

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA DOPRAVNÍ**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2015

Jan LEKEŠ



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA DOPRAVNÍ

Bc. Jan LEKEŠ

Výběr vhodné logistiky malého podniku v prostředí e-
komerce

Diplomová práce

2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Fakulta dopravní
d ě k a n**

Konviktská 20, 110 00 Praha 1

K617 Ústav logistiky a managementu dopravy

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

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

Bc. Jan Lekeš

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

N 3710 – LO – Logistika, technologie a management dopravy

Název tématu (česky): **Výběr vhodné logistiky malého podniku v prostředí e-komerce**

Název tématu (anglicky): Selection of proper logistic method for small business in e-commerce environmen

Zásady pro vypracování

Při zpracování diplomové práce se řiďte osnovou uvedenou v následujících bodech:

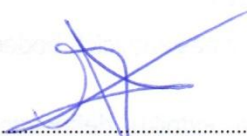
- Úvod
- Popis stávajícího stavu - specifikace daného malého podniku, definování požadavků na optimální logistický proces
- Analýza možných variant aplikovatelných logistických procesů - technický návrh a ekonomicko-nákladová analýza
- Vyhodnocení návrhu
- Závěr


- Rozsah grafických prací: podle charakteru tématu diplomové práce
- Rozsah průvodní zprávy: minimálně 55 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)
- Seznam odborné literatury: Duchoň B.: Management malého podniku. ČVUT, 1995
Horáková H.: Logistika a způsoby optimalizace nákladů na zásoby, Sekurkon, 1996
Svoboda V.: Dopravní logistika, ČVUT, 2004
Emmett S.: Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu, Computer Press, 2008


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Skolilová**

Datum zadání diplomové práce: **30. června 2014**
(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání diplomové práce: **30. listopadu 2015**
a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia
b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia


doc. Ing. Lukáš Týfa, Ph.D.
vedoucí
Ústavu logistiky a managementu dopravy


prof. Dr. Ing. Miroslav Svítek, dr. h. c.
děkan fakulty



Potvrzuji převzetí zadání diplomové práce.


Bc. Jan Lekeš
jméno a podpis studenta

V Praze dne25. června 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

Nemám závažný důvod proti užívání tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze dne 25.11.2015

.....
podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval všem, kteří mi pomohli s vypracováním této práce ať už formou konzultace, nebo poskytnutím cenných materiálů. Zvláštní dík patří vedoucí mé práce ing. Petře Skolilové za klíčové rady a připomínky, které mi umožnily zaměřit práci správným směrem.

Dále bych rád poděkoval všem, kteří mi poskytli podklady pro vypracování této práce. Za korekturu textu dekuji ing. Jindře Pohořelé. Dále bych chtěl poděkovat všem autorům použité literatury.

V neposlední řadě je mi příjemnou povinností poděkovat členům rodiny za jejich morální i materiální podporu jak během vypracovávání této práce, tak po celou dobu mého studia na fakultě dopravní ČVUT.

Abstrakt

Název práce: **Výběr vhodné logistiky malého podniku v prostředí e-komerce**

Typ práce: diplomová práce

Autor práce: Bc. Jan Lekeš

Vysoká škola: ČVUT v Praze, fakulta dopravní

Školní rok: 2015/2016

Rozsah: 76 stran

Klíčová slova: malý a střední podnik, e-komerce, internetový obchod, e-shop, ekonomická analýza, bilance, rozvaha, výsledovka, výkaz zisku a ztrát, SWOT, zásobování.

V této diplomové práci budou nejprve uvedeny základní pojmy dále v práci používané – zejména z oblasti malého a středního podniku, e-komerce a ekonomické analýzy. Uveden bude konkrétní případ firmy provozující internetový obchod a řešící dilema v oblasti zásobování a výběru dodavatele. Budou řešeny 2 varianty a provedeno jejich vyhodnocení a porovnání.

Abstract

Title: **Selection of proper logistic method for small business in e-commerce environment**

Document type: diploma thesis

Author: Bc. Jan Lekeš

School: CTU in Prague, faculty of transportation science

School year: 2015/2016

Length: 76 pages

Key words: small and medium business, e-commerce, e-shop, economic analysis, balance sheet, income statement, profit and loss account, SWOT, supply chain.

In this diploma thesis I will first introduce basic concepts used in the work - especially from the small and medium business, e-commerce, and economic analysis. The particular case of company operating an online store and solving the dilemma of supply and procurement will be given. 2 variants will be handled and conducted their evaluation and comparison.

Obsah

Prohlášení	6
Poděkování	7
Abstrakt	8
Abstract.....	9
Obsah.....	10
Zkratky v abecedním pořadí	12
Úvod	13
1 Úvod do problematiky malého a středního podniku	14
1.1 Definice drobného, malého a středního podniku	14
1.2 E-komerce	15
1.2.1 Výhody, problémy a omezení e-commerce	16
1.2.2 Hospodářské a sociální dopady elektronického obchodu.....	17
1.3 SWOT analýza.....	19
1.4 Základní finanční výkazy podniku	21
1.4.1 Bilance (rozvaha) podniku.....	21
1.4.2 Výsledovka (výkaz zisku a ztráty) podniku	23
1.4.3 Peněžní tok (cash flow)	25
1.5 Logistika zásob	26
1.5.1 Rozdělení typů zásob.....	26
1.5.2 Náklady na zásoby.....	27
1.5.3 Doba obratu zásob	27
1.5.4 Typy modelů zásob.....	28
2 Specifikace daného malého podniku, definování požadavků na optimální logistický proces.....	30
2.1 Specifikace daného malého podniku	30
2.1.1 Základní informace o společnosti.....	30
2.1.2 Majetek podniku a zdroje jeho krytí.....	32
2.1.3 Internetový prodej.....	36
2.1.4 Charakteristika prodávaného zboží	37
2.1.5 Roky 2012-2014	40
2.1.6 Rok 2015	42

2.2	Definování požadavků na optimální logistický proces	45
2.2.1	Dodací doba	46
2.2.2	Maximalizace zisku	47
3	Analýza možných variant aplikovatelných logistických procesů - technický návrh a ekonomicko-nákladová analýza	48
3.1	1. varianta – realizované řešení v roce 2015	48
3.1.1	SWOT analýza	48
3.1.2	Ekonomická analýza	52
3.2	2. varianta – alternativní řešení v roce 2015	56
3.2.1	SWOT analýza	57
3.2.2	Ekonomická analýza	60
4	Vyhodnocení návrhů	64
4.1	Vyhodnocení SWOT analýzy	64
4.2	Vyhodnocení nákladovosti variant	66
4.3	Logistika zásobování	68
4.4	Souhrnné vyhodnocení	68
	Závěr	70
	Seznam citované literatury	71
	Seznam literatury	71
	Seznam obrázků a grafů	72
	Seznam tabulek	73
	Seznam příloh	73
	Příloha 1 – tabulka prodejů K1 2015	74
	Příloha 2 – prodeje podle měsíců	76

Zkratky v abecedním pořadí

B2B	- business to business
B2C	- business to customer
B2G	- business to government
C2C	- customer to customer
ČR	- Česká republika
EDI	- elektronická výměna dat
EORI	- Economic Operators' Registration and Identification system
EU	- Evropská unie
EUR	- Euro (měna)
Kč	- Koruna česká (měna)
MSP	- Malý a střední podnik
SWOT	- SWOT analýza (strengths, weaknesses, opportunities, threats)

Úvod

Téma své diplomové práce jsem si zvolil na základě osobní zkušenosti s danou problematikou. Vycházím tedy z reálných dat existující firmy, kterou ovšem z důvodu obchodního tajemství definuji pouze jako „firmu“

Základní otázku, kterou jsem se rozhodl řešit, byla skutečnost, zda by při současném objemu prodeje firmy, nebylo výhodnější zboží i dovážet, nikoliv je jen přeprodat od velkoobchodu.

Cílem mé práce tedy bude postupně zhodnotit celý proces spojený s provozem e-shopu a pomocí ekonomické analýzy (analýzy nákladů) a SWOT analýzy určit, zda je výhodnější stávající model či by bylo vhodnější přistoupit k novému (v příslušných kapitolách označeny jako varianta 1 a varianta 2).

V úvodu práce jsou uvedeny teoretické základy celé problematiky. V dalších kapitolách se pak již pracuje s reálnými daty týkajícími se konkrétní firmy. Nejprve jsou uvedeny základní informace o firmě, popsán vývoj fungování internetového prodeje i majetková struktura firmy. Dále jsou analyzovány 2 varianty zásobování nejprodávanějším zbožím a v závěru provedeno vyhodnocení těchto variant.

Práce nepokrývá kompletně celou nákladovou a procesní analýzu, ale klade si za cíl vytvořit relevantní základ pro prvotní zhodnocení situace a v případě kladného výsledku ve prospěch nového modelu, tak připravit vhodný podklad pro další hloubkovou analýzu.

1 Úvod do problematiky malého a středního podniku

V této kapitole bude vytvořena teoretická základna a vysvětleny pojmy, dále používané v praktické části. Budou uvedeny pojmy jako drobný, malý a střední podnik, e-komerce, firemního účetnictví a logistiky zásob.

1.1 Definice drobného, malého a středního podniku

Pro účely této práce můžeme použít definici malého a středního podnikatele, upravenou Doporučením 2003/361/ES. Toto doporučení souvisí zejména s podáním žádosti o podporu v rámci programu, který je určen pro malé nebo střední podniky (MSP).

Za drobného, malého a středního podnikatele (MSP) ve smyslu § 2, odst. (2) písm. a), b) a c) Obchodního zákoníku se považuje podnikatel, pokud [1]:

- zaměstnává méně než 250 zaměstnanců,
- jeho aktiva (z rozvahy u podnikatele, který vede účetnictví) či majetek (z daňové evidence podnikatele, který nevede účetnictví) nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrat/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR

Za malého podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

- zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,
- jeho aktiva/majetek, nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR.

Za drobného podnikatele se považuje podnikatel, pokud:

- zaměstnává méně než 10 zaměstnanců,
- jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.

1.2 E-komerce

E-commerce (někdy též e-komerce) je poměrně široký pojem používaný k označení veškerých obchodních transakcí realizovaných za pomoci internetu a dalších elektronických prostředků.

Definice e-commerce

Používání internetu a obchodních webových transakcí.

Více formální definice: Obchodní transakce mezi organizacemi a jednotlivci, které jsou umožněny současnou komunikační technologií založenou na infrastruktuře internetu. [4]

Co je e-commerce?

Pohled z **hlediska komunikace** - schopnost poskytovat produkty, služby, informace nebo platby prostřednictvím počítačových sítí (internetu). [4]

Pohled z **hlediska rozhraní** – e-commerce znamená informační a transakční výměnu [4]:

- Mezi podniky - Business-to-Business (B2B).
- Mezi podniky a spotřebiteli - Business-to-Consumer (B2C).
- Mezi spotřebiteli - Consumer-to-Consumer (C2C).
- Mezi podniky a státními organizacemi Business-to-Government (B2G).

Z hlediska obchodních procesů – elektronický obchod znamená činnosti, které podporují obchodní činnosti pomocí elektronických počítačových sítí. [4]

Nosným prvkem e-commerce jsou především internetové obchody a s nimi související problematika. Patří sem i většina činností spadajících pod elektronický marketing, např. online reklama, email marketing, nejrůznější affiliate programy a všechny aktivity na podporu internetového obchodování. V širším pojetí mohou do pojmu e-commerce patřit i jakékoliv webové stránky, které nabízí konkrétní produkty či služby a umožňují i jejich objednávku například emailem [2].

1.2.1 Výhody, problémy a omezení e-commerce

Výhody e-commerce jsou [4]:

- Nižší náklady na prodej.
- Vyšší marže.
- Lepší služby zákazníkům.
- Rychlé srovnání cen a produktů při nakupování (získání základních informací o výrobku v kratší době).
- Nárůst produktivity.
- Týmová práce.
- Růst znalostí trhů.
- Sdílení informací mezi uživateli, pohodlí a snadná realizace nákupu (ušetření času při koupi výrobku, možnost doručení výrobku až do domu.
- Možnost přizpůsobení (customizace).

Problémy a omezení e-commerce [4]:

- Nákladový faktor - vyšší jednorázové investiční náklady vynaložené na vybudování informačního systému a bezpečného elektronického obchodu, popř. na provázání elektronického obchodu s informačním systémem, vysoké náklady na modernizaci softwaru i hardwaru, složitost softwarové a technické implementace, náročná tvorba dobrého designu webové stránky.
- Zabezpečení - hrozba napadení virem nebo hackery.
- Integrita systému a dat, potřeba časté aktualizace údajů na webové stránce
- Škálovatelnost systému.
- E-commerce není zdarma - vysoké mzdové náklady plynoucí ze zaměstnávání specializovaných techniků a síťových administrátorů.
- Existují produkty, které lidé nebudou nikdy kupovat on-line.
- Kulturní, jazykové překážky, otázky důvěry.
- Firemní zranitelnost.
- Vysoce konkurenční prostředí (internet start-up).
- Nedostatečný business plán pro realizaci e-commerce - pomalá návratnost investičních výdajů u průměrných e-obchodů. To je asi největším problémem na straně podniku. Vytvoření jasného konceptu a designu elektronického obchodu. Elektronický obchod, který nemá jasnou vizi, nemá na e-trhu žádnou šanci. Zde

také platí pravidlo „30 sekund“. Jestliže zákazníka do půl minuty nezaujme design webových stránek, už se na danou stránku zřejmě nikdy nevrátí. Pro menší podniky může být nezvládnutelnou překážkou modernizace softwaru a hardwaru, stejně tak jako složitost technické implementace uživatelského a datového rozhraní.

1.2.2 Hospodářské a sociální dopady elektronického obchodu

V průběhu vývoje bylo identifikováno pět rozsáhlých témat, důležitých pro pochopení hospodářských dopadů elektronického obchodu [3] – volně přeloženo a přepracováno:

Účinek na trh

Elektronický obchod transformuje tržiště. E-commerce navždy změnila způsob, jakým se podniká: jsou nahrazovány tradiční zprostředkovatelské funkce, vyvinuty nové produkty a trhy a je vytvářen mnohem užší vztah mezi podniky a spotřebiteli. To zásadním způsobem mění organizaci práce: otevírají se nové kanály šíření znalostí a lidské interaktivity na pracovišti, je zapotřebí větší flexibility a přizpůsobivosti a jsou vyžadovány nové dovednosti pracovníků.

Katalytická role

Elektronický obchod má katalytický efekt. E-komerce způsobuje urychlení a šíří ve větší míře změny, které již v ekonomice probíhají, jako například reformy předpisů, vytváření elektronických vazeb mezi podniky (EDI), globalizaci hospodářské činnosti a poptávku po kvalifikovanějších pracovnících.

Dopad na interaktivitu

E-komerce obrovsky zvyšuje interaktivitu v ekonomice. Proniká až do malých podniků a domácností po celém světě. Dříve drahé osobní počítače jsou nahrazeny levnými televizemi, tablety a mobilními telefony s okamžitým přístupem k internetu z velké části světa. Lidstvo tak získalo schopnost komunikovat a podnikat kdekoli a kdykoli. To má zásadní dopad na otevřenost ekonomických a geografických hranic.

Otevřenost

Otevřenost je základní technický a filozofický princip expanze elektronického obchodu. Rozšíření přijetí internetu jako platformy pro podnikání proběhlo díky neexistenci standardů a volnosti, stejně jako obrovský průmysl, který se vyvinul na jeho podporu. Ekonomická síla vycházející ze spojené celosvětové sítě pomůže zajistit, aby nové normy zůstávaly otevřené. Ještě důležitější je, že se otevřenost objevuje jako strategie u nejúspěšnějších společností v e-komerci ve vztahu k jejich obchodním partnerům i konečným spotřebitelům. To vede k posunu v roli spotřebitelů, kteří jsou čím dál více zapojeni jako partneři při tvorbě produktu. Vysoká míra otevřenosti může v ekonomice i společnosti přinést efekty pozitivní (např. zvýšená transparentnost) i negativní (např. ztráta soukromí).

Relativní význam času je základem pro pochopení hospodářských a sociálních dopadů elektronického obchodu.

Elektronický obchod mění relativní důležitost času. Mnoho rutinních činností, které pomáhají definovat ekonomiku a společnost jsou funkcí času: hromadná výroba je nejrychlejší způsob výroby při co nejnižších nákladech, komunity inklinují být geograficky určené, to vše proto, že čas je určujícím faktorem blízkosti. E-komerce snižuje význam času tím, že urychlí výrobní cykly, což umožňuje firmám působit v úzké spolupráci a umožnit spotřebitelům provádět transakce po celý den. Tím, jak se mění role času, mění se i struktura obchodování a sociálních aktivit.

1.3 SWOT analýza

SWOT analýza je základní metodou strategické situační analýzy, zachycující jak vnitřní, tak vnější prostředí firmy. SWOT analýza je zkratkou prvních písmen anglických názvů jednotlivých složek vnitřního a vnějšího prostředí. [5]

- strengths - silné stránky,
- weaknesses - slabé stránky,
- opportunities - příležitosti,
- threats - hrozby.



Obrázek 1- SWOT (zdroj: autor)

Silné a slabé stránky reprezentují vnitřní prostředí podniku, příležitosti a hrozby vnějšího prostředí podniku. SWOT analýza nemá za úkol rozebrat všechny silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby, ale měla by se zaměřit pouze na ty, které jsou pro podnik klíčové, ovlivňují jeho budoucí vývoj, mají dopad na formulaci podnikových strategií. [5]

Všechny vnější i vnitřní faktory je potřeba ohodnotit podle shodné škály, která ale může mít různou podobu. Škála může být jak slovní, tak číselná. Pro další práci doporučuji spíše číselnou variantu.

- dobrý, průměrný, špatný,
- velmi dobrý, dobrý, průměrný, špatný, velmi špatný,

- 1, 2, 3, 4, 5,
- -1, -2, -3, 0, 1, 2, 3, atd.

Každé položce SWOT analýzy se také přidělí váhové ohodnocení podle důležitosti tak, aby součet za každou kategorii byl 1.

Strategie vyplývající ze SWOT

Po analýze jednotlivých silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb, které plynou z vnějšího prostředí, je možné vyvodit ze SWOT analýzy čtyři základní strategie, které kombinují vnější a vnitřní prostředí firmy. Těmito strategiemi jsou: [5]

- strategie SO (strategie využití),
- strategie WO (strategie hledání),
- strategie ST (strategie konfrontace),
- strategie WT (strategie vyhýbání).

Strategie SO je zaměřena na využívání silných stránek a příležitostí, které nabízí okolí podniku. Jedná se o ofenzivní podnikatelský přístup, kdy se firma snaží dosáhnout vedoucí pozice i za cenu útoku. V tomto případě se firmy zaměřují na hlubší pronikání na trhy, inovace a rozvoj trhů. Strategie WO je strategií, při které se firma snaží prostřednictvím příležitostí eliminovat své slabé stránky, k čemuž může využít strategické aliance, či vertikální integrace. Horizontální integrace mohou využívat firmy, které mají dostatek silných stránek pro eliminaci hrozeb, tedy firmy, které se nachází v kvadrantu ST. Strategie ST je zaměřena na oslabení konkurence a blokování nebezpečí. Nejhorší pozici mají firmy, které mají slabé postavení (převládají u nich slabé stránky nad silnými) a navíc jsou ohroženy vnějším prostředím. V tomto případě je třeba zahájit buď boj o přežití, nebo se zamyslet nad opuštěním trhu, či celkovou likvidací firmy. [5]

1.4 Základní finanční výkazy podniku

1.4.1 Bilance (rozhaha) podniku

Strukturu majetku a financí lze zachytit pomocí bilance podniku. Bilance zobrazuje finanční situaci podniku v určitém časovém okamžiku. Jde o statické zobrazení jeho majetkové a finanční struktury. Bilance tedy obsahuje stavové veličiny vyjadřující stav k určitému datu. V bilanci pod názvem aktiva je zachycen majetek, se kterým podnik disponuje, a pod názvem pasiva vykazuje finanční krytí neboli finanční zdroje tohoto majetku. [6]

Zápis bilance může být proveden dvojím způsobem:

- Vertikální forma, kde jsou jednotlivé položky uspořádány pod sebou (použito v praktické části práce),
- Horizontální – takzvaná T-forma, kde majetková struktura (aktiva) jsou na straně levé a finanční struktura (pasiva) na straně pravé.

Bilance (Rozvaha)	
MAJETKOVÁ STRUKTURA	FINANČNÍ STRUKTURA
Aktiva	Pasiva
krátkodobá aktiva (oběžný majetek) zásoby pohledávky za odběrateli cenné papíry vklady a hotovost náklady příštích období	krátkodobý cizí kapitál (běžné závazky) závazky vůči dodavatelům (dluhy věřitelům) krátkodobé úvěry (bankovní aj.) splatný podíl dlouhodobých dluhů výdaje příštích období (zapláceno v budoucnu) daňové a ostatní závazky
dlouhodobá aktiva (pořizovací, investiční) fixní aktiva v pořizovacích cenách akumulované odpisy (oprávky) finanční majetek dlouhodobé povahy nehmotná aktiva	dlouhodobý cizí kapitál (dlouhodobé závazky) dlouhodobé úvěry vydané obligace hypotekární půjčky
	vlastní kapitál (čisté jmění) upsaný akciový kapitál (kmenový kapitál) nerozdělený zisk rezervní fond emisní úžio

Obrázek 2 - princip bilance - T-forma (zdroj: Duchoň 2007 [6])

V bilanci nejsou zachyceny jen stavy majetku a kapitálu, ale také výsledky hospodářské činnosti a vlastní kapitál. Bilance podniku postihuje dvě, resp. tři části: aktiva (A), závazky (Z), vlastní kapitál (E). Závazky a kapitál tvoří pasiva podniku (P). [6]

Platí základní bilanční vztah:

$$A = Z+E \text{ nebo } A = P$$

Slabá místa bilance [6]:

- Z bilance nemusí vždy vyplynout přesná současná hodnota podniku. V bilanci se vychází při ohodnocení fixních aktiv zpravidla z pořizovací hodnoty, která je korigována velikostí odpisů k danému okamžiku. Velikost odpisů závisí na užitých odpisových metodách, které nemusí přesně vyjadřovat proces opotřebení daného zařízení.
- Řada bilančních položek je zpravidla odhadována, např. velikost zásob nebo skutečné ohodnocení pohledávek.
- V bilanci lze stěží najít ohodnocení takových vnitřních podnikových zdrojů, jako jsou lidský potenciál se zkušenostmi a kvalifikace pracovníků.
- Data obsažená v rozvaze se vztahují k určitému okamžiku, nemohou tedy poskytnout informace o dynamice společnosti.
- Odpisy nepředstavují odliv hotovosti z odniku, přesto jsou zahrnuty do výpočtu zisku.

1.4.2 Výsledovka (výkaz zisku a ztráty) podniku

Bilance (rozvaha) zachycuje stav majetku podniku a způsob jeho financování k určitému datu. Údajů bilance lze užít např. k hodnocení hospodářské stability podniku. Podnik však musí být schopen zajistit svojí provozní činností dostatečný objem zisku. Zisk je v rozvaze vyjádřen jako jediná položka a podnik se musí zajímat o to, jak bylo tohoto syntetického efektu dosaženo. K tomuto slouží výsledovka. Výsledovka je sestavována na základě principu nákladů a výnosů (tržeb), které se uznávají v době vzniku bez ohledu na to, zda v tomtéž období byly uhrazeny. Hospodářský výsledek se zjišťuje poměření vzniklých nákladů a získaných výnosů. [6]

Výsledovka musí zachytit, jaký podnik vytvořil příjem z vlastních provozních aktivit. Z tohoto příjmu (tržeb) musí podnik pokrýt provozní náklady (mzdy, materiály, energii), odpisy, úroky z úvěrů. Tím se dostáváme na zdanitelný základ, ze kterého se odvádí daně. Po odvodu daní a eventuálně vyplacení dividend zůstává čistý zisk (čistý příjem), který spolu s odpisy vytváří fondy pro samofinancování.[6]

Vzor výkazu zisku a ztrát je uveden na následující straně.

Slabá místa výsledovky [6]:

- Výsledovka zachycuje výnosy či tržby dosažené v určitém období a náklady spojené se získáním těchto tržeb. Náklady nebývají zpravidla vynaloženy ve stejném období. Nejde tedy o skutečné hotovostní toky těchto veličin, proto ani čistý zisk neprezentuje skutečnou hodnotu získanou v daném období vlastní provozní činností.
- Tržby mohou zahrnout jak tržby v hotovosti, tak i prodej na úvěr. Platba úvěru bude provedena v následujícím období, přesto nebude zahrnuta do tržeb tohoto období.
- Stejně tak i náklady daného období jsou veškeré výdaje spojené s vytvářením tržeb v tomto období. Zmíněné náklady ovšem nemusejí nabíhat ve stejném období, kdy se objevují ve výsledovce.
- Odpisy nepředstavují odliv hotovosti z podniku, přesto jsou zahrnuty do výpočtu zisku.

Prodejní činnost

- + tržby za prodej zboží
- náklady vynaložené na prodané zboží
- = **obchodní marže**

Výrobní činnost

- + výkony
- výkonová spotřeba
- = **přidaná hodnota**
- + ostatní provozní výnosy
- osobní náklady
- daně a poplatky
- odpisy
- ostatní provozní náklady
- = **provozní hospodářský výsledek**

Finanční činnost

- + finanční výnosy
- finanční náklady
- = **hospodářský výsledek z finančních operací**
- daň z příjmů za běžnou činnost
- = **hospodářský výsledek za běžnou činnost**

Mimořádná činnost

- + mimořádné výnosy
- mimořádné náklady
- daň z příjmů z mimořádné činnosti
- = **mimořádný hospodářský výsledek**

Σ: hospodářský výsledek za účetní období

Obrázek 3 - Výkaz zisku a ztrát (zdroj: Duchoň 2007 [6])

1.4.3 Peněžní tok (cash flow)

Bilance poskytuje informace o stabilitě podniku, výsledovka o nákladech a výnosech, čímž informuje o schopnostech podniku vytvářet zisk. Pohyb nákladů a výnosů se tedy odděluje od peněžních toků, a je proto nutné vytvořit ještě přehled, který je zaměřen na pohyb peněžních prostředků. Tento přehled se nazývá Výkaz o tvorbě a užití peněžních prostředků (peněžní tok). [6]

Zatímco bilance zachycuje stavy prostředků, peněžní tok zachycuje pohyb prostředků, resp. příčiny těchto změn. Z výsledovky přejímá čistý zisk a odpisy, ale protože vychází z principu příjmů a výdajů, koriguje tyto údaje na čisté příjmy a čisté výdaje. Peněžní tok zachycuje změny, ke kterým dochází v nákupu a prodeji fixního majetku a v pohybech ostatních aktiv a pasiv. Lze tedy říci, že peněžní tok zachycuje veškeré provozní, finanční a investiční činnosti, které během daného období (zpravidla 1 rok) podnik provádí. [6]

Přírůstek nebo úbytek	Kategorie	Poznámka
+	čistý zisk	(po zdanění a úhradě úroku)
+	odpisy	snížily zisk (náklady), ale jsou příjmem (zdroj financování)
+	např. rezervní fond	jiné náklady bez pohybu peněz
-	rezervní fond	výnosy bez pohybu peněz
peněžní tok samofinancování (interní zdroj)		
+	úbytek pohledávek	úbytek
-	pohledávky	přírůstek
-	krátkodobé dluhy (závazky)	úbytek
+	krátkodobé dluhy (závazky)	přírůstek
-	zásoby	přírůstek (zvýšíme výdaj)
+	zásoby	úbytek (zmenšíme výdaj)
peněžní tok samofinancování + změna oběžných aktiv a pasiv		
+	fixní aktiva	úbytek (prodej)
-	fixní aktiva	přírůstek
+	dlouhodobé dluhy	přírůstek
-	dlouhodobé dluhy	úbytek
-	dividendy	

Obrázek 4 - Cash flow (zdroj: Duchoň 2007 [6])

1.5 Logistika zásob

V zásobách je vázána velká část aktiv společnosti. Optimalizace a řízení zásob je významnou součástí finančního řízení podniku – cílem je minimalizace nákladů na pořizování a skladování.

Zásoby výrobního podniku můžeme rozdělit do 4 skupin: [6]

1. nástroje, nářadí, přístroje,
2. suroviny, materiál, palivo, energie,
3. nedokončená výroba,
4. hotové výrobky a peněžní prostředky podniku.

Skupiny 1, 2, 3 se týkají výrobního procesu, skupina 4 náleží výstupu výrobního procesu.

1.5.1 Rozdělení typů zásob

Běžná (obratová) zásoba: Je ta část zásob, která pokrývá potřebu v období mezi dvěma dodávkami. Její stav v průběhu dodávkového cyklu kolísá, a proto se při výpočtech pracuje s průměrnou obrátovou zásobou, jejíž velikost je v ideálním případě rovna polovině velikosti dodávky.

Pojistná zásoba: Má za úkol tlumit náhodné výkyvy jednak na straně vstupu do podniku (tj. ve velikosti a intervalu dodávek) a jednak na straně výstupu z podniku (ve velikosti a intervalu čerpání zásob).

Vyrovnávací zásoba: Slouží k vyrovnávání větších výkyvů na straně vstupu nebo výstupu. Příkladem může být sezónní spotřeba výrobku koncentrovaná např. do období vánoc., kterou by podnik nebyl schopen v tomto období z důvodu omezené výrobní kapacity uspokojit.

Zásoba dopravní: Jedná se o zásobu materiálu nebo polotovarů související s dopravou („zboží na cestě“).

Dále rozlišujeme také zásoby rozpracované výroby, technologické, strategické, spekulativní. [7]

1.5.2 Náklady na zásoby

Skladovací náklady:

Vztahují se ke každé jednotce zásoby ve skladu za určité časové období. Skladovací náklady zahrnují zejména manipulaci se skladovaným materiálem, pronájem prostor, spotřebu energií, mzdové náklady a pojištění, popř. znehodnocení zásob, ohodnocení vázanosti peněz v zásobách.

Pořizovací náklady:

Zahrnují náklady vynaložené na přepravu materiálu nebo polotovarů včetně mezd pracovníků, kteří zajišťují objednávku. Pořizovací náklady se týkají každého doplnění skladu a každé objednávky.

Náklady spojené s nedostatkem zásob (deficitu):

Vznikají tehdy, když v důsledku nedostatku zásob nemůže být uspokojena poptávka zákazníka. Jedná se např. o penalizaci za pozdě dodané zboží odběrateli, ušlý zisk za nerealizovaný obchod, náklady na mimořádnou objednávku (expresní poplatky), náklady související s omezením nebo zastavením výroby, náklady související se změnou výrobního programu, ale také vyčíslené ztráty spojené se ztrátou dobrého jména společnosti. [7]

1.5.3 Doba obratu zásob

Doba obratu zásob charakterizuje, za jak dlouho dojde k „rozpuštění“ dané zásoby. Doby obratu rozeznáváme podle jednotlivých typů zásob. Pro obrat hotových výrobků platí: [6]

$$t_{OHV} = \frac{Z_{\phi HV}}{V_{HVT}}$$

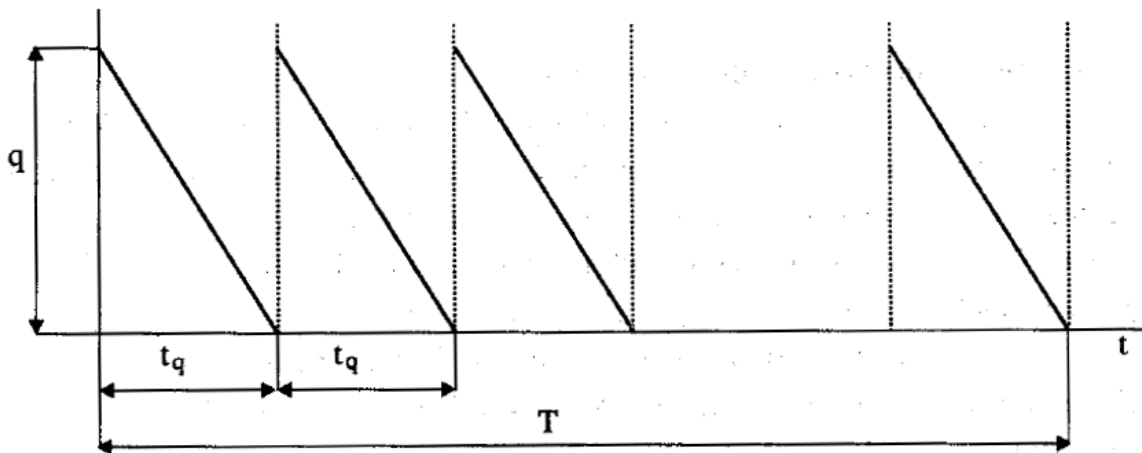
Kde: $Z_{\phi HV}$ je průměrná zásoba hotových výrobků, V_{HVT} je počet odeslaných výrobků za časovou jednotku

1.5.4 Typy modelů zásob

Modely zásob můžeme dělit podle znalosti poptávky na modely deterministické (známe předem velikost poptávky), a na modely stochastické (poptávka je určena pravděpodobnostně). Třetí skupinou je poptávka zatížená nejistotou (absolutní neznalost). Dále lze modely dělit na statické (objednávka je učiněna jednorázově) nebo dynamické (s časem se mění).

Deterministický přístup

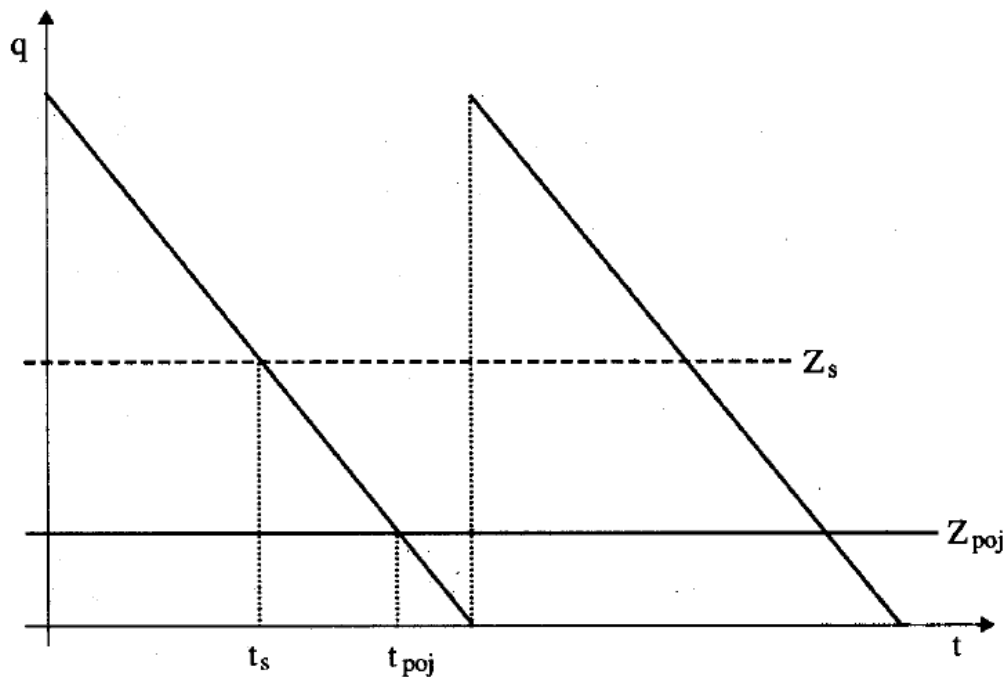
- Poptávka je známá a konstantní
- Pořizovací lhůta zboží je známá a konstantní
- Rovnoměrné čerpání ze skladu
- Velkost objednávek konstantní
- Nákupní cena je nezávislá na velikosti objednávky
- K doplnění skladu dochází v jednom okamžiku



Obrázek 5 - Deterministický model (zdroj: Duchoň 2007 [6])

Stochastický přístup

Řešíme kolik objednat, kdy objednat a jaká je velikost pojistné zásoby.



Obrázek 6 - Stochastický model, signální a pojistná zásoba (zdroj: Duchoň 2007 [6])

Model se stochastickou spojitou poptávkou:

- Velikost poptávky je náhodná veličina
- Pořizovací lhůta dodávky je známá a konstantní
- Čerpání zásoby ze skladu je spojitě, ale nerovnoměrné
- Nákupní cena je nezávislá na velikosti objednávky
- Nákupní cena je nezávislá na velikosti objednávky
- Při nedostatku zásoby nevznikají žádné dodatečné náklady
- K doplnění skladu dochází v jednom okamžiku

Model s jednorázově vytvářenou zásobou:

- Jedna objednávka ve sledovaném období
- Velikost poptávky je náhodná veličina
- Konec období - přebytek/nedostatek → ztráta

2 Specifikace daného malého podniku, definování požadavků na optimální logistický proces

2.1 Specifikace daného malého podniku

Skutečné jméno obchodní společnosti, o které se v této diplomové práci pojednává, nebude uvedeno. V celé práci je použit pouze výraz „firma“. Konkrétní názvy jednotlivých produktů, dodavatelů atp. budou vynechány nebo nahrazeny.

Přesto veškerá výchozí data a údaje odpovídají skutečnosti a jsou reálná. Stejně tak řešená problematika odpovídá aktuálním reálným potřebám firmy.

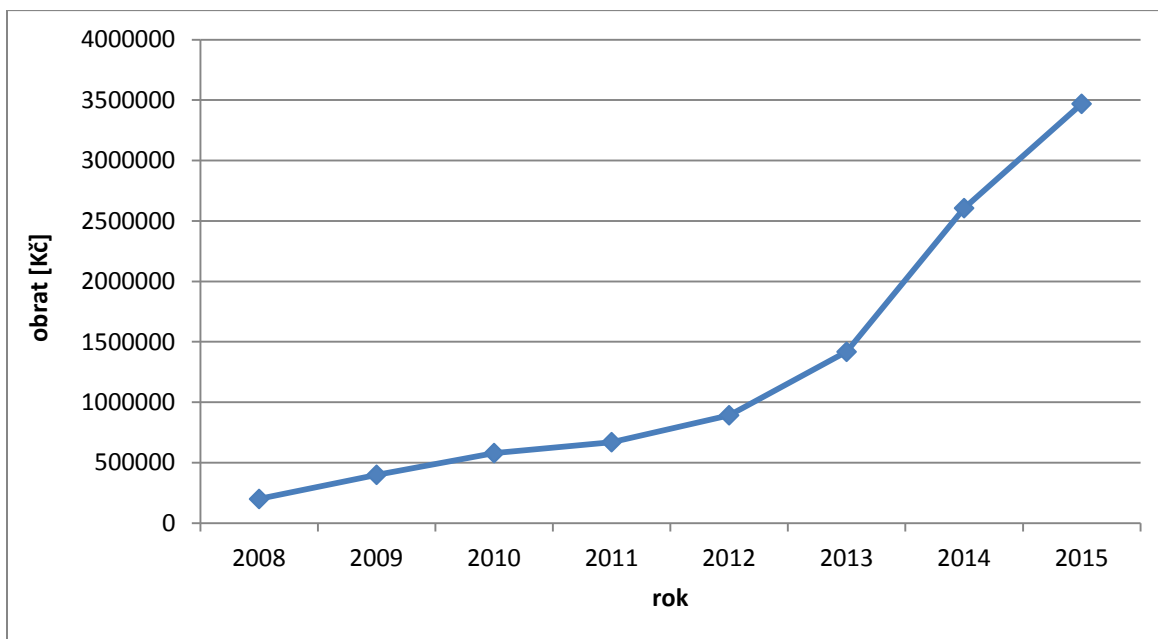
2.1.1 Základní informace o společnosti

Společnost působí na trhu od roku 2008. Hlavní činností byly od počátku činnosti služby B2C a v menší míře B2B. Tyto služby firmou nabízené jsou silně ovlivňovány sezónností, kdy hlavní sezóna začínala v dubnu a trvala cca po začátek letních prázdnin. Nárůst zakázek je obvyklý také v období září – polovina listopadu. V zimních měsících pak dochází k pravidelnému útlumu. S tím souvisí především množství zaměstnanců v sezóně a mimo ni. V prvních letech proto v mimosezónním období zůstávají ve firmě pouze 2 jednatelé, kteří jsou v sezóně doplňováni o brigádníky a subdodavatele na některé práce.

V roce 2015 se počet stálých zaměstnanců zvýšil na tři + sezónní pracovníci. Na základě definicí uvedených v kapitole 1.1 jde tedy o drobné podnikání (tzv. mikropodnik).

Vývoj obratu firmy od jejího založení po současnost ukazuje následující graf.

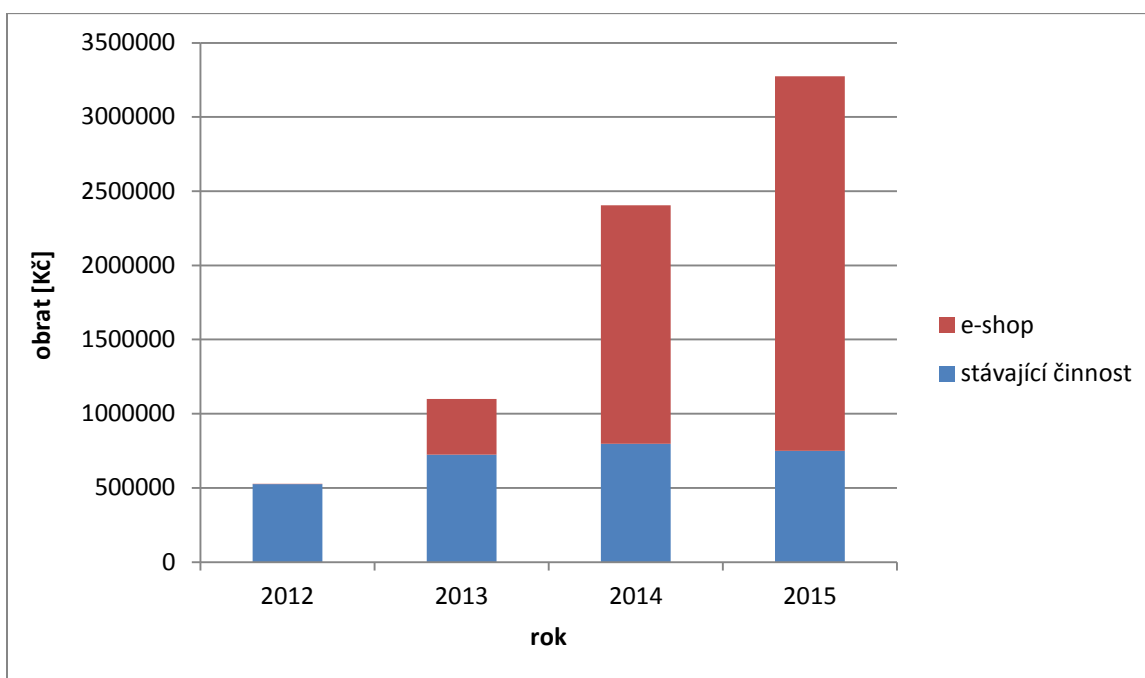
Graf 1- Obrat firmy 2012-2015 (zdroj dat: originální účetnictví firmy, zpracováno autorem)



V grafu je dobře patrný zlom mezi lety 2012 a 2013. Na konci roku 2012 firma vstupuje do oblasti e-komerce (viz definice v kapitole 1.1). Jedná se především o internetový obchod a přidružené doplňkové služby. Úspěšné spuštění e-shopu bylo výrazným impulzem pro další rozvoj firmy, což dobře dokládá již zmíněný zlom v navyšování obratu od roku 2012.

Vývoj Podílu e-shopu na celkovém obratu firmy ilustruje následující graf, ze kterého je jasně patrné, že za zvýšeným růstem obratu stojí zejména tržby pocházející z e-shopu, zatímco oblast služeb stagnuje.

Graf 2 -podíl obrátu e-shopu na obrátu firmy 2012-2015 (zdroj dat: originální účetnictví firmy, zpracováno autorem)



Vzhledem k tomuto vývoji je možné, že firma časem přejde kompletně na obchodní činnost a část věnující se službám bude omezena. Ať už bude vývoj jakýkoli, ve všech variantách se počítá s dalším růstem internetového prodeje a snahou o rozvoj v tomto směru.

2.1.2 Majetek podniku a zdroje jeho krytí

Rozvaha je jeden ze základních výkazů účetní závěrky. Z tohoto výkazu získáme základní přehled o majetku podniku (aktivech) a zdrojích jeho krytí (pasivech) v jejich peněžním vyjádření, a to k určitému datu (tzv. rozvahovému dni). To nám umožňuje získat přehled o finanční situaci podniku. Rozvaha se proto také někdy nazývá výkazem o finanční pozici.

Pokud budeme sledovat následující tabulku (rozvaha k 30. 11. 2015), zjistíme, jaká je struktura aktuálního majetku firmy a jaké jsou zdroje jeho financování.

Tabulka 1 - Rozvaha k 30.11.2015 (zdroj dat: originální účetnictví firmy, zpracováno autorem)

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období		
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	001	1503	156	1347
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	519	156	363
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004			0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	519	156	363
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006			0
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	895	0	895
C. I.	Zásoby	008	198		198
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009			0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010	422		422
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	275		275
D. I.	Časové rozlišení	012	89		89
Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období 5		
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013			1347
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014			275
A. I.	Základní kapitál	015			200
A. II.	Kapitálové fondy	016			
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017			10
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018			-132
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019			197
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020			1072
B. I.	Rezervy	021			
B. II.	Dlouhodobé závazky	022			585
B. III.	Krátkodobé závazky	023			444
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024			43
C. I.	Časové rozlišení	025			

Majetková struktura - AKTIVA

Čistá hodnota aktiv, jinými slovy peněžně vyjádřený majetek podniku, je 1 393 000 Kč 30.11.2015. Skládá se z dlouhodobého majetku (363 000 Kč) a oběžných aktiv (895 000 Kč).

Dlouhodobý majetek

V dlouhodobém majetku firmy nenalezneme nehmotný majetek ani finanční majetek. Celá část je tedy tvořena dlouhodobým majetkem hmotným. V tomto případě to znamená zejména majetek movitý – automobily a stroje.

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva jsou ve firmě tvořena zásobami, krátkodobými pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem. Zásoby dělají k 30. 11. 2015 celkem 198 000 Kč. Největší část je vázána v krátkodobých pohledávkách – celkem 422 000 Kč. Jde o závazky vůči firmě, jejichž zaplacení je možné očekávat v krátkodobém časovém horizontu. Poslední část tvoří krátkodobý finanční majetek – 275 000 Kč, v tomto případě hlavně peníze v pokladně a peněžní zůstatky na bankovních účtech.

Časové rozlišení

Poslední položkou na straně aktiv je časové rozlišení. V tomto konkrétním případě jde o náklady příštích období ve výši 89 000 Kč. Může se jednat například o pojistné či nájemné placené předem. Jde o částky, které firma vynaložila v běžném období, ale týkají se buď zcela, nebo z části nákladů příštího období.

Korekce

Nakonec si můžeme všimnout, že byla uplatněna korekce dlouhodobého hmotného majetku ve výši 156 000 Kč. Korekce upravují brutto ocenění (ocenění dle Zákona o účetnictví) na netto o oprávkou (opotrebení majetku – úhrn odpisů) a o opravné položky.

Kapitálová struktura - PASIVA

Hodnota pasiv (zdroje krytí majetku podniku) odpovídá samozřejmě hodnotě aktiv, tedy 1 393 000 Kč. Pasiva jsou tvořena vlastním kapitálem ve výši 321 000 Kč a Cizími zdroji ve výši 1 072 000 Kč.

Vlastní kapitál

Vlastní kapitál je tvořen základním kapitálem (vklad společníků při založení firmy ve výši 200 000 Kč), povinně tvořenými rezervními fondy (aktuálně 10 000 Kč) a rozdílem výsledků hospodaření minulých let a běžného účetního období (243 000 Kč – 132 000 Kč).

Cizí zdroje

Dlouhodobé závazky jsou ve výši 585 000 Kč (doba splatnosti v okamžiku účtování delší než jeden rok), v tomto případě jsou to závazky z obchodních vztahů a závazky ke společníkům. Krátkodobé závazky pak tvoří 444 000 Kč (doba splatnosti v okamžiku účtování kratší než jeden rok), jde opět o závazky z obchodních vztahů, dále pak závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního a zdravotního pojištění a daňové závazky. Bankovní úvěry a výpomoci činí 43 000 Kč.

2.1.3 Internetový prodej

Internetový obchod byl spuštěn na konci roku 2012 s poměrně překvapivými meziročními přírůstky. Rychlý růst obrátu může být přičítán poměrně unikátnímu sortimentu, který cca do roku 2011 na českém trhu chyběl, případně se objevoval jen sporadicky bez výrazného proniknutí do širšího povědomí. Co se však nepodařilo dříve jiným prodejcům, daří se firmě nyní a rostoucí tržby jsou toho důkazem. Důvody tohoto úspěchu nejsou zcela jasné, částečně může jít o vhodné načasování, z části o překonání jistého „bodu zvratu“, kdy se o zboží konečně dozvídá více potenciálních zákazníků díky „word of mouth“. Část úspěchu je přičítána také rozšíření produktové řady oproti dřívějším pokusům – více typů, barev a rozměrů. Díky tomu je snadnější vyhovět představám zákazníků a stavebně technickým požadavkům

V letech 2013 – 2014, kdy obrat z internetového obchodu stále rostl a předčil původní predikce, byla identifikována slabá stránka v podobě dominance jednoho hlavního dodavatele produktů pro internetový obchod. Podíl tohoto velkoobchodu tvořil v těchto letech 66% z celkových tržeb.

V roce 2015 došlo k výraznějšímu rozšíření sortimentu o nové produkty, navíc od nových dodavatelů. Cílem byla samozřejmě snaha o navýšení tržního podílu a další zvýšení zisku. Noví dodavatelé však mohli také snížit podíl prvního hlavního dodavatele na obrátu a snížit tak závislost firmy na hlavním dodavateli.

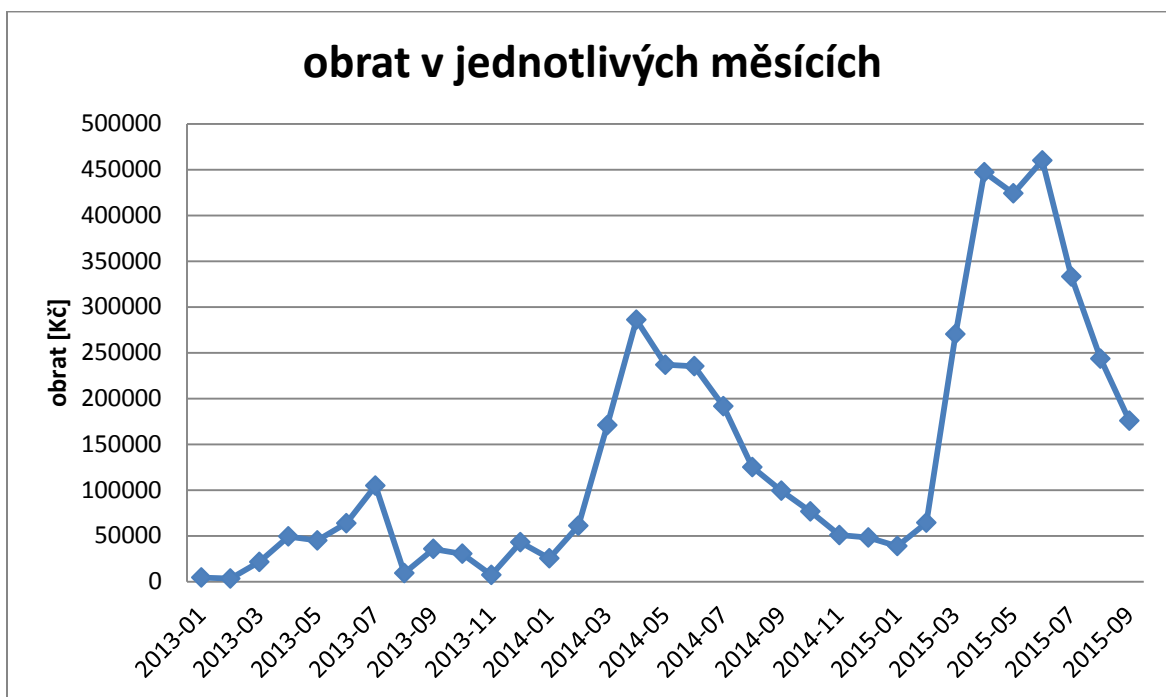
Téměř kompletní data za rok 2015 ukazují, že noví dodavatelé začali tvořit cca 17% obrátu. Podíl hlavního dodavatele klesnul na 62%. Nadále je tedy zřejmá silná závislost na hlavním dodavateli.

Nabízené zboží můžeme charakterizovat jako stavební a dekorační prvky pro dům a zahradu. Nabídku je možné rozdělit do 6 hlavních sledovaných kategorií, kde každá z kategorií má navíc odlišného dodavatele a kategorii ostatní (doplňkový drobný sortiment od různých dodavatelů).

Jak už bylo řečeno, jedním z hlavních faktorů, ovlivňujících chod společnosti, je sezónnost. Ta se stala po spuštění internetového obchodu ještě výraznější (následující graf). Podrobnější rozbor podílu jednotlivých kategorií bude uveden dále.

Vzhledem k hlavní sezoně, jejíž nástup začíná obvykle již během března, pracuje firma s fiskálním rokem prosinec-listopad. Všechny uváděné údaje za konkrétní roky jsou tedy vázané na takto stanovený fiskální rok.

Graf 3- Trend obratu e-shopu 2012-2015 (zdroj dat: originální účetnictví firmy, zpracováno autorem)



2.1.4 Charakteristika prodáváného zboží

Jak už bylo dříve řečeno, internetový obchod se zabývá prodejem zboží pro dům, byt i zahradu. Prodávané zboží má charakter stavebních a dekoračních prvků a sortiment je rozdělován na 7 kategorií, jejichž stručný popis bude nyní uveden. Se zbožím je možné manipulovat ručně. Váha zásilek se pohybuje od desítek gramů po 50 kg. Nejdelší rozměr nepřesahuje zpravidla 2 metry a obvod 3 metry (počítáno pro účely balíkové přepravy jako 1x délka + 2x šířka + 2x hloubka).

7 hlavních kategorií vidíme v následující tabulce, dále budou rozebrány podrobnější parametry.

Tabulka 2 - Kategorie zboží, sezónnost (zdroj dat: interní firemní údaje, zpracováno autorem)

kategorie zboží	dodavatel zboží	hlavní sezóna	v nabídce od
K1	D1	březen až srpen, se špičkou v dubnu	2012-11
K2	D2	jako K1	2015-05
K3	D3	celoročně s útlumem v zimních měsících	2012-11
K4	D4	celoročně s lehkým nárůstem říjen-prosinec	2012-11
K5	D5	jako K1	2015-02
K6	různí	celoročně	2012-11
K7	D7	jako K1	2015-02

Kategorie 1 (K1) – Dodavatel 1

- Stavebně dekorační prvky,
- V roce 2015 tvořila 62% obrátu, momentálně klíčová kategorie,
- Nyní nakupováno z velkoobchodu v ČR
- Nabízeno přes 50 typů a variant, lišící se v designu, barvě nebo rozměrech
- Váha od 5 do 15 kg na jeden kus, průměrná váha jednoho kusu 7 kg,
- Rozměr od 1 x 0,1 x 0,1 m do 2 x 0,2 x 0,2 m,
- Cenová relace 400 - 2000 Kč/kus
- Hlavní sezóna březen až srpen, se špičkou v dubnu,
- V nabídce od listopadu 2012,
- Zásoby ve výši do 3 ks/typ, u nejprodávanejších produktů 10-20 ks, do tohoto stavu doplňované průběžně. Větší objednávky je nutné pokrývat doobjednáním zboží u dodavatele. Objednávka je v ideálním případě připravena do druhého dne, kdy je osobně vyzvednuta, převezena do skladu firmy a ještě tentýž den expedována k zákazníkům externím balíkovým přepravcem.

Kategorie 2 (K2) – Dodavatel 2

- Stavebně dekorační prvky,
- Nakupováno přímo od zahraničního výrobce z EU

- V nabídce 13 druhů zboží lišící se v barevném provedení,
- Váha jednoho kusu 30 kg,
- Dodáváno v rolích výšky 1 m, průměr 40 cm. Délka role 30 m – prodáváno po celých rolích nebo v metráži,
- Cenová relace 300-400 Kč/bm
- Hlavní sezóna stejně jako K1,
- V nabídce od května 2015,
- Skladem drženy 3 ks od každého provedení a dle potřeby doobjednáváno do tohoto množství. Doba dodání do 14 dnů.

Kategorie 3 (K3) – Dodavatel 3

- Dekorační prvky pro zahradu,
- Nakupováno z velkoobchodu v ČR,
- V nabídce cca 200 druhů zboží,
- Váha do 3 kg,
- Rozměry do 0,8 x 0,2 x 0,2 m,
- Cenová relace 300-6000,- Kč/kus
- Sezóna celoročně s útlumem v zimních měsících,
- V nabídce od listopadu 2012,
- Skladem u dodavatele, dodání zboží do druhého dne.

Kategorie 4 (K4) – Dodavatel 4

- Interiérové dekorace,
- Nakupováno od výrobce v ČR,
- V nabídce cca 20 produktů, každý v 18 barevných provedeních,
- Váha do 0,5 kg
- Rozměry do 50 x 10 x 10 cm
- Cenová relace 200-500 Kč/kus
- Sezóna celoročně s lehkým nárůstem říjen-prosinec
- V nabídce od listopadu 2012
- Nejprodávanější barvy skladem, zbytek připraven do dvou dnů

Kategorie 5 (K5) – Dodavatel 5

- Venkovní stavební prvky,
- Nakupováno z velkoobchodu v ČR,
- V nabídce 4 produkty, každý v 7 rozměrech,
- Váha do 40 kg/ks,
- Rozměry do 2 x 0,5 x 0,5 m,
- Cenová relace 3500 – 13000 Kč/kus
- Sezóna stejná jako K1 a K2,
- V nabídce od února 2015,
- Skladem u dodavatele, doručení do 14 dní.

Kategorie 6 (K6)

- Drobný doplňkový sortiment od různých dodavatelů,
- Podrobnější členění nebude uvedeno.

Kategorie 7 (K7) – Dodavatel 7

- Venkovní stavebně dekorační prvky,
- Nakupováno z velkoobchodu v ČR,
- V nabídce jeden produkt, dodáván v kombinaci 7 rozměrů a 5 barev,
- Váha do 30 kg,
- Dodáváno v rolích výšky do 2 m, průměr do 40 cm, délka role 50 m,
- Cenová relace 40-150 Kč/bm
- Sezóna stejná jako K1 a K2,
- V nabídce od února 2015,
- Skladem drženy 2 ks od každého provedení a dle potřeby doobjednáváno do tohoto množství. Doba dodání do 2 dnů.

2.1.5 Roky 2012-2014

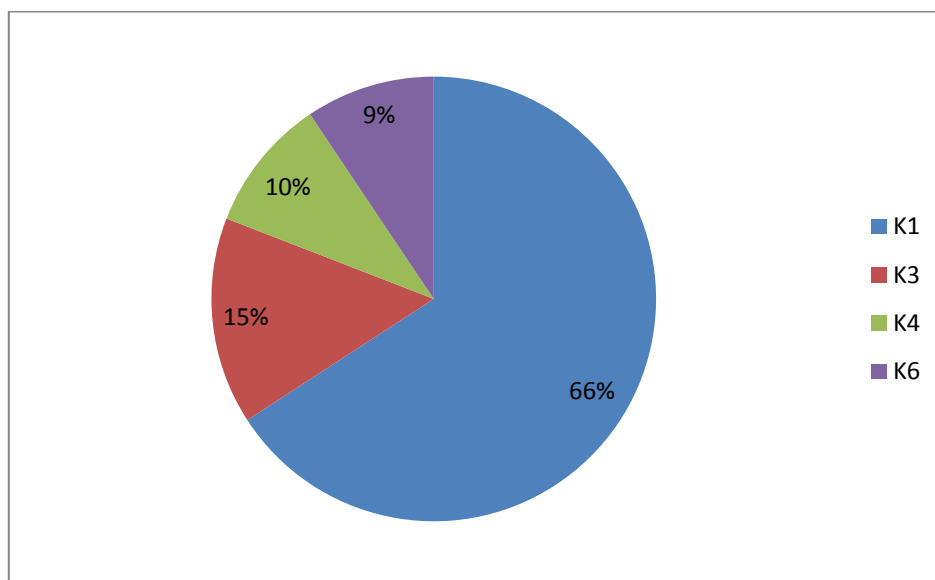
Od počátku spuštění internetového obchodu v listopadu 2012 bylo nabízeno zboží ve 3 hlavních kategoriích od 3 hlavních dodavatelů.

Dle předchozího členění šlo o kategorie K1, K3 a K4

Dále byl prodáván doplňkový sortiment od různých dodavatelů, označený jako K6.

Podíl obratu zboží od jednotlivých dodavatelů na celkových tržbách za období prosinec 2012 – listopad 2014 je znázorněn na následujícím grafu.

Graf 4 - Rozložení podílů jednotlivých kategorií zboží na obratu v letech 2012-2014 (zdroj dat: originální účetnictví firmy, zpracováno autorem)



Z grafu je jasně patrná dominance zboží K1, tvořící 66% tržeb. Zbývající kategorie K3 a K4 pak tvoří 15 a 10 %. Z toho jasně vyplývá vysoká závislost na Dodavateli 1, která mohla vést k výrazným problémům v případě výpadku dodávek. Závislost byla umocněna faktem, že firma nedrží téměř žádné vlastní zásoby a vše dováží přímo ze skladu dodavatele a dále balí a expeduje k zákazníkům. Nebyla zde tedy možnost jakkoli řídit objednávání zásob na sklad, předzásobení atd.

Problémy se objevily na jaře roku 2013. Vzhledem k tomu, že prodáváný sortiment byl v ČR nový, veškeré predikce budoucích prodejů byly velmi nepřesné. To se projevilo rychlým vyprodáním zboží u dodavatele již v dubnu roku 2013. Uspokojení poptávky proběhlo až v období červenec – srpen, kdy dorazila další narychlo objednaná zásilka.

Úspěch je zde silně závislý na kvalitních predikcích prodejů. Zboží se objednává od výrobce z Číny a do Evropy se dováží lodí v kontejnerech. Největší zdržení může vzniknout na straně výrobce, případně při vykládce v Hamburku a následném celním řízení. Díky těmto skutečnostem může být doba mezi objednáním zboží a jeho dodáním k našemu dodavateli až 3 měsíce.

Prodlevu v uspokojení poptávky můžeme vidět na grafu 6 (str. 44). Na rozdíl od let 2014 a 2015, kdy je jasně patrná špička poptávky v měsíci dubnu, byl v roce 2013 tento nástup zabrzděn již zmíněným nedostatkem zboží u dodavatele. S většinou zákazníků se naštěstí podařilo domluvit na předobjednávce zboží s dodáním v letních měsících a ztráty byly co nejvíce minimalizovány.

2.1.6 Rok 2015

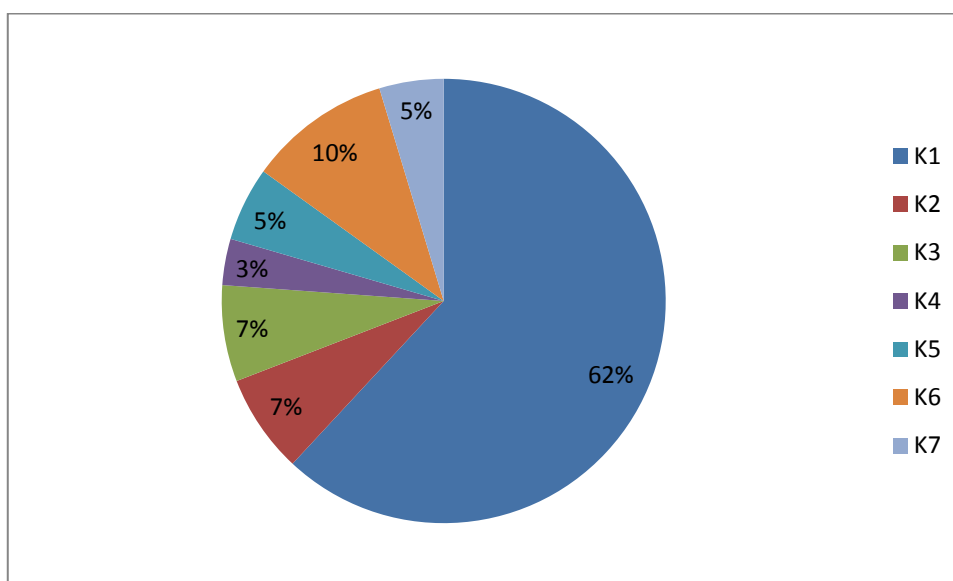
Jak už bylo zmiňováno v kapitole 2.1.3., na počátku roku 2015 došlo k rozšíření portfolia nabízených výrobků.

Pro přibrání nových produktů od nových dodavatelů existovaly dva hlavní důvody.

- snaha o rozšíření portfolia
 - o rozšíření nabídky o příbuzné produkty, větší šíře sortimentu a další navýšení zisku firmy,
- snaha o snížení závislosti na dodavateli zboží K1

Z následujícího grafu je patrná větší diverzifikace nabízeného sortimentu, a i když tržby kategorie K1 meziročně výrazně stouply, podařil se podíl na celkovém obratu snížit z 66% na 62%. Nové kategorie K2, K5 a K7 získaly podíl 7%, 5% a 5%.

Graf 5 - Rozložení podílů jednotlivých kategorií zboží na obratu v roce 2015 (zdroj dat: originální účetnictví firmy, zpracováno autorem)



Jak vypadá srovnání klíčové kategorie 1 s ostatním sortimentem číselně, vidíme v následující tabulce.

Tabulka 3- Absolutní tržby jednotlivých kategorií v roce 2015 (zdroj dat: originální účetnictví firmy, zpracováno autorem)

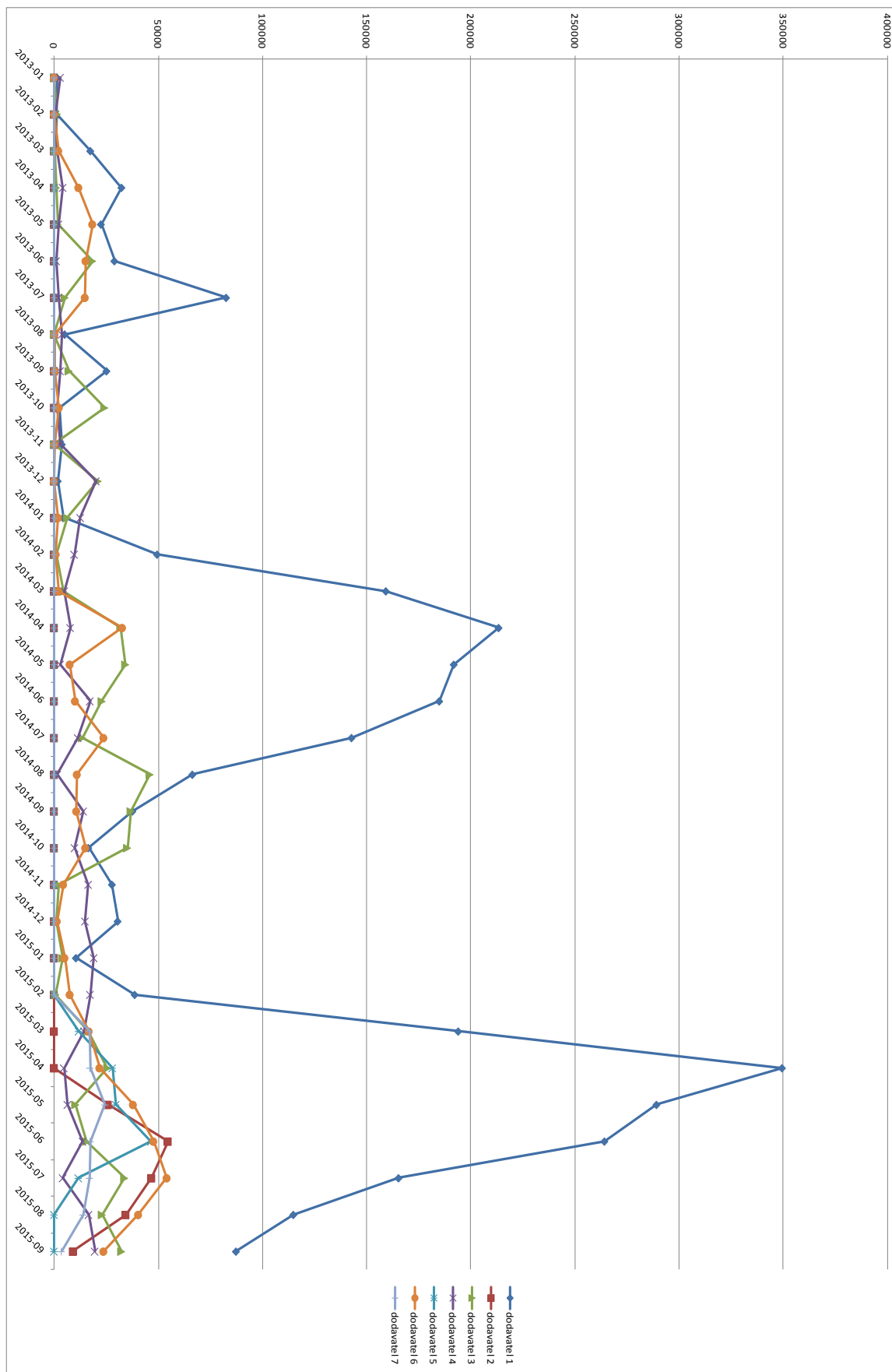
Kategorie	Tržby 2015
K1	1 539 526 Kč
K2	177 787 Kč
K3	174 641 Kč
K4	119 192 Kč
K5	139 875 Kč
K6	259 935 Kč
K7	113 690 Kč

I když by se mohlo zdát, že snaha o diverzifikaci portfolia nebyla příliš úspěšná (Graf XX), je nutné si uvědomit, že jde zatím jen o první rok prodeje nových produktů. Následující roky tak mohou vypadat úplně jinak.

Za velmi perspektivní kategorii je považována K2, která získala 7% podíl na celkových ročních tržbách. V absolutních číslech však dosáhla velmi podobného obrátu jako kategorie K1 v roce 2012. Navíc je nutné si uvědomit, že prodej této kategorie začal až v květnu 2015. 7% podíl byl tedy dosažen za pouhých 7 měsíců a v nejdůležitějším měsíci dubnu nebylo toto zboží vůbec nabízeno.

Stále je však kategorie zboží K1 nejdůležitější a klíčovou. Proto je nutné se připravit na potenciální výpadek dodavatele 1 a vymyslet a vyhodnotit řešení takové situace.

Graf 6 - Trendy obratu jednotlivých kategorií zboží 2012 - 2015 (zdroj dat: originální účetnictví firmy, zpracováno autorem)



2.2 Definování požadavků na optimální logistický proces

V následujících textech budou analyzovány 2 varianty řešení zásobování zbožím kategorie K1. První analyzovanou variantou bude varianta realizovaná během roku 2015 – jedná se tedy o variantu reálně provozovanou. Druhá varianta bude pracovat s verzí, kdyby se již od počátku roku 2015 nakupovalo hlavní zboží K1 ne od velkoobchodu v ČR, ale přímo od výrobce v Číně.

Porovnáním obou variant by mělo být možné stanovit, zda bylo výhodnější realizovat první variantu, nebo se mělo přejít na variantu 2, případně o jak velkou část teoretického zisku firma přišla nerealizováním druhé varianty.

Na základě závěrů z analýzy těchto dvou variant by mělo být možné vydat doporučení, jakým způsobem postupovat v následujících letech.

Firma bude také lépe připravena na situaci, kdy by velkoobchod přestal zboží do ČR dovážet. Vzhledem k neexistenci jiného velkoobchodu, který by nabízel stejné, či substituční produkty v ČR, bude nutné zvážit vlastní dovoz produktů přímo od výrobce a s tím spojené náklady a důsledky.

Cíle práce:

- Provést srovnání variant: nakupování zboží z velkoobchodu (varianta 1) vs. nakupování přímo od výrobce (varianta 2).
- Připravit základní informace pro firmu pro případ, že by došlo k výpadku hlavního dodavatele
- Zjistit, co vše by pro firmu znamenalo, zajišťovat si vlastní dovoz a skladování zboží

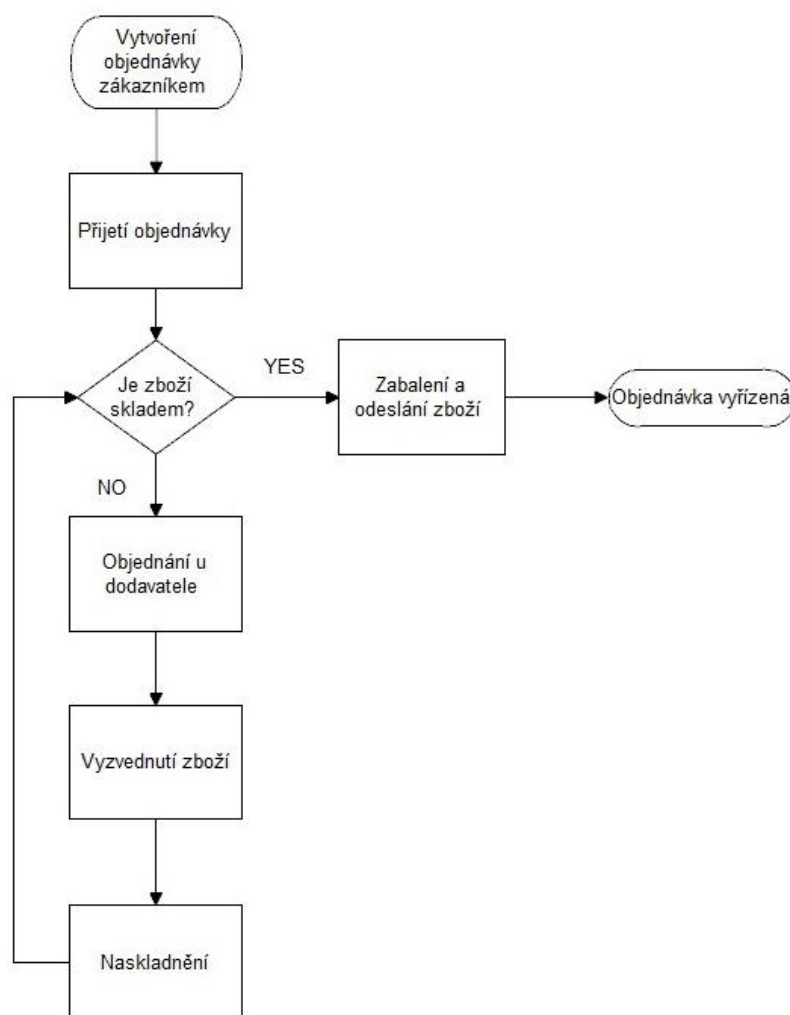
Obecně je možné říct, že optimální logistický proces bude pro firmu takový, kde dojde k maximalizaci zisku a zároveň k přijatelné době dodání zboží k zákazníkům.

2.2.1 Dodací doba

Skladové prostory v roce 2015 měly rozlohu cca 60 m² (150 m³) – včetně prostoru pro příjem i vychystávání objednávek. Jakékoli další zvýšení množství zásob by vyvolalo potřebu nových prostor – současné jsou již na maximu kapacity.

U aktuálního řešení spouští vytvoření objednávky zákazníkem na zboží kategorie K1 velmi zjednodušeně následující proces:

Obrázek 7 - diagram procesu objednávky varianta 1 (zdroj: autor)

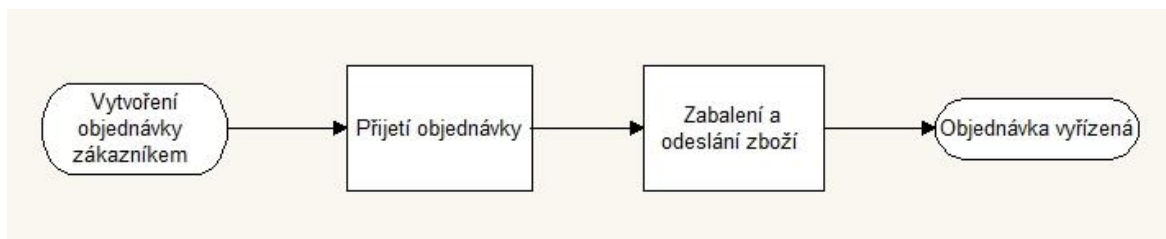


Pokud zboží není skladem ve skladu firmy, musí se objednat ve velkoobchodu. Objednávka je připravena k odběru do dvou dnů, poté je nutné vyzvednutí zboží, naskladnění na vlastní sklad, zabalení a odeslání.

Celý předchozí proces nyní trvá průměrně 72 hodin.

Pokud bychom uvažovali variantu, při které by zboží bylo ve vlastním skladu v dostatečném množství, celý proces bude jednodušší a rychlejší.

Obrázek 8 - diagram procesu objednávky varianta 2 (zdroj: autor)



Díky vlastnímu skladu by bylo možné vynechat proces objednávání a vyzvedávání zboží ve velkoobchodu. Tím by došlo ke zrychlení procesu o 48 hodin na výsledných 24 hodin.

Výhody plynoucí z rychlejšího doručení zboží jsou zřejmé. Vyšší spokojenost zákazníků přinese dobré reference a zákazníci se budou do obchodu vracet.

2.2.2 Maximalizace zisku

Jak bylo řečeno v předchozí kapitole, dodací dobu by bylo možné zkrátit rozšířením vlastního skladu. Současné skladové kapacity jsou již však naplněny a jejich další navýšení by se neobešlo bez zvýšení nákladů.

Pokud se skladovací náklady zvýší, je nutné nějakým způsobem tyto náklady kompenzovat. Jako dobrá varianta se jeví snížení nákupní ceny zboží. To je ale možné jen tak, že by zboží bylo dováženo přímo od výrobce v Číně.

Právě tato alternativa bude dále zpracována ve variantě 2, kde by se pomocí analýzy výkazu zisku a ztrát mělo dát určit, jestli snížená nákupní cena dokáže pokrýt vyšší skladovací náklady.

3 Analýza možných variant aplikovatelných logistických procesů - technický návrh a ekonomicko-nákladová analýza

V této kapitole budou analyzovány 2 varianty řešení. První varianta je řešení realizované v roce 2015, kdy se zboží nakupovalo z velkoobchodu v ČR. Druhá varianta bude založena na předpokladu, že by na konci roku 2014 bylo objednáno množství zboží, které se opravdu reálně prodalo (předpoklad 100% přesného odhadu zboží prodaného v roce 2015). U druhé varianty bude dopočítán výkaz zisku a ztráty, aby bylo možné provést zhodnocení obou variant z hlediska nákladů. Dále bude pro každou z variant vytvořena SWOT analýza včetně ohodnocení, aby bylo možné provést vzájemné porovnání.

3.1 1. varianta – realizované řešení v roce 2015

Varianta skutečně provozovaná, všechna data jsou reálná a vztahují se k období 1. 12. 2014 až 30. 11. 2015. Množství prodaného zboží a jeho nákupní a prodejní cena je uvedena v tabulce v přílohách.

V následující kapitole bude pro tuto variantu provedena SWOT analýza – vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb tohoto řešení.

V kapitole 3.1.2 – Ekonomická analýza pak bude rozebrán výkaz zisku a ztráty pro tuto variantu. Zjistíme výši tržeb, jednotlivých položek nákladů a výši zisku. Analýza současných nákladů je klíčová především pro variantu 2 – díky dobrému přehledu o nákladech současných bude možné určit, které položky se změní a následně je dopočítat.

3.1.1 SWOT analýza

Základní SWOT analýza má za úkol identifikovat silné a slabé stránky uvažovaného řešení (interní – vnitřní faktory) a příležitosti a hrozby (externí – vnější).

Pro variantu 1 byly identifikovány následující silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby:

Tabulka 4- SWOT analýza varianta 1 (zdroj: autor)

	Pozitivní	Negativní
INTERNÍ	Silné stránky	Slabé stránky
	STRENGTHS	WEAKNESSES
	1 Nízké náklady na skladování 2 Reklamací řeší dodavatel 3 Není riziko špatného odhadu množství zboží	1 Nutnost častých závozů zboží 2 Zboží u dodavatele může v průběhu sezóny dojít 3 Dražší nákup zboží
EXTERNÍ	Příležitosti	Hrozby
	OPPORTUNITIES	THREATS
	1 Užší spolupráce s dodavatelem 2 Volné prostředky pro rozvoj 3	1 Dodavatel přestane zboží do ČR dovážet 2 3

Popis klíčových stránek SWOT analýzy, včetně stanovení vah a hodnocení:

Silné stránky - STRENGTHS

- Nízké náklady na skladování
 - o Zboží je skladem jen v základním množství, zbytek je dovážen ze skladu dodavatele podle aktuální potřeby
 - o Skladovací náklady jsou na minimu, hodnocení 5
- Reklamací řeší dodavatel
 - o Případné reklamací zboží jsou postupovány dále k dodavateli a nezatěžují firemní rozpočet.
 - o Dodavatel reklamací obratem řeší, hodnocení 5
- Není riziko špatného odhadu množství zboží (ve smyslu moc velkých zásob)
 - o Toto riziko nese dodavatel, pokud by predikce vzhledem k reálným prodejům byly nadhodnocené.
 - o Není co zlepšovat, hodnocení 5
- Přidělení vah dle důležitosti: 0,6, 0,1 a 0,3

Slabé stránky - WEAKNESSES

- Nutnost častých závozů zboží
 - o Minimalizace vlastního skladu nese také nevýhody v podobě častých závozů zboží a tím navýšení nákladů
 - o Pro tuto variantu však není známo lepší řešení, hodnocení -2
- Zboží u dodavatele může v průběhu sezóny dojít

- Firma nemá možnost ovlivnit množství dovezeného zboží a je odkázána na predikce dodavatele, které se následně mohou od skutečnosti lišit. V tomto případě pak dochází k odchodu zákazníků
- Predikce se každý rok zlepšují, hodnocení -3
- Dražší nákupní cena zboží
 - Oproti variantě 2 je nákupní cena přirozeně vyšší, prostoru pro zlepšení však již moc nezůstává, hodnocení -3
- Přidělení vah dle důležitosti: 0,3, 0,3 a 0,4

Příležitosti - OPPORTUNITIES

- Užší spolupráce s dodavatelem
 - Oboustranně výhodná spolupráce na propagaci produktů, společné působení na veletrzích atd.
 - Zajímavá příležitost s prostorem pro zlepšení, hodnocení 3
- Volné prostředky pro rozvoj
 - Oproti variantě 2 nebude tolik prostředků vázáno v zásobách, volný kapitál se dá použít pro další rozvoj, hodnocení 4
- Přidělení vah dle důležitosti: 0,2 a 0,8

Hrozby - THREATS

- Dodavatel přestane zboží do ČR dovážet.
 - Hrozba, kterou není možné podcenit. Na druhou stranu není pravděpodobné, že by dodavatel ukončil prodej bez předchozího upozornění. Hodnocení -3

V následující tabulce je SWOT analýza uspořádána tak, aby bylo možné pomocí vah a hodnocení její číselné vyjádření a případné porovnání se SWOT analýzou z varianty 2. Celkové hodnocení je 3,1 – kladné. Silné stránky a příležitosti tedy převažují nad hrozbami a stránkami slabými.

Tabulka 5 - Rozšířená SWOT analýza varianta 1 (zdroj: autor)

Silné stránky	Váha	Hodnocení	
Nízké náklady na skladování	0,6	5	3
Reklamacce řeší dodavatel	0,1	5	0,5
Riziko špatně odhadnutého množství zboží nese dodavatel	0,3	5	1,5
Součet			5
Slabé stránky			
Nutnost častých závozů zboží	0,3	-2	-0,6
Zboží u dodavatele může v průběhu sezóny dojít	0,3	-3	-0,9
Dražší nákup zboží	0,4	-3	-1,2
Součet			-2,7
Příležitosti			
Užší spolupráce s dodavatelem (veletrhy, propagace,...)	0,2	3	0,6
Volné prostředky pro rozšiřování sortimentu (nejsou vázány v zásobách)	0,8	4	3,2
Součet			3,8
Hrozby			
Dodavatel přestane zboží do ČR dovážet	1	-3	-3
Součet			-3
Interní			2,3
Externí			0,8
Celkem			3,1

3.1.2 Ekonomická analýza

Z výkazu zisku a ztráty získáme základní přehled o hospodaření společnosti, velikosti tržeb, nákladů v základním členění (materiálové, mzdové, odpisy...) a výši zisku.

Tabulka 6 - Výkaz zisku a ztráty 2015 varianta 1 (zdroj dat: originální účetnictví firmy, zpracováno autorem)

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost
			sledovaném 1
I.	Tržby za prodej zboží	1	2525
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	1452
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	3	1073
II.	Výkony	4	749
B.	Výkonová spotřeba	5	456
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 05)	6	1366
C.	Osobní náklady	7	885
D.	Daně a poplatky	8	28
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	92
H.	Ostatní provozní náklady	14	31
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16)]	17	330
N.	Nákladové úroky	27	69
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	3
O.	Ostatní finanční náklady	29	21
*	Finanční výsledek hospodaření [ř. 18 - 19 + 20 + 21 - 22 + 23 - 24 - 25 + 26 - 27 + 28 - 29 + (-30) - (-31)]	32	-87
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	46
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 17 + 32 - 33)	34	197
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 35 - 36 - 37)	38	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 34 + 38 - 39)	40	197
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 40 + 37 + 33 + 39)	41	243

Ve výkazu zisku a ztrát na předchozí straně jsou vynechané nulové položky pro lepší přehlednost. Dále budou podrobněji popsány ostatní položky nenulové. Aby bylo možné pro variantu 2 také sestavit výkaz zisku a ztrát a následně provést porovnání, je nutné nejprve porozumět jednotlivým položkám výkazu zisku a ztrát varianty 1.

Tržby za prodej zboží

- Této položce odpovídá v podstatě obrat internetového obchodu, který byl za rok 2015 za všechny kategorie zboží (K1-K7) 2015 2 525 000 Kč.

Náklady vynaložené na prodané zboží

- Součet nákupních cen prodaného zboží činí 1 452 000 Kč.

Obchodní marže

- udává rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou. Pokud odečteme od tržeb za prodej zboží náklady vynaložené na jeho pořízení, dostaneme absolutní obchodní marži 1 073 000 Kč.
- Jinými slovy, průměrná marže za rok 2015 činí 42,5% a přírážka 73,9%.

Výkony

- Pod touto položkou se skrývá ta část tržeb, pocházející ze sekce služeb. Tento rok bylo dosaženo 749 000 Kč.

Výkonová spotřeba

- Výkonová spotřeba dosáhla 456 000 Kč.
- Můžeme si pod ní představit například spotřebu materiálu, energie, neskladovatelných dodávek, služby, opravy a udržování, cestovné, náklady na reprezentaci, pronájem kanceláře a skladu atd.

Přidaná hodnota

- Přidaná hodnota se spočítá jako rozdíl výkonů a výkonové spotřeby plus obchodní marže. Dostaneme 1 366 000 Kč.

Osobní náklady

- Osobní náklady jsou tvořeny náklady mzdovými, případnými odměnami členům orgánů obchodní korporace, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociálními náklady.
- Celkově tyto náklady dosáhly výše 885 000 Kč.

Daně a poplatky

- V tomto případě je tato položka tvořena zejména daní silniční. Dále sem může spadat daň z nemovitostí, jiné daně a poplatky, případně vratky daní z nadměrných odpočtů. Celkově bylo na těchto daních zapláceno 28 000 Kč.

Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku

- Celkově 92 000 Kč, v tomto případě tvořené zejména odpisy za používaná vozidla a stroje (dlouhodobý hmotný majetek).

Ostatní provozní náklady

- Ostatní provozní náklady činí 31 000 Kč. Jedná se například o náhrady a bolestné, pojistné proti škodám a pojištění automobilů.

Provozní výsledek hospodaření

- Jinými slovy zisk z provozní činnosti. Získá se odečtením výše uvedených nákladů od přidané hodnoty. Pro rok 2015 činí 330 000 Kč.

Nákladové úroky

- Není potřeba více rozebírat, jde o zaplacené úroky z úvěrů a půjček. Pro tento rok 69 000 Kč.

Ostatní finanční výnosy

- Například přebytek pokladní hotovosti, 3 000 Kč.

Ostatní finanční náklady

- 21 000 Kč, náklady spojené s poplatky vedení účtů v bankách a ostatní poplatky bance.

Finanční výsledek hospodaření

- Finanční výsledek hospodaření získáme součtem předchozích položek, v tomto případě je suma -87 000 Kč.

Daň z příjmů za běžnou činnost

- Pro rok 2015 je stanovena na 19%. Vyčíslena byla na 46 000 Kč.

Výsledek hospodaření za běžnou činnost

- Získáme jako provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření – daň z příjmu za běžnou činnost. Celkem 197 000 Kč.

Výsledek hospodaření před zdaněním

- Výsledek hospodaření před zdaněním nezohledňuje daň z příjmu právnických osob ani převod podílu na výsledku hospodaření společníkům. Pro rok 2015 je 243 000 Kč.

Mezi nejdůležitější poznatky, které jsme z výkazu zisku a ztráty pro rok 2015 a variantu 1 získali, patří:

- Celkový obrat firmy za rok 2015 je 3 274 000 Kč, z toho přes 77% tvořil obrat internetového obchodu.
- Přidaná hodnota a obchodní marže je kladná a pokrývá osobní náklady - firma dosahuje zisku z provozní činnosti 330 000 Kč.
- Provozní zisk pokryje finanční náklady (bankovní poplatky, úroky z úvěrů atd.)
 - o $330\ 000\ \text{Kč} - 87\ 000\ \text{Kč} = 243\ 000\ \text{Kč}$ (zisk před zdaněním).
- Zisk je tvořen provozní činností podniku.
- Čistý zisk po zdanění dosáhl výše 197 000 Kč.

3.2 2. varianta – alternativní řešení v roce 2015

Do budoucna se uvažuje (z již dříve popisovaných důvodů) o dovozu zboží od výrobce v Číně ve vlastní režii. U této druhé varianty budou všechna data vypočtena tak, jako by se od výrobce nakupovalo již v období 1. 1. 2015 – 30. 11. 2015. Tak bude možné porovnat obě varianty na základě reálných prodejů zboží a vytvoří se základ pro postup, výpočty a odhady pro následující roky.

Srovnání bude založeno na předpokladu, že se firmě podařilo odhadnout predikce prodejů pro rok 2015 přesně – jinými slovy množství objednaného zboží bude stejné, jako se prodalo ve skutečnosti ve variantě 1.

Je zřejmé, že ve skutečnosti by tato ideální varianta s vysokou pravděpodobností nemohla nastat, a že co nejpřesnější predikce by byly velmi důležitým faktorem úspěchu. Pro základní srovnání variant však náš předpoklad bude postačovat.

Dalším předpokladem je, že nebude uvažováno navyšování cizího kapitálu (například na pořízení zásob). Pokud by se varianta 2 opravdu realizovala, bylo by nutné vyjít z výkazů cash flow a zjistit, zda bude postačovat vlastní kapitál, nebo se bude muset řešit jiné financování.

Posledním nákladem, který uvažován prozatím nebude, je případná potřeba certifikace výrobků. V současné době se spoléhá na deklaraci výrobce, ale vzhledem k tomu, že u varianty 2 by firma nesla rizika spojená s nesplněním příslušných norem, bylo by dobré při realizaci varianty 2 tyto náklady dopočítat.

3.2.1 SWOT analýza

Stejně jako pro variantu 1 sestavíme i pro variantu 2 SWOT analýzu.

Tabulka 7 - SWOT analýza varianta 2 (zdroj: autor)

	Pozitivní Silné stránky STRENGTHS	Negativní Slabé stránky WEAKNESSES
INTERNÍ	1 Nižší nákupní cena 2 Zboží ihned na skladě v potřebném množství 3	1 Zvýšené náklady na skladování 2 Špatný odhad množství zboží 3 Nutnost vlastního řešení reklamací
	Příležitosti OPPORTUNITIES	Hrozby THREATS
EXTERNÍ	1 Marketing kompletně ve vlastní režii 2 Převzetí velkoobchodního trhu v ČR 3	1 Intervence velkoobchodu 2 Zvýšení cel, ceny za dopravu, změna kurzu 3

Popis klíčových stránek SWOT analýzy, včetně stanovení vah a hodnocení:

Silné stránky - STRENGTHS

- Nižší nákupní cena
 - o Velmi silná stránka 2. varianty, hodnocení 5
- Zboží na vlastním skladě v potřebném množství
 - o Dojde ke zkrácení doručovacího času k zákazníkům. Vzhledem k tlaku na rychlé doručení zboží z e-shopů je toto považováno za velmi důležité. Hodnocení 5
- Přidělení vah dle důležitosti: 0,5 a 0,5

Slabé stránky - WEAKNESSES

- Zvýšené náklady na skladování
 - o Velmi slabá stránka této varianty, nutnost výrazného navýšení skladových kapacit bude zvyšovat náklady, hodnocení -4
- Špatný odhad množství zboží
 - o Riziko špatně odhadnutého zboží nese firma, ke ztrátám by docházelo při nedostatku i při přebytku, hodnocení -3
- Nutnost vlastního řešení reklamací
 - o Přirozený důsledek 2. varianty, na základě dosavadního množství reklamací a způsobu řešení hodnocení -2

- Přidělení vah dle důležitosti: 0,5, 0,4 a 0,1

Příležitosti - OPPORTUNITIES

- Marketing kompletně ve vlastní režii
 - o Příležitost pro propagaci vlastní značky, potenciál pro růst, náročné na čas a finanční prostředky – zatím hodnocení 2
- Převzetí velkoobchodního trhu v ČR
 - o Druhá velká příležitost, důležité nastavení správných podmínek B2B, hodnocení 3
- Přidělení vah dle důležitosti: 0,5, 0,5

Hrozby - THREATS

- Intervence velkoobchodu
 - o Výrobce v Číně by mohl odmítnou dodávat zboží jinému zákazníkovi v ČR pokud by velkoobchod sjednal výhradní zastoupení – nepravděpodobné, ale rizikové. Hodnocení -2
- Zvýšení cel, ceny za dopravu, změna kurzu měn
 - o Zřejmé vnější hrozby, na druhou stranu by se tyto změny, i když se zpožděním, projeví i u 1. varianty
- Přidělení vah dle důležitosti: 0,7, 0,3

V následující tabulce opět uspořádáme SWOT analýzu společně s váhami a hodnocením. Celkové hodnocení je 2,4 – kladné. Silné stránky a příležitosti tedy převažují nad hrozbami a stránkami slabými, ale nedosahují tak vysokých hodnot jako u varianty 1.

Tabulka 8 - Rozšířená SWOT analýza varianta 2 (zdroj: autor)

Silné stránky	Váha	Hodnocení	
Nižší nákupní cena	0,5	5	2,5
Zboží ihned na skladě v potřebném množství	0,5	5	2,5
Součet			5
Slabé stránky			
Zvýšené náklady na skladování	0,5	-4	-2
Špatný odhad množství zboží	0,4	-3	-1,2
Nutnost vlastního řešení reklamací	0,1	-2	-0,2
Součet			-3,4
Příležitosti			
Marketing ve vlastní režii	0,5	2	1
Převzetí velkoobchodního trhu v ČR	0,5	3	1,5
Součet			2,5
Hrozby			
Po intervenci velkoobchodu v ČR může výrobce odmítnout dodávat zboží	0,7	-2	-1,4
Zvýšení dovozních cel, ceny za dopravu, změna kurzu měn	0,3	-1	-0,3
Součet			-1,7
Interní			1,6
Externí			0,8
Celkem			2,4

3.2.2 Ekonomická analýza

Pro vytvoření výkazu zisku a ztráty pro variantu 2 bude nutné vyčíslit položky, které se změny oproti variantě 1. Jak a kde se projeví případná změna za předpokladů dříve uvedených (přesná predikce, vlastní financování) je uvedeno v následujícím textu, kde jsou jednotlivé položky podrobněji rozebrány.

Tržby za prodej zboží

Zůstanou stejné jako u varianty 1. Jak už bylo řečeno, uvažován je prodej stejného množství zboží v obou variantách.

Náklady vynaložené na prodané zboží

Tyto náklady jsou pro variantu 2 velmi důležité zejména z důvodu, že se jako jedny z mála sníží. Podrobný seznam prodaného zboží je uveden v příloze společně s vyčíslením úspory díky nakupování přímo od výrobce z Číny v porovnání s nakupováním od velkoobchodu v ČR. Změnu zachycuje následující tabulka. Náklady na pořízení všech kategorií kromě K1 zůstanou stejné, K1 nahradíme prodejní cenou výrobce. Cena při nákupu od výrobce již zahrnuje i cenu dopravy.

Tabulka 9 - Porovnání nákladů na zakoupení zboží (zdroj: autor)

	tržby	náklady ČR	náklady Čína
K1	1 535 526 Kč	966 000 Kč	676 200 Kč
ostatní	989 474 Kč	486 000 Kč	486 000 Kč
celkem	2 525 000 Kč	1 452 000 Kč	1 162 200 Kč

Náklady vynaložené na prodané zboží se tedy změny z 1 452 000 Kč na 1 162 200 Kč.

Výkony

U této položky samozřejmě ke změně nedojde, jde o služby, kde uvažujeme, že by se realizovaly stejně u obou variant nezávisle na internetovém obchodu.

Výkonová spotřeba

Ve výkonové spotřebě se na navýšení podepíše zejména vyšší nájemné kvůli potřebě navýšení skladových kapacit a s tím související vyšší poplatky za energie. Dojde však také ke snížení nájezdu automobilu, což způsobí snížení nákladů.

Skladování kategorie K1 - rozsáhlejší optimalizaci dodávek zboží není možné řešit – známe celkové množství potřebného zboží za rok, kontejner je nutné vždy naplnit na maximum – zboží bude rozděleno do dvou dodávek, první dorazí v únoru v kontejneru ISO 40“, druhá pak v červnu v kontejneru ISO 20“.

Skladovací prostory je možné rozšířit v místě současného sídla firmy. Pro zboží byla vypočtena potřebná plocha nového skladu 150 m². Cena za skladové prostory je 80 Kč/m²/měsíc. Roční náklady na pronájem skladu jsou tedy 99 000 Kč. Na základě vyúčtování z minulých let je nutné přičíst poplatky za energie 18 000 Kč.

Výkonová spotřeba naopak klesne u nákladů na provoz vozidla – nebude nutné jezdit pro zboží do skladu velkoobchodu. Náklady na provoz vozidla jsou 3,90 Kč/km. Vozidlo je využíváno i jinak, jiné náklady než náklady na ujetý kilometr budou považovány za utopené. Celkové množství kilometrů, které se ušetří, je 5 200 km. Celková ušetřená částka pak dělá 20 280 Kč.

Nová výkonová spotřeba pak bude: 456 000 Kč (původní) + 117 000 Kč (skladování) – 20 280 Kč (automobil – úspora). Celkem 553 000 Kč.

Osobní náklady

Zůstanou na stejné úrovni. Navýšení skladových prostor nevyvolá potřebu další pracovní síly. Případné zvýšené časové požadavky na práci ve skladu by měly být kompenzovány vymizením potřeby jezdit pro zboží do velkoobchodu.

Daně a poplatky

Tato položka se navýší o dovozní clo, které bude nutné zaplatit. Dle informací databáze Evropské komise TARIC, která obsahuje mimo jiné informace o celních sazbách pro dovoz zboží ze třetích zemí, je dovozní clo pro kategorii K1 4,7%. Clo se počítá z ceny zboží včetně ceny za dopravu. Navýšení o dovozní clo bude 31 782 Kč.

Dopočítány byly všechny položky, u kterých dojde ke změně oproti variantě 1. Ostatní položky zůstanou beze změny. Nyní může být sestaven nový výkaz zisku a ztráty pro variantu 2.

Tabulka 10 - Výkaz zisku a ztráty 2015 varianta 2 (zdroj dat: autor a originální účetnictví firmy, zpracováno autorem)

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost
			sledovaném 1
I.	Tržby za prodej zboží	1	2525
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	1162
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	3	1363
II.	Výkony	4	749
B.	Výkonová spotřeba	5	553
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 05)	6	1559
C.	Osobní náklady	7	885
D.	Daně a poplatky	8	60
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	92
H.	Ostatní provozní náklady	14	31
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16)]	17	491
N.	Nákladové úroky	27	69
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	3
O.	Ostatní finanční náklady	29	21
*	Finanční výsledek hospodaření [ř. 18 - 19 + 20 + 21 - 22 + 23 - 24 - 25 + 26 - 27 + 28 - 29 + (-30) - (-31)]	32	-87
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	77
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 17 + 32 - 33)	34	327
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 35 - 36 - 37)	38	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 34 + 38 - 39)	40	327
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 40 + 37 + 33 + 39)	41	404

Nyní jsou dopočítány všechny neznámé položky. Mezi nejdůležitější poznatky, které jsme z výkazu zisku a ztráty pro rok 2015 a variantu 2 získali, patří:

- Celkový obrat firmy za rok 2015 by byl 3 274 000 Kč, z toho přes 77% tvořil obrat internetového obchodu.
- Přidaná hodnota a obchodní marže je kladná a pokrývá osobní náklady - firma dosahuje zisku z provozní činnosti 491 000 Kč.
- Provozní zisk pokryje finanční náklady (bankovní poplatky, úroky z úvěrů atd.)
 - o $491\ 000\ \text{Kč} - 87\ 000\ \text{Kč} = 404\ 000\ \text{Kč}$ (zisk před zdaněním).
- Zisk je tvořen provozní činností podniku.
- Čistý zisk by v ideálním případě dosahoval 327 000 Kč.

4 Vyhodnocení návrhů

V předchozích kapitolách byly řešeny 2 varianty řešení. Nejprve proběhla analýza první varianty, která byla realizovaná v roce 2015. Poté byla analyzována druhá varianta, kde jako základní předpoklad sloužil stejný objem prodeje zboží, rozdíl byl však v dodavateli zboží K1 – u první varianty velkoobchod v ČR, u varianty 2 se počítalo s dovozem zboží přímo od výrobce v Číně.

Výsledky jednotlivých variant je nyní možné vzájemně porovnat a vyhodnotit.

4.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Ve SWOT analýze u obou řešených variant byl uveden výčet silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Dále bylo přiděleno příslušné hodnocení a váhy v rámci dané kategorie.

Srovnání obou variant, včetně vah a hodnocení je uvedeno v tabulce na následující straně.

Ze SWOT analýzy vychází nepatrně lépe varianta 1 s 3,1 kladnými body oproti variantě 2 s 2,4 body. Na základě SWOT analýzy by tedy mohlo být doporučeno zůstat u varianty 1. Ohodnocení jednotlivých stránek může být však velmi subjektivní a snadno se tak může stát, že pokud změníme hodnotu nebo váhu i u pouhého jednoho parametru, výsledek může být rozdílný. Přesto byly analýzy sestaveny se snahou o maximální objektivitu a je možné k lepšímu výsledku varianty 1 přihlédnout u konečného rozhodnutí.

Tabulka 11 - Porovnání SWOT analýz (zroj: autor)

Varianta 1			Varianta 2				
Silné stránky			Silné stránky				
STRENGTHS			STRENGTHS				
	Váha	Hodnocení		Váha	Hodnocení		
1	Nízké náklady na skladování	0,6	5	1	Nižší nákupní cena	0,5	5
2	Reklamace řeší dodavatel	0,1	5	2	Zboží ihned na skladě v potřebném množství	0,5	5
3	Není riziko špatného odhadu množství zboží	0,3	5	3			
Příležitosti			Příležitosti				
OPPORTUNITIES			OPPORTUNITIES				
1	Užší spolupráce s dodavatelem	0,2	3	1	Marketing kompletně ve vlastní režii	0,5	2
2	Volné prostředky pro rozvoj	0,8	4	2	Převzetí velkoobchodního trhu v ČR	0,5	3
3				3			
Slabé stránky			Slabé stránky				
WEAKNESSES			WEAKNESSES				
1	Nutnost častých závozů zboží	0,3	-2	1	Zvýšené náklady na skladování	0,5	-4
2	Zboží u dodavatele může v průběhu sezóny dojít	0,3	-3	2	Špatný odhad množství zboží	0,4	-3
3	Dražší nákup zboží	0,4	-3	3	Nutnost vlastního řešení reklamací	0,1	-2
Hrozby			Hrozby				
THREATS			THREATS				
1	Dodavatel přestane zboží do ČR dovážet	1	-3	1	Intervence velkoobchodu	0,7	-2
2				2	Zvýšení cel, ceny za dopravu, změna kurzu	0,3	-1
3				3			
Celkem			3,1	Celkem			2,4

4.2 Vyhodnocení nákladovosti variant

Porovnáním výkazů zisku a ztrát pro jednotlivé varianty zjistíme, o kolik jednotlivé položky stoupnou nebo klesnou. Zjistíme také rozdíl mezi celkovými výsledky hospodaření před zdaněním a po zdanění

Z tabulky na další straně jsou zeleně vyznačeny položky kladné (ve smyslu úspory) a červeně záporné. Je tedy jasné patrné, jaké zisky a ztráty se mění a o kolik.

Tržby zůstanou samozřejmě stejné – jde o základní předpoklad všech dosavadních výpočtů. Změní se však nákupní cena zboží kategorie K1, což má za následek úsporu v položce „Náklady vynaložené na prodané zboží“ ve výši 290 000 Kč. O stejnou částku se tedy zvedne obchodní marže.

Výkony jsou u obou variant prováděny ve stejné výši a nemění se, do výkonové spotřeby se však promítne změna nákladových položek. Výsledkem je navýšení položky „výkonová spotřeba“ o 97 000 Kč.

Výsledná přidaná hodnota se navýší o 193 000 Kč (290 000 Kč – 97 000 Kč).

Z ostatních nákladů dojde ke změně v položce „daně a poplatky“. Navýšení nákladů je 32 000 Kč.

Výsledek hospodaření před zdaněním činí u první varianty 243 000 Kč, u druhé varianty 404 000 Kč. Navýšení je tedy 161 000 Kč před zdaněním a 130 000 Kč po zdanění.

Tabulka 12 - Porovnání výkazů zisku a ztráty (zdroj: autor)

TEXT b	Číslo řádku c	Varianta 1	Varianta 2	Rozdíl
Tržby za prodej zboží	1	2525	2525	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	2	1452	1162	-290
Obchodní marže (ř. 01 - 02)	3	1073	1363	290
Výkony	4	749	749	0
Výkonová spotřeba	5	456	553	97
Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 05)	6	1366	1559	193
Osobní náklady	7	885	885	0
Daně a poplatky	8	28	60	32
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	92	92	0
Ostatní provozní náklady	14	31	31	0
Provozní výsledek hospodaření [ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16)]	17	330	491	161
Nákladové úroky	27	69	69	0
Ostatní finanční výnosy	28	3	3	0
Ostatní finanční náklady	29	21	21	0
Finanční výsledek hospodaření [ř. 18 - 19 + 20 + 21 - 22 + 23 - 24 - 25 + 26 - 27 + 28 - 29 + (-30) - (-31)]	32	-87	-87	0
Daň z příjmů za běžnou činnost	33	46	77	31
Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 17 + 32 - 33)	34	197	327	130
Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 35 - 36 - 37)	38	0	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39			0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 34 + 38 - 39)	40	197	327	130
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 40 + 37 + 33 + 39)	41	243	404	161

4.3 Logistika zásobování

Jak již bylo řečeno výše, zboží by bylo nutné přepravit v jednom 40' kontejneru, případně 40' a 20'. Kontejnery je potřeba vždy co nejvíce naplnit.

Pokud by byla reálně řešena obdoba varianty 2 i pro následující období, bylo by nutné nejprve vytvořit predikce prodejů zboží. Z hlediska optimalizace skladových zásob a tím minimalizace nákladů by musel být řešen stochastický model zásobování. Pravděpodobně by byla řešena variace na model s jednorázově vytvářenou zásobou:

- Jedna objednávka ve sledovaném období
- Velikost poptávky je náhodná veličina
- Konec období - přebytek/nedostatek → ztráta

4.4 Souhrnné vyhodnocení

V této práci bylo provedeno srovnání variant: nakupování zboží z velkoobchodu (varianta 1) vs. nakupování přímo od výrobce (varianta 2). Snahou bylo také připravit základní podklady pro firmu pro případ výpadku hlavního dodavatele a zjistit, co vše by pro firmu znamenalo, zajišťovat si vlastní dovoz a skladování zboží.

Co se týká ekonomické analýzy, obě varianty jsou ziskové. V případě varianty 2 by mohlo dojít k teoretickému navýšení zisku po zdanění o 65%. Z analýzy tedy vyplývá, že kdyby se realizovala varianta 2, bylo by to pro firmu finančně výhodnější.

Pokud se však podíváme na srovnání SWOT analýz, zjistíme lepší hodnoty u varianty 1. U varianty 2 bylo zaznamenáno skóre nižší. To může například předznamenávat, že je tato varianta rizikovější (příliš slabých stránek, silné hrozby,...). Neznamená to však, že je tento výsledek nezvratný. Nad SWOT analýzou varianty 2 by bylo dobré se více zamyslet a pokusit se slabé stránky, které by mělo být v možnostech firmy řešit, minimalizovat.

Ohledně připravenosti v případě výpadku hlavního dodavatele, není pravděpodobné, že by se tak stalo naprosto neočekávaně. Proto tato základní analýza prozatím bude postačovat. Ukončení prodeje zboží K1 velkoobchodem by bylo avizováno s předstihem a byla by tak možnost připravit podrobnější plán dovozu zboží přímo od výrobce.

Pro základní představu provedené analýzy postačují, pro reálnou implementaci by však bylo potřeba dále zpracovat zejména chybu v odhadu množství zboží – počítat s rezervou při jeho objednávání (pojistná zásoba) a provést analýzu pro financování nákupu zboží (vycházet z rozvahy a výkazu cash flow). Tyto analýzy by pomohly určit reálněji odhadovaný výkaz zisku a ztráty a určení nákladovosti druhé varianty by tak bylo přesnější.

Dále by bylo nutné provést například konkrétní úkony spojené s dovozem zboží ze zemí třetího světa – v první řadě zažádat o přidělení čísla EORI od celní správy České Republiky.

Závěr

Téma své diplomové práce jsem si zvolil na základě osobní zkušenosti s danou problematikou. Při řešení bylo vycházeno z reálných dat existující firmy.

Základní otázku, kterou jsem se rozhodl řešit, byla skutečnost, zda by při současném objemu prodeje firmy, nebylo výhodnější zboží i dovážet, nikoliv je jen přeprodat od velkoobchodu.

V práci byl nejprve hodnocen celý proces spojený s provozem e-shopu. Dále byly identifikovány dvě varianty řešení zásobování zbožím nejprodávanější kategorie. Varianta 1 jako stávající - realizovaná a varianta 2 jako potenciální, založená na stejných objemech prodeje. Následně byla pro obě varianty provedena SWOT analýza a ekonomicko-nákladová analýza.

Závěrem bylo provedeno vyhodnocení a porovnání řešených variant. Z ekonomického hlediska na základě nákladovosti jednotlivých variant vyšla lépe varianta 2. SWOT analýza se zatím naopak jeví výhodnější u varianty 1 (původní). Současně však upozorňuji na další faktory, které prozatím nebyly do řešení zahrnuty, ale vzhledem k jejich významu by bylo vhodné jejich řešením navázat na tuto práci. Případná realizace zásobování způsobem naznačeným ve variantě 2 s sebou nese řadu logistických problémů, které by bylo potřeba dále podrobněji řešit.

Práce nepokrývá kompletně celou nákladovou a procesní analýzu, bylo vytvořeno relevantní základ pro prvotní zhodnocení situace a připraven vhodný podklad pro další hloubkovou analýzu.

Seznam citované literatury

- [1] Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. In: Official Journal L 124 , 20/05/2003. 2003, číslo C(2003) 1422, s. 0036 - 0041. Dostupné také z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex:32003H0361>
- [2] ŠTRÁFELDA, Jan. E-commerce. Adaptic.cz [online]. 2015 [cit. 2015-11-25]. Dostupné z:<http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/e-commerce/>
- [3] OECD (1999), “Economic and Social Impact of Ecommerce: Preliminary Findings and Research Agenda”, OECD Digital Economy Papers, No. 40, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/236588526334>
- [4] Podnikání a obchodování na internetu: studijní texty k přednáškám [online]. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2010 [cit. 2015-11-25]. Dostupné z:http://ecom.ef.jcu.cz/web/download/teorie/p01-podnikani_a_obchodovani_na_internetu.pdf
- [5] SLABÁ, Marie. Strategický management: Ekonomika podniku. České Budějovice, 2014. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích.
- [6] DUCHOŇ, Bedřich. Inženýrská ekonomika. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xiii, 288 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-763-0.
- [7] Logistika v zásobování. Modely zásob. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně [online]. [cit. 2015-11-26]. Dostupné z: www.utb.cz/file/35240_1_1/
- [8] FÁBRY, Jan. Stochastické modely zásob [online]. Vysoká škola ekonomická [cit. 2015-11-26]. Dostupné z: nb.vse.cz/~fabry/4EK311-prezentace.ppt

Seznam literatury

Duchoň B.: Management malého podniku. ČVUT, 1995

Emmett S.: Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu, Computer Press, 2008

Horáková H.: Logistika a způsoby optimalizace nákladů na zásoby, Sekurkon, 1996

SEDLÁČEK, Jiří. E-komerce, internetový a mobil marketing od A do Z. 1. vyd. Praha: BEN - technická literatura, 2006, 351 s. ISBN 80-7300-195-0.

Svoboda V.: Dopravní logistika, ČVUT, 2004

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1- SWOT (zdroj: autor).....	19
Obrázek 2 - princip bilance - T-forma (zdroj: Duchoň 2007 [6])	21
Obrázek 3 - Výkaz zisku a ztrát (zdroj: Duchoň 2007 [6])	24
Obrázek 4 - Cash flow (zdroj: Duchoň 2007 [6]).....	25
Obrázek 5 - Deterministický model (zdroj: Duchoň 2007 [6])	28
Obrázek 6 - Stochastický model, signální a pojistná zásoba (zdroj: Duchoň 2007 [6]).....	29
Obrázek 7 - diagram procesu objednávky varianta 1 (zdroj: autor)	46
Obrázek 8 - diagram procesu objednávky varianta 2 (zdroj: autor)	47
Graf 1- Obrat firmy 2012-2015 (zdroj dat: originální účetnictví firmy, zpracováno autorem).....	31
Graf 2 -podíl obratu e-shopu na obratu firmy 2012-2015 (zdroj dat: originální účetnictví firmy, zpracováno autorem)	32
Graf 3- Trend obratu e-shopu 2012-2015 (zdroj dat: originální účetnictví firmy, zpracováno autorem)	37
Graf 4 - Rozložení podílů jednotlivých kategorií zboží na obratu v letech 2012-2014 (zdroj dat: originální účetnictví firmy, zpracováno autorem)	41
Graf 5 - Rozložení podílů jednotlivých kategorií zboží na obratu v roce 2015 (zdroj dat: originální účetnictví firmy, zpracováno autorem)	42
Graf 6 - Trendy obratu jednotlivých kategorií zboží 2012 - 2015 (zdroj dat: originální účetnictví firmy, zpracováno autorem).....	44

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Rozvaha k 30.11.2015 (zdroj dat: originální účetnictví firmy, zpracováno autorem).....	33
Tabulka 2 - Kategorie zboží, sezónnost (zdroj dat: interní firemní údaje, zpracováno autorem).....	38
Tabulka 3- Absolutní tržby jednotlivých kategorií v roce 2015 (zdroj dat: originální účetnictví firmy, zpracováno autorem).....	43
Tabulka 4- SWOT analýza varianta 1 (zdroj: autor)	49
Tabulka 5 - Rozšířená SWOT analýza varianta 1 (zdroj: autor)	51
Tabulka 6 - Výkaz zisku a ztráty 2015 varianta 1 (zdroj dat: originální účetnictví firmy, zpracováno autorem)	52
Tabulka 7 - SWOT analýza varianta 2 (zdroj: autor)	57
Tabulka 8 - Rozšířená SWOT analýza varianta 2 (zdroj: autor)	59
Tabulka 9 - Porovnání nákladů na zakoupení zboží (zdroj: autor).....	60
Tabulka 10 - Výkaz zisku a ztráty 2015 varianta 2 (zdroj dat: autor a originální účetnictví firmy, zpracováno autorem)	62
Tabulka 11 - Porovnání SWOT analýz (zroj: autor)	65
Tabulka 12 - Porovnání výkazů zisku a ztráty (zdroj: autor)	67

Seznam příloh

Příloha 1 – tabulka prodejů K1 2015.....	73
Příloha 2 – prodeje podle měsíců.....	75

Příloha 1 – tabulka prodejů K1 2015

číslo produktu	prodej	PC	NC - ČR	NC - Čína
1	40	20 349 Kč	12 882 Kč	9 018 Kč
2	39	24 801 Kč	15 700 Kč	10 990 Kč
3	21	16 025 Kč	10 145 Kč	7 101 Kč
4	30	25 437 Kč	16 103 Kč	11 272 Kč
5	19	8 243 Kč	5 207 Kč	3 645 Kč
6	22	11 454 Kč	7 235 Kč	5 064 Kč
7	68	44 254 Kč	27 953 Kč	19 567 Kč
8	55	42 952 Kč	27 131 Kč	18 992 Kč
9	30	26 032 Kč	16 443 Kč	11 510 Kč
10	21	10 673 Kč	6 747 Kč	4 723 Kč
11	23	17 534 Kč	11 085 Kč	7 759 Kč
12	23	21 041 Kč	13 302 Kč	9 311 Kč
13	30	15 619 Kč	9 866 Kč	6 906 Kč
14	30	18 743 Kč	11 839 Kč	8 287 Kč
15	43	33 581 Kč	21 211 Kč	14 848 Kč
16	12	11 246 Kč	7 103 Kč	4 972 Kč
17	20	20 825 Kč	13 154 Kč	9 208 Kč
18	15	18 799 Kč	11 864 Kč	8 305 Kč
19	20	13 784 Kč	8 694 Kč	6 086 Kč
20	11	7 236 Kč	4 560 Kč	3 192 Kč
21	15	10 338 Kč	6 521 Kč	4 564 Kč
22	20	15 933 Kč	7 980 Kč	5 586 Kč
23	33	25 608 Kč	18 919 Kč	13 243 Kč
24	20	26 255 Kč	16 556 Kč	11 589 Kč
25	26	16 974 Kč	10 713 Kč	7 499 Kč
26	19	27 910 Kč	17 614 Kč	12 330 Kč
27	27	38 557 Kč	21 870 Kč	15 309 Kč
28	20	12 694 Kč	8 014 Kč	5 610 Kč
29	75	107 101 Kč	67 615 Kč	47 330 Kč
30	10	10 190 Kč	6 426 Kč	4 498 Kč
31	30	42 841 Kč	22 815 Kč	15 971 Kč

32	95	32 267 Kč	20 469 Kč	14 328 Kč
33	83	42 286 Kč	26 825 Kč	18 777 Kč
34	40	13 586 Kč	8 618 Kč	6 033 Kč
35	50	20 379 Kč	12 928 Kč	9 049 Kč
36	40	20 379 Kč	12 928 Kč	9 049 Kč
37	111	67 862 Kč	43 049 Kč	30 134 Kč
38	50	33 965 Kč	21 546 Kč	15 082 Kč
39	30	10 190 Kč	6 464 Kč	4 525 Kč
40	30	12 227 Kč	7 757 Kč	5 430 Kč
41	73	37 192 Kč	23 593 Kč	16 515 Kč
42	70	42 796 Kč	27 148 Kč	19 004 Kč
43	90	61 137 Kč	38 783 Kč	27 148 Kč
44	131	44 494 Kč	28 225 Kč	19 758 Kč
45	80	32 606 Kč	20 684 Kč	14 479 Kč
46	129	65 722 Kč	41 692 Kč	29 184 Kč
47	110	67 251 Kč	42 661 Kč	29 863 Kč
48	90	61 137 Kč	38 783 Kč	27 148 Kč
49	85	28 870 Kč	18 314 Kč	12 820 Kč
50	35	14 265 Kč	9 049 Kč	6 335 Kč
51	38	19 360 Kč	12 281 Kč	8 597 Kč
52	50	30 569 Kč	19 391 Kč	13 574 Kč
53	50	33 959 Kč	21 546 Kč	15 082 Kč
celkem		1 535 526 Kč	966 000 Kč	676 200 Kč

Příloha 2 – prodeje podle měsíců

rok/měsíc	2013-01	2013-02	2013-03	2013-04	2013-05	2013-06	2013-07	2013-08	2013-09	2013-10	2013-11	2013-12	2014-01	2014-02	2014-03	2014-04	2014-05	
kategorie zboží																		
K1	1476	1119	17483	32453	22595	29046	82681	5165	25256	2439	3794	1845	4419	49563	159395	213524	191984	
K2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
K3	0	1378	378	945	1711	18412	5127	0	7050	24199	0	21035	6371	934	4424	31920	34235	
K4	2972	834	1488	4210	2202	1080	2184	3812	2989	1487	3127	20144	12640	9704	4981	7795	3013	
K5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
K6	0	0	2089	11749	18422	15185	14820	299	447	2338	369	0	1998	823	2017	32718	7556	
K7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem za měsíc	4448	3331	21438	49357	44930	63723	104812	9276	35742	30463	7290	43024	25428	61024	170817	285957	236788	
rok/měsíc	2014-06	2014-07	2014-08	2014-09	2014-10	2014-11	2014-12	2015-01	2015-02	2015-03	2015-04	2015-05	2015-06	2015-07	2015-08	2015-09	2015-10	
kategorie zboží																		
K1	185015	142883	66481	37700	16508	27870	30608	10581	38787	194123	349577	289315	264305	165460	114953	87425	0	
K2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25887	54663	46752	34375	9110	0	
K3	22924	13471	45934	36824	35157	2030	1222	4065	659	16305	25606	10252	15565	33773	22986	32315	9115	
K4	17241	11397	1599	14040	9921	16462	14921	19110	17340	14382	4721	6502	13730	4222	16605	19580	0	
K5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11820	28031	29692	46545	11712	75	0	0	
K6	10103	23779	11007	10704	15043	4428	1376	5074	7566	16717	21842	37934	47710	54135	40443	23747	3767	
K7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16918	17287	24456	17407	17069	14011	3542	0	
Celkem za měsíc	235283	191530	125021	99268	76629	50790	48127	38830	64352	270265	447064	424038	459925	333123	243448	175719	12882	