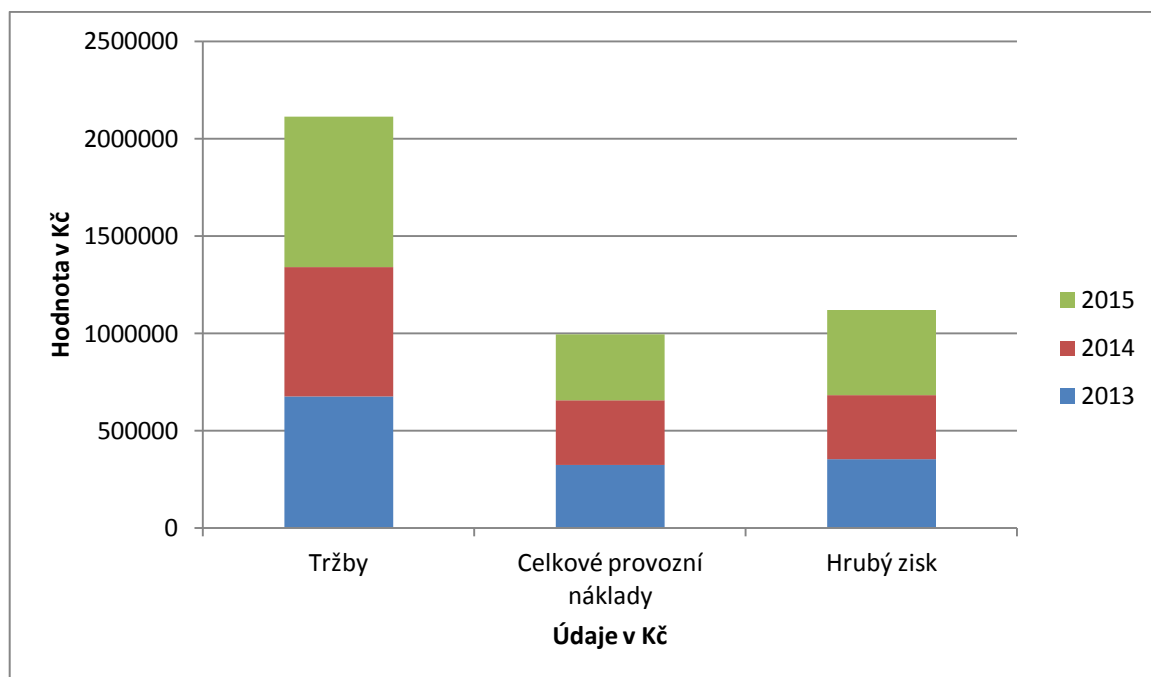
Pro zjištění, do jaké míry ovlivňují provozní náklady celkový hrubý zisk, byly opět použity náklady z *Tab. 7.*, přičemž *Tab. 9.* představuje také procentuální podíl těchto nákladů na tržbách v jednotlivých letech. Ceny jsou opět uvedeny bez DPH.

Položka	Absolutní hodnoty (Kč)			Podíly na tržbách (%)		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Tržby	674 735	663 924	774 730	x	x	x
Mzdové náklady	152 760	157 407	159 610	22,64	23,71	20,60
Nájemné	125 460	131 928	132 696	18,59	19,87	17,13
Voda + vytápění	13 500	13 500	147 84	2,00	2,03	1,91
Spotřeba el. energie	15 492	15 696	16 236	2,30	2,36	2,10
Spotřeba materiálu	15 036	15 468	13 500	2,23	2,33	1,74
Hrubý zisk	352 487	329 925	437 904	52,24	49,69	56,52

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Tab. 9. Náklady v relaci na tržbách v jednotlivých letech

Z *Grafu 8.* lze vysledovat, že hodnota tržeb stačí pokrýt celkové provozní náklady. Je ale nutné brát v úvahu skutečnost, že z tržeb nelze financovat pouze tyto náklady, ale také náklady na pořízení zboží nového. Tudíž je hrubý zisk velmi zdánlivý.



Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Graf 8. Srovnání tržeb, celkových provozních nákladů a hrubého zisku v letech 2013–2015

7.3 Přínosy prodejny

Ačkoliv značková prodejna firmy KAMARo nevykazuje vysoké zisky a není schopna pokrýt všechny své náklady na provoz, lze zde shledat i několik benefitů. Prodejna se nachází na strategickém místě oproti prodejnímu skladu, tudíž je snadno okem zachytitelná přímo ze silnice.

Dalším důvodem zachování maloobchodní prodejny je prestižní hledisko spočívající v soustředění značkového zboží na jednom místě. V případě přesunu těchto produktů na prodejnu prodejního skladu by byl výrazně ohrožen značkový sortiment, jelikož si zakládá na kvalitě a výrazně vyšší ceně oproti alternativním produktům. Zákazník by logicky volil cenově přijatelnější neznačkové výrobky, což by velmi negativně ovlivnilo obratovost už i tak málo prodávaných výrobků.

Značková prodejna se rovněž může pyšnit reprezentativním charakterem. Uzavřením této provozovny by firma KAMARo přišla o prestižní klientelu.

7.4 Porovnání výsledků hospodaření

V *Tab. 10.* jsou uvedeny hospodářské výsledky pro jednotlivé roky. Vzhledem k tomu, že prodejna operuje pouze s provozními náklady a výnosy, je zcela zbytečné vyčíslovat nulový finanční výsledek hospodaření. Porovnávány jsou však hrubé výsledky hospodaření, jelikož se daň z příjmu odvádí společně s prodejním skladem.

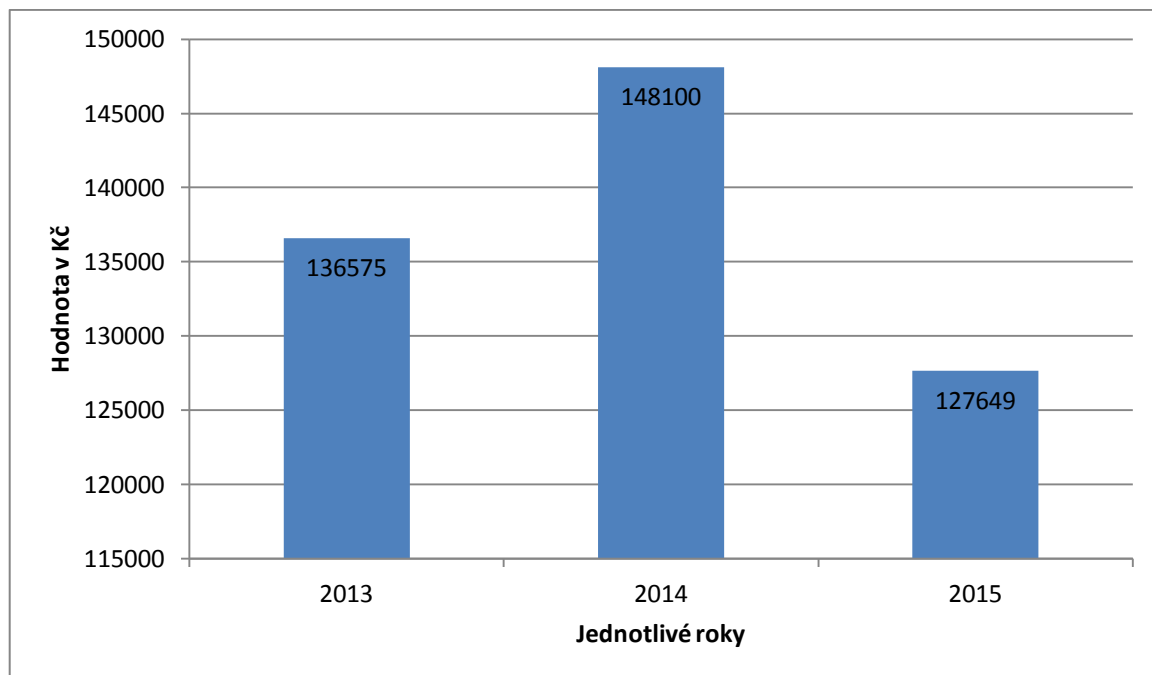
Tento hrubý výsledek hospodaření vychází z rozdílu tržeb a nákladů spojených s prodejem zboží, z čehož vzniká marže, jejíž hodnota byla posuzována výše. Následně pak z této marže byla odečtena výše provozních nákladů.

Položka	2013	2014	2015
Marže	195 673	185 899	209 177
Náklady z provozní činnosti	332 248	333 999	336 826
Hrubý VH	-136 575	-148 100	-127 649

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Tab. 10. Hrubé hospodářské výsledky v letech 2013–2015

Na *grafu 9.*, jsou znázorněny výsledky hospodaření v posuzovaných letech. Je patrné, že po přičtení nákladů spojených s nakupovaným zbožím se značková prodejna firmy KAMARo nachází ve ztrátě. V roce 2013 se jednalo o ztrátu Kč -136.575,--, V roce 2014 se tato výše prohloubila o Kč -11.525,--. Rok 2015 ale docílil snížení o Kč 20.451,-- oproti roku minulém, což je pozitivní zjištění.



Zdroj: Vlastní zpracování interních dat

Graf 9. Hrubé hospodářské výsledky v jednotlivých letech (záporné vyjádření)

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Vzhledem k hrubým výsledkům hospodaření, které vykazují vysoké ztráty by se značková prodejna měla dle analýzy ABC především zaměřit na vysokoobrátkové položky značky PIATNIK, protože prodejně přináší jeden z nevyšších zisků. Dále by pak měla svou pozornost věnovat značce MINDOK, která by se dala považovat taktéž za vysokoobrátkovou a i z hlediska ziskovosti velmi dobře přijatelnou. Dobře se prodávají i značky FISCHER PRICE a BRUDER, jejichž produkty rovněž přinášejí i nejvyšší zisky za jednotku.

Naopak značky LAMAZE a SIKU, které analýza vyhodnotila jako nedůležité z hlediska nízkého zisku a minimálního odbytů, by bylo vhodné je nahradit. Za značku LAMAZE by mohla být použita cenově srovnatelná, ale populárnější značka NUK nebo by mohl být posílen sortiment od dodavatele FISCHER PRICE, jehož výsledky vyšly dle analýzy ABC více než kladně. Prodejna by se mohla dále více přiblížit nejmenším zákazníkům, kdyby do svého sortimentu zařadila dětské oblečení. Z dodavatelů se nabízí firma PANEDI, která odkoupila českou značku dětského oblečení LOANA.

Za značku SIKU by mohlo posloužit jako náhrada prodávané a ziskové zboží značky BRUDER, který by posílil její prodej a zároveň by se omezilo skladování neziskové značky. Následně by mohl být rozšířen i její sortiment. Dále by nebylo od věci přesunout z prodejního skladu vybrané druhy sortimentu s oblíbeným Millerovým krtečkem, který by napomohl zvýšení tržeb.

Náklady na nájemné, které maloobchodní prodejna nestačí pokrýt ze svých tržeb, by mohla snížit pronájemem reklamních stojanů dodavatele německé značky NICI, který nabízí 20% slevu na první objednávku včetně možnosti zaslání vzorových kusů zdarma. Dále by mohla vzít v úvahu dodavatele značky MeToYou, u kterého lze využít dvě varianty stojanů, a to buď klasický drátěný na přívěsky, propisky nebo náramky. Druhou variantou se rozumí lehký papírový stojan ve tvaru šestihranu, v jehož každém úhlu by byl posazen jeden plyšový medvídek. Mohla by zvážit i reklamní stojan dodavatele kancelářských potřeb Pilot, Pentel a Centropen. Nad 300 odebraných kusů poskytuje 5 % slevu a montáž svého stojanu, který lze strategicky umístit do rohu prodejny hned vedle dveří, provádí sám.

Z hlediska mzdových nákladů by prodejna ušetřila, kdyby se prodavačka kromě doby strávené za pokladnou věnovala vedení účetnictví, či dalším administrativním úkonům. tím by se daly snadněji zjistit nejen náklady na provoz, ale i prodané množství zboží

s přihlédnutím k faktu, že hlavní účetní by mohla ve firmě strávit taktéž méně hodin. Také by mohla vést část účetnictví za prodejní sklad, čímž by se také ušetřily mzdové náklady.

Jelikož ve Zlíně působí vysoká koncentrace obchodů s hračkami, což představuje značnou konkurenci, by bylo vhodné, kdyby firma KAMARo vynaložila více finančních prostředků na svou reklamu, například v novinách, zvýšila frekvenci reklamních upoutávek v rádiích. Zmiňovanou reklamu by však neměla soustředit pouze na Zlín a okolí, ale je potřebné zaměřit se na celý Zlínský kraj a okolní regiony.

Měla by se také účastnit veletrhů hraček, jakožto průzkumník trhu. Kromě zjištění, po kterém zboží je aktuálně nejvyšší poptávka, by zde mohla rovnou uzavírat smlouvy mezi dodavateli nabízející toto atraktivní zboží pro zákazníka.

Dále by si prodejna mohla získávat klienty v mateřských školách a to tím, že by při podmíněném odebraném množství zboží věnovala této příspěvkové organizaci hračku, která není zisková nebo se delší dobu neprodává. Tím by přispěla k vyšším obrátům a zároveň by se zbavila přebytečných zásob.

Mohla by se rovněž částečně podílet sponzorstvím na dětských dnech s možností prodeje zboží v téže místě. Firma jako celek sice na sponzorství a doprovodné akce dbá, ale měla by zkusit propagovat více maloobchodní prodejnu. Náklady na sponzoring by byly hrazeny z prodejního skladu, které by byly pokryty z výnosů z prodeje na těchto akcích. Obdobným způsobem by k tíženým vyšším ziskům mohl posloužit dočasný pronájem stánku v blízkosti areálu ZOO Lešná, který v letních měsících navštěvuje mnoho rodin s dětmi.

Po domluvě s Magistrátem města Zlína by mohly být umístěny například na sloupech veřejného osvětlení poutače, které by odkazovaly na tuto prodejnu. Náklady na výrobu těchto poutačů by byly opět hrazeny z finančních prostředků prodejního skladu.

Dále by mohla značková prodejna nechat vytisknout opět z finančních prostředků prodejního skladu letáky s informacemi o tom, kde se tato prodejna nachází a jaký sortiment nabízí. Tyto letáky by pak umístila na informace nebo přímo na pokladny navštěvovaný okolních obchodních řetězců a tím by se prodejna dostala do podvědomí svých potenciálních zákazníků.

Pokud by značková prodejna měla dobré vztahy s konkurenčními prodejny hraček ve městě, mohli by prodejci v případě poptávky zákazníka, kterou nemohou v daném okamžiku splnit, odkázat právě na značkovou prodejnu, kde tento požadavek mohl být

splněn, případně doporučen jiný a tím by prodejna mohla získat další potenciální zákazníky.

Vzhledem ke skutečnosti, že značková prodejna založená v roce 2007 oslaví v příštím roce 10 let své existence, mohla by zaměstnat své praktikanty roznáškou letáků po náměstí města Zlína. Na letácích by bylo uvedeno procentní cenové zvýhodnění za nákup nad určitou částku. V případě, že by tito zákazníci nad tuto částku nenakoupili, negarantovalo by se žádné zvýhodnění, ale návštěva nových zákazníků v této prodejně by mohla být do budoucna opětována.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce posuzovala hospodaření značkové maloobchodní prodejny firmy KAMARo, která mimo jiné vlastní i velkoobchodní prodejní sklad s kanceláři. Protože vedení obou provozoven je z hlediska účetní vykazováno jako celek, byly pro tuto práci vyčleněny provozní náklady a zásoby, které se týkají maloobchodní prodejny. V úvodu byl ve zkratce definován maloobchod a jeho distribuční cesty, které byly ve stručnosti také popsány. V druhé kapitole byly popsány zásoby jejich řízení včetně metod řízení zásob. V práci byly charakterizovány čtyři z nich, avšak vyhodnocena jako nejvhodnější pro tuto prodejnu byla pouze jedna. Metoda Just-in-time byla vyloučena z hlediska propracované logistiky, metoda zabývající se prognózováním, byla vyloučena z důvodu zohledňování názory zákazníků a metoda integrovaného systému objednávek, která souvisí spíše s výrobním procesem. Jako nejvhodnější metoda byla vyhodnocena analýza ABC, která člení zásoby podle nastavených kritérií, které se odvíjí od vlastní potřeby zjišťování zamýšlených výsledků, a proto zde byl popsán zde její princip detailněji. Třetí kapitola popisovala smysl finančního hospodaření. V nákladech byly rozebrány náklady spojené se zásobami, mzdové náklady a zaručená mzda a režijní náklady. Ve výnosech byly zmíněny pojmy vztahující se k tržbám a podpoře prodeje. V neposlední řadě byl definován výsledek hospodaření a jeho struktura.

V praktické části byla charakterizována maloobchodní i velkoobchodní prodejna KAMARo a její historie. Dále už byla tato část věnována posuzované značkové prodejně a její charakteristice a jejího používaného účetního a objednávkového systému včetně dodavatelů. V kapitole týkající se řízení zásob byly vyloučeny tři výše jmenované metody a aplikována zvolená analýza ABC, kde bylo posuzováno nejprodávanější zboží od nejziskovějších po nejméně ziskové. V této analýze byly samostatně posuzovány a následně srovnány dva roky, a to rok 2014 a 2015. Následně bylo navrženo doporučení, kterým značkám věnovat maximální pozornost a které by naopak bylo možno nahradit. Další kapitola se zabývala náklady maloobchodní prodejny. Byly zde srovnány náklady spojené se zásobami, mzdovými náklady a provozními režiiemi v letech 2013 – 2015. Stejným způsobem byly srovnány ve stejném období rovněž výnosy, a to výše hrubé marže u zboží a tržby a celkové přínosy prodejny. Následně byly ze zjištěných dat vypočteny i hospodářské výsledky posuzovaných let.

Cílem této práce bylo zjištění hospodaření na základě předložených dat maloobchodní prodejny. Vzhledem ke skutečnosti, že se maloobchodní prodejna ukázala jako málo prosperující, bylo jí doporučeno hned několik možností, jak tento stav zlepšit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Atrium-flora, [2015]. Albi [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z:
<http://www.atrium-flora.cz/stores/albi>
2. BELÁS, Jaroslav, Drahomíra PAVELKOVÁ a Jiří POLÁCH, 2009. *Podniková ekonomika*. Vyd. 1. Žilina: Georg. ISBN 978-80-89401-05-5.
3. Brainyquote, [2015]. Howard Schultz [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z:
<http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/h/howardschu592254.html>
4. Businessvize, 2011. Paretova (ABC) analýza – mocný nástroj v logistice, marketingu i obchodu [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z:
<http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/paretova-abc-analyza-mocny-nastroj-v-logistice-marketingu-i-obchodu>
5. Cie-plzen, 2013. Základní charakteristika a zaměření metody [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/abc-analyza>
6. DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK, 2003 *Logistika - procesy a jejich řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-521-0.
7. Ekonom-system, [2015]. Ekonom [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z:
<http://ekonom-system.cz/cz/produkty>
8. EMMETT, Stuart, 2008 *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1828-3.
9. Epline, [2015]. O nás [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z:
<http://epline.cz/onas.html>
10. Financni-rizeni, [2011]. Finanční řízení [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z:
<http://www.financni-rizeni.cz/financni-rizeni>
11. Financnitipy, 2016. Zaručená mzda od 1.1.2016 [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://financnitipy.cz/zarucena-mzda/>
12. Forbaby, [2015]. [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z:
<http://www.forbaby.cz/>

13. Gymnázium Cheb, 2013, Distribuční cesta [online]. [cit. 2016-04-17].
Dostupné z: <http://moodle2.gymcheb.cz/mod/page/view.php?id=37352>
14. HAMMOND, Richard, c2005. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1066-8.
15. HAMMOND, Richard, 2012, *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. 2. české vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4162-8.
16. HOBZA, Vladimír a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ, 2015. *Manažerská ekonomika: kapitoly k finanční analýze: výkladový text, příklady a případové studie*. Vyd 1. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4889-3.
17. Hračky Lamps, 2009. [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z:
<http://hracky.lampshracky.cz/>
18. KAMARo hračky Zlín, [2011]. [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z:
<http://www.blaznidohracek.cz/>
19. KOČMANOVÁ, Alena, 2013, *Ekonomické řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde Praha. Monografie (Linde). ISBN 978-80-7201-932-8.
20. KOTLER, Philip, 2007, *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
21. LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM, 2005, *Logistika*. Vyd. 2. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0504-0.
22. Luki3, [2015]. O firmě Luki 3 [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z:
<http://luki3.bluefile.cz/o-nas>
23. MAHDALOVÁ, Eva, 2011, *Návrh strategie zásobování pomocí ABC/XYZ analýzy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, bakalářské práce
24. Managementmania, 2013. JIT (Just-in-time) [online]. [cit. 2016-04-17].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/just-in-time>
25. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014, *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5316-4.
26. Mindok, [2015]. O společnosti [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z:
<http://www.mindok.cz/cz/o-spolecnosti>

27. MPKtoys, [2015]. [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z:
<http://www.mpktoys.cz/>
28. Nuk-cz, [2015]. [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.nuk-cz.cz/>
29. Ordis, [2015]. Co je Ordis? [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z:
<http://www.ordis.cz/co-je-ordis/>
30. Piatnik, [2015]. Piatnik -Kvalita z Vídně pro mezinárodní trh [online].
[cit. 2016-04-17]. Dostupné z:
<http://www.piatnik.cz/content/cz/cz/unternehmen/ferdpia.php>
31. Promi, [2015]. Panedi [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z:
<http://www.promi.cz/panedi/>
32. ROUŠAR, Ivo 2008, *Projektové řízení technologických staveb*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2602-1.
33. ŠTĚDRŇ, Bohumír a Petr BUDIŠ, 2009, *Marketing a nová ekonomika*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-146-8.
34. SYNEK, Miloslav, 2011, *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.
35. ŠTOHL, Pavel, 2010, *Učebnice Účetnictví 2010: pro střední školy a pro veřejnost*. 11., upr. vyd. Znojmo: Pavel Štohl. ISBN 978-80-87237-23-6.
36. ŠTŮSEK, Jaromír, 2007, *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-534-6.
37. TYLL, Ladislav, 2014, *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-507-7.
38. Ucetnikavarna, [2015]. Druhové a účelové členění výsledovky - jaké přináší výhody a nevýhody? [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z:
<http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d43946v55162-druhove-a-ucelove-cleneni-vysledovky-jake-prinasi-vyho>
39. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013, *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
40. Velkoobchodprodeti.cz, [2015]. [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z:
http://www.velkoobchodprodeti.cz/o_nas/
41. Vispa, [2015]. [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://vispa.cz/>

42. ZAMAZALOVÁ, Marcela 2009, *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DMC Doporučená maloobchodní cena

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Znázornění přímých a nepřímých distribučních cest.....	12
Obr. 2. Zjednodušená struktura výsledku hospodaření (výsledovky)	22
Obr. 3. Logo firmy	24
Obr. 4. Značková prodejna firmy KAMARo.....	25
Obr. 5. Prostory značkové prodejny.....	43

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Zredukována analýza ABC podle podílu zisku (2014).....	30
Tab. 2. Nejprodávanejší značky ve skupině A (2014)	32
Tab. 3. Zredukována analýza ABC podle podílu zisku (2015).....	33
Tab. 4. Nejprodávanejší značky ve skupině A (2015)	35
Tab. 5: Stav zásob v jednotlivých letech	37
Tab. 6: Vývoj mzdových nákladů v letech 2013–2015	39
Tab. 7. Vývoj provozních nákladů v letech 2013–2015.....	40
Tab. 8: Stanovení cenové marže v letech 2013–2015	42
Tab. 9. Náklady v relaci na tržbách v jednotlivých letech	45
Tab. 10. Hrubé hospodářské výsledky v letech 2013–2015	47

SEZNAM PŘÍLOH

P I Nejprodávanější značky (2014)

P II Nejprodávanější značky (2015)

PŘÍLOHA P I: NEJPRODÁVANĚJŠÍ ZNAČKY (2014)

Značka	Číslo v datab	ks	Nákupní cena	MDC	Zisk	Zisk celkem	Zisk celkem v %	Kum. %	Kat.
MINDOK	8085	12	306.90	402.48	95.58	1146.96	5.03	5.03	A
PIATNIK	94487	8	224.10	315.70	91.60	732.80	3.21	8.24	A
PIATNIK	94436	8	224.10	315.70	91.60	732.80	3.21	11.45	A
PIATNIK	94487	8	224.10	315.70	91.60	732.80	3.21	14.67	A
SIMBA	93687	8	157.53	234.71	77.18	617.44	2.71	17.37	A
PIATNIK	93028	5	386.10	495.04	108.94	544.70	2.39	19.76	A
PIATNIK	95186	5	386.10	495.04	108.94	544.70	2.39	22.15	A
MATTEL	92740	3	482.67	660.33	177.66	532.98	2.34	24.49	A
SIMBA	93174	14	71.10	106.61	35.51	497.14	2.18	26.67	A
PIATNIK	93058	6	269.10	351.24	82.14	492.84	2.16	28.83	A
PIATNIK	93058	6	269.10	351.24	82.14	492.84	2.16	30.99	A
LEGO	992146	4	381.81	495.04	113.23	452.92	1.99	32.97	A
FISCHER PRICE	91859	3	635.04	784.30	149.26	447.78	1.96	34.94	A
MATTEL	94798	3	510.57	657.85	147.28	441.84	1.94	36.87	A
MINDOK	8089	4	306.90	412.40	105.50	422.00	1.85	38.72	A
LEGO	992184	6	222.50	288.43	65.93	395.58	1.73	40.46	A
MINDOK	8000	3	334.80	465.26	130.46	391.38	1.72	42.17	A
MATTEL	92012	6	183.21	247.11	63.90	383.40	1.68	43.86	A
PIATNIK	93170	4	170.10	263.64	93.54	374.16	1.64	45.50	A
KLEIN	92760	3	230.26	352.89	122.63	367.89	1.61	47.11	A
MATTEL	92603	12	93.10	123.14	30.04	360.48	1.58	48.69	A
FISCHER PRICE	91232	8	112.53	156.20	43.67	349.36	1.53	50.22	A
SIMBA	93536	12	35.93	61.98	26.05	312.60	1.37	51.59	A
MINDOK	8093	7	111.60	156.20	44.60	312.20	1.37	52.96	A
BRUDER	42031	6	196.52	247.11	50.59	303.54	1.33	54.29	A
LEGO	992378	4	254.54	329.75	75.21	300.84	1.32	55.61	A
SIMBA	93691	4	152.03	226.45	74.42	297.68	1.31	56.92	A
KLEIN	92594	12	44.84	69.42	24.58	294.96	1.29	58.21	A
SIMBA	93598	5	115.15	172.73	57.58	287.90	1.26	59.47	A

SIMBA	93644	3	181.45	274.38	92.93	278.79	1.22	60.69	A
LEGO	992092	4	222.50	288.43	65.93	263.72	1.16	61.85	A
SIMBA	95185	3	173.19	258.68	85.49	256.47	1.12	62.97	A
LEGO	992747	5	171.77	222.31	50.54	252.70	1.11	64.08	A
BRUDER	42320	4	230.52	291.74	61.22	244.88	1.07	65.16	A
PIATNIK	95256	4	136.09	195.87	59.78	239.12	1.05	66.20	A
SIMBA	93678	4	115.15	172.73	57.58	230.32	1.01	67.21	A
MINDOK	8082	3	195.30	271.90	76.60	229.80	1.01	68.22	A
MATTEL	95323	4	190.12	247.11	56.99	227.96	1.00	69.22	A
LEGO	992560	5	139.73	180.99	41.26	206.30	0.90	70.13	A
LEGO	992534	4	171.77	222.31	50.54	202.16	0.89	71.01	B
BRUDER	42027	3	250.92	317.36	66.44	199.32	0.87	71.89	B
MATTEL	92772	4	90.21	139.67	49.46	197.84	0.87	72.75	B
BRUDER	42329	3	244.12	309.09	64.97	194.91	0.85	73.61	B
SIMBA	94965	4	78.30	123.14	44.84	179.36	0.79	74.39	B
KLEIN	94662	3	147.23	205.79	58.56	175.68	0.77	75.16	B
FISCHER PRICE	16573	3	189.72	247.11	57.39	172.17	0.75	75.92	B
MINDOK	8098	3	139.50	195.87	56.37	169.11	0.74	76.66	B
KLEIN	95481	3	149.67	205.79	56.12	168.36	0.74	77.40	B
LEGO	992581	4	139.73	180.99	41.26	165.04	0.72	78.12	B
KLEIN	93238	5	83.38	114.88	31.50	157.50	0.69	78.81	B
SIMBA	94713	9	31.32	48.76	17.44	156.96	0.69	79.50	B
SIMBA	93612	4	68.17	106.67	38.50	154.00	0.68	80.18	B
LAMAZE	94223	1	304.00	452.89	148.89	148.89	0.65	80.83	B
FISCHER PRICE	92467	4	125.25	161.98	36.73	146.92	0.64	81.47	B
SIMBA	93800	8	46.98	65.29	18.31	146.48	0.64	82.12	B
SIMBA	92680	4	62.64	98.35	35.71	142.84	0.63	82.74	B
SIKU	97317	3	84.60	131.41	46.81	140.43	0.62	83.36	B
SIMBA	93519	8	31.32	48.76	17.44	139.52	0.61	83.97	B
PIATNIK	95261	4	80.10	114.88	34.78	139.12	0.61	84.58	B
SIKU	97312	3	85.50	131.41	45.91	137.73	0.60	85.18	B
MATTEL	92777	4	72.54	106.61	34.07	136.28	0.60	85.78	B
KLEIN	93095	4	97.61	131.41	33.80	135.20	0.59	86.37	B

MATTEL	95440	3	97.65	139.67	42.02	126.06	0.55	86.93	B
SIKU	97446	2	184.50	247.11	62.61	125.22	0.55	87.47	B
SIMBA	93736	3	113.98	152.89	38.91	116.73	0.51	87.99	B
MATTEL	95279	6	79.05	98.35	19.30	115.80	0.51	88.49	B
LEGO	992512	11	38.27	48.76	10.49	115.39	0.51	89.00	B
SIMBA	94801	4	53.12	81.82	28.70	114.80	0.50	89.50	B
FISCHER PRICE	95274	4	111.60	139.63	28.03	112.12	0.49	89.99	B
LAMAZE	94916	2	151.05	205.79	54.74	109.48	0.48	90.47	B
KLEIN	93115	4	72.44	98.35	25.91	103.64	0.45	90.93	C
SIMBA	95218	4	52.51	77.69	25.18	100.72	0.44	91.37	C
LAMAZE	94577	2	152.00	201.65	49.65	99.30	0.44	91.81	C
SIKU	97315	5	44.65	64.46	19.81	99.05	0.43	92.24	C
SIMBA	95304	4	41.45	65.29	23.84	95.36	0.42	92.66	C
SIMBA	95229	4	41.45	65.29	23.84	95.36	0.42	93.08	C
SIKU	97672	2	84.60	131.41	46.81	93.62	0.41	93.49	C
KLEIN	94876	3	83.65	114.05	30.40	91.20	0.40	93.89	C
SIMBA	94682	4	34.46	57.03	22.57	90.28	0.40	94.28	C
SIMBA	93647	4	46.98	69.42	22.44	89.76	0.39	94.68	C
LAMAZE	94914	1	241.30	329.75	88.45	88.45	0.39	95.06	C
SIMBA	93572	6	25.79	40.50	14.71	88.26	0.39	95.45	C
SIMBA	95324	6	25.79	40.50	14.71	88.26	0.39	95.84	C
LAMAZE	94730	1	243.20	329.75	86.55	86.55	0.38	96.22	C
LAMAZE	94214	1	243.20	328.93	85.73	85.73	0.38	96.59	C
KLEIN	94875	6	35.36	47.93	12.57	75.42	0.33	96.92	C
MATTEL	92338	4	32.30	48.76	16.46	65.84	0.29	97.21	C
SIKU	97664	2	58.50	90.08	31.58	63.16	0.28	97.49	C
SIMBA	94975	4	41.45	57.03	15.58	62.32	0.27	97.76	C
KLEIN	92761	3	35.36	54.55	19.19	57.57	0.25	98.02	C
SIKU	97644	2	50.40	78.51	28.11	56.22	0.25	98.26	C
SIKU	97471	2	50.40	78.51	28.11	56.22	0.25	98.51	C
SIMBA	95198	3	52.51	69.42	16.91	50.73	0.22	98.73	C
LEGO	992545	4	44.50	57.03	12.53	50.12	0.22	98.95	C
SIMBA	94756	7	35.94	43.00	7.06	49.42	0.22	99.17	C

LAMAZE	94170	1	158.65	205.79	47.14	47.14	0.21	99.37	C
SIMBA	93586	3	35.93	48.76	12.83	38.49	0.17	99.54	C
SIMBA	95226	3	20.27	32.23	11.96	35.88	0.16	99.70	C
SIKU	97607	2	36.10	53.72	17.62	35.24	0.15	99.85	C
SIMBA	94712	4	15.66	23.97	8.31	33.24	0.15	100.00	C
CELKEM	x	x	x	x	x	22808.54	100.00	x	

PŘÍLOHA P I: NEJPRODÁVANĚJŠÍ ZNAČKY (2015)

Značka	číslo v datab	ks	nákupní cena	DMC	zisk	zisk celkem	Zisk celkem %	Kumulace %	Kat.
PIATNIK	94487	16	228.60	321.49	92.89	1486.24	5.67	5.67	A
PIATNIK	94436	16	228.60	321.49	92.89	1486.24	5.65	11.32	A
MINDOK	8085	13	306.90	402.48	95.58	1242.54	4.72	16.04	A
FISHER PRICE	94979	6	616.42	800.83	184.41	1106.46	4.20	20.24	A
BRUDER	42271	3	937.72	1301.75	364.03	1092.09	4.15	24.39	A
PIATNIK	93028	6	395.10	519.84	124.74	748.44	2.84	27.23	A
FISHER PRICE	91232	18	114.95	156.20	41.25	742.50	2.82	30.06	A
MATTEL	92603	21	90.25	123.14	32.89	690.69	2.62	32.68	A
PIATNIK	93058	7	269.10	351.21	82.11	574.77	2.18	34.86	A
LEGO	992835	6	317.73	412.40	94.67	568.02	2.16	37.02	A
KLEIN	92504	3	650.72	825.62	174.90	524.70	1.99	39.02	A
SIMBA	93091	7	173.19	247.11	73.92	517.44	1.97	40.98	A
PIATNIK	95270	7	173.70	247.11	73.41	513.87	1.95	42.93	A
MATTEL	95730	3	454.77	619.01	164.24	492.72	1.87	44.81	A
BRUDER	42370	3	597.72	756.20	158.48	475.44	1.81	46.61	A
LEGO	992713	5	317.73	412.40	94.67	473.35	1.80	48.41	A
PIATNIK	93191	6	173.70	247.11	73.41	440.46	1.67	50.08	A
MINDOK	8098	4	306.60	412.40	105.80	423.20	1.61	51.69	A
MINDOK	8114	6	167.40	234.71	67.31	403.86	1.53	53.23	A
KLEIN	92594	16	53.47	77.69	24.22	387.52	1.47	54.70	A
MINDOK	8002	4	223.20	311.57	88.37	353.48	1.34	56.04	A
MINDOK	8057	3	279.00	391.74	112.74	338.22	1.29	57.33	A
LEGO	992948	22	50.73	65.29	14.56	320.32	1.22	58.54	A
BRUDER	42088	3	468.52	575.21	106.69	320.07	1.22	59.76	A
KLEIN	92503	4	158.68	234.71	76.03	304.12	1.16	60.92	A
BRUDER	42022	3	366.52	463.64	97.12	291.36	1.11	62.02	A
MATTEL	95282	5	138.57	195.87	57.30	286.50	1.09	63.11	A
LEGO	992953	3	317.73	412.40	94.67	284.01	1.08	64.19	A
PIATNIK	94791	3	228.60	321.49	92.89	278.67	1.06	65.25	A
MINDOK	8001	3	223.20	311.57	88.37	265.11	1.01	66.26	A

BRUDER	42025	3	325.72	412.40	86.68	260.04	0.99	67.24	A
MATTEL	95657	3	151.59	234.71	83.12	249.36	0.95	68.19	A
MINDOK	8060	3	334.18	412.40	78.22	234.66	0.89	69.08	A
SIMBA	93971	10	46.98	70.25	23.27	232.70	0.88	69.97	A
SIMBA	93619	5	93.96	139.67	45.71	228.55	0.87	70.84	B
SIMBA	95663	9	52.51	77.69	25.18	226.62	0.86	71.70	B
SIMBA	93647	9	52.51	77.69	25.18	226.62	0.86	72.56	B
LEGO	992926	3	254.54	329.75	75.21	225.63	0.86	73.42	B
PIATNIK	93170	3	173.70	247.11	73.41	220.23	0.84	74.25	B
SIMBA	95311	10	35.93	57.03	21.10	211.00	0.80	75.05	B
FISHER PRICE	91988	4	137.64	189.26	51.62	206.48	0.78	75.84	B
SIMBA	93773	4	105.02	156.20	51.18	204.72	0.78	76.62	B
MINDOK	8131	3	167.40	234.71	67.31	201.93	0.77	77.38	B
MINDOK	8104	3	167.40	234.71	67.31	201.93	0.77	78.15	B
SIMBA	93615	4	99.49	147.93	48.44	193.76	0.74	78.89	B
MATTEL	92012	3	183.21	247.11	63.90	191.70	0.73	79.62	B
KLEIN	92762	3	72.44	131.41	58.97	176.91	0.67	80.29	B
BRUDER	42059	7	93.16	118.18	25.02	175.14	0.67	80.95	B
SIMBA	93830	4	81.69	123.14	41.45	165.80	0.63	81.58	B
SIMBA	93783	4	115.15	156.20	41.05	164.20	0.62	82.21	B
SIMBA	93591	3	29.00	81.82	52.82	158.46	0.60	82.81	B
MATTEL	95279	8	79.05	98.35	19.30	154.40	0.59	83.40	B
FISHER PRICE	92247	3	154.85	205.79	50.94	152.82	0.58	83.98	B
MINDOK	8073	3	139.50	189.26	49.76	149.28	0.57	84.54	B
MATTEL	92338	9	32.30	48.76	16.46	148.14	0.56	85.11	B
SIMBA	93531	6	46.68	70.25	23.57	141.42	0.54	85.64	B
SIMBA	93536	6	46.98	70.25	23.27	139.62	0.53	86.17	B
LAMAZE	94990	1	361.95	495.04	133.09	133.09	0.51	86.68	B
BRUDER	42260	3	167.28	211.57	44.29	132.87	0.50	87.18	B
SIMBA	95331	4	61.04	93.39	32.35	129.40	0.49	87.68	B
SIMBA	95321	6	35.93	57.03	21.10	126.60	0.48	88.16	B
SIMBA	94973	3	81.69	123.14	41.45	124.35	0.47	88.63	B
SIMBA	93572	8	31.32	46.28	14.96	119.68	0.45	89.08	B

LEGO	992905	3	317.73	357.00	39.27	117.81	0.45	89.53	B
MATTEL	92772	3	100.44	139.67	39.23	117.69	0.45	89.98	B
KLEIN	92761	6	35.36	54.55	19.19	115.14	0.44	90.42	B
FISHER PRICE	92468	3	125.55	161.98	36.43	109.29	0.42	90.83	C
SIMBA	95325	3	72.78	109.09	36.31	108.93	0.41	91.25	C
SIMBA	93770	3	62.64	98.35	35.71	107.13	0.41	91.65	C
SIMBA	93569	5	35.93	57.03	21.10	105.50	0.40	92.05	C
SIMBA	93671	5	35.95	57.03	21.08	105.40	0.40	92.45	C
FISHER PRICE	95274	4	114.00	139.67	25.67	102.68	0.39	92.84	C
LAMAZE	95181	1	334.40	428.93	94.53	94.53	0.36	93.20	C
SIMBA	94922	4	46.98	70.25	23.27	93.08	0.35	93.56	C
SIMBA	93617	3	46.98	77.69	30.71	92.13	0.35	93.91	C
SIMBA	93174	4	83.83	106.61	22.78	91.12	0.35	94.25	C
SIMBA	95324	5	31.32	48.76	17.44	87.20	0.33	94.58	C
LAMAZE	94264	1	243.20	329.75	86.55	86.55	0.33	94.91	C
FISHER PRICE	91063	4	60.80	81.82	21.02	84.08	0.32	95.23	C
SIMBA	94712	8	18.42	28.93	10.51	84.08	0.32	95.55	C
SIMBA	94713	4	41.45	61.98	20.53	82.12	0.31	95.86	C
SIMBA	94756	5	45.78	61.98	16.20	81.00	0.31	96.17	C
SIMBA	95229	3	52.51	78.51	26.00	78.00	0.30	96.47	C
KLEIN	94875	4	35.36	54.55	19.19	76.76	0.29	96.76	C
SIMBA	93581	3	52.51	77.69	25.18	75.54	0.29	97.05	C
KLEIN	95252	3	52.61	77.69	25.08	75.24	0.29	97.33	C
LEGO	992841	3	82.77	106.61	23.84	71.52	0.27	97.60	C
KLEIN	95575	3	46.57	70.25	23.68	71.04	0.27	97.87	C
FISHER PRICE	90927	3	56.73	78.51	21.78	65.34	0.25	98.12	C
SIKU	97641	3	52.20	73.55	21.35	64.05	0.24	98.37	C
SIMBA	93511	3	35.91	57.03	21.12	63.36	0.24	98.61	C
SIMBA	94682	3	46.98	65.29	18.31	54.93	0.21	98.82	C
SIKU	97642	3	52.20	70.25	18.05	54.15	0.21	99.02	C
SIKU	97635	2	45.00	70.25	25.25	50.50	0.19	99.21	C
LEGO	992984	3	50.73	65.29	14.56	43.68	0.17	99.38	C
SIKU	97315	2	52.20	73.55	21.35	42.70	0.16	99.54	C
LAMAZE	94995	1	120.65	156.20	35.55	35.55	0.14	99.68	C
LAMAZE	94227	2	304.00	320.66	16.66	33.32	0.13	99.80	C
SIKU	97629	2	40.50	57.03	16.53	33.06	0.13	99.93	C

LAMAZE	94214	1	304.00	328.93	24.93	24.93	0.09	100.00	C
Celkem	x	x	x	x	x	26329.65	100.00	x	

