

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Efektivní nákup, prodej, kooperace ve vybraném
podniku**

**Efficient purchasing, sales, business cooperation
in the selected company**

Lucie Macáková

Cheb 2014

Čestné prohlášení autora

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Efektivní nákup, prodej, kooperace ve vybraném podniku“

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

V Chebu, dne.....

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi, vedoucímu mé bakalářské práce, za cenné připomínky a odborné rady, které napomohly k vypracování této bakalářské práce.

Poděkování také patří vedení společnosti Agrowest a.s., za ochotné jednání, konzultace a poskytnuté informace o společnosti.

Obsah

Úvod.....	7
1 Popis společnosti od jejího založení do současnosti	8
1.1 Základní údaje o společnosti.....	8
1.2 Popis společnosti.....	9
1.3 Historie společnosti.....	10
1.4 Organizační struktura	12
1.5 Produkty a služby	13
1.5.1 Produkty.....	13
1.5.2 Služby	14
1.6 Cíle společnosti	15
1.7 Hospodaření společnosti v posledních letech	15
1.8 Finanční analýza.....	18
2 Nákup	21
2.1 Charakteristika nákupu.....	21
2.1.1 Cíle nákupu	22
2.1.2 Funkce a úkoly nákupu	23
2.1.3 Faktory ovlivňující nákupní proces	24
2.1.4 Nákupní situace.....	26
2.2 Nákup ve společnosti	28
2.2.1 Proces nákupu náhradních dílů	28
2.2.2 Proces nákupu zemědělských strojů	30
2.2.3 Dodavatelé	30
2.2.4 Zásoby.....	32
3 Prodej.....	34
3.1 Charakteristika prodeje	34

3.2	Prodej ve společnosti.....	35
3.2.1	Zákazníci.....	35
3.2.2	Proces prodeje náhradních dílů.....	37
3.2.3	Proces prodeje zemědělských strojů	38
3.2.4	Platební a dodací podmínky.....	38
3.2.5	Cena	39
3.2.6	Tržby.....	39
3.2.7	Propagace.....	40
4	Kooperace.....	42
4.1	Charakteristika kooperace	42
4.2	Kooperace ve společnosti.....	44
4.2.1	Spolupráce s dceřinými společnostmi.....	44
4.2.2	Spolupráce s leasingovými společnostmi	44
4.2.3	Spolupráce s dodavateli	45
4.2.4	Spolupráce s přepravními společnostmi	45
5	Podnikový informační systém	46
6	Vyhodnocení analýz nákupu, prodeje a kooperace	47
6.1	Nákup	47
6.2	Prodej	50
6.3	Kooperace	53
7	Návrhy na zlepšení	53
	Závěr	56
	Seznam tabulek	58
	Seznam obrázků.....	59
	Seznam použitých zkratk	60
	Seznam použité literatury	61
	Seznam příloh	63

Úvod

Role nákupu, prodeje a kooperace hraje v podniku velkou roli, protože firmy se v dnešní nejisté době snaží především přežít a tyto činnosti jim k tomu výrazně napomáhají. V současné době nákup zajišťuje ve společnostech dlouhodobé výhody nižších nákladů, snižuje rizika, podporuje vývoj a inovaci společnosti a tím může přispět ke zvyšování hodnoty firmy. Různorodý charakter prodejních situací vede k tomu, že existuje mnoho druhů prodeje. Avšak cestou k úspěšnému prodeji je pochopení potřeb zákazníka a vytvořit mu takovou nabídku, kterou nebude moci odmítnout. Oblast kooperace má pro podnik také svůj význam. Vzájemnou spoluprací se společnosti snaží dosáhnout efektivního výsledného produktu svých společných aktivit.

Pokud chce firma uspět na trhu, musí si zvolit tu správnou strategii a snažit se o efektivní nákup, prodej i kooperaci, neboť základem úspěchu není jen efektivní chod jedné činnosti, ale všech třech.

Cílem této bakalářské práce je teoreticky charakterizovat nákup, prodej a kooperaci a na základě těchto poznatků popsat tyto činnosti ve společnosti. Dále tuto analýzu vyhodnotit, a pokud by byly nalezeny nějaké nedostatky, které společnost nějakým způsobem omezují, navrhnout případná zlepšení, která povedou k zefektivnění těchto činností.

Pro tuto bakalářskou práci si autorka vybrala společnost Agrowest a.s., specializující se na prodej zemědělské techniky v Plzeňském, Karlovarském a Ústeckém kraji, a ve které jí bylo umožněno vykonat praxi a tak může získané informace využít v této práci.

První část práce obsahuje základní informace o společnosti, její historii, organizační strukturu, cíle, poskytované služby a produkty a také její výsledky hospodaření v posledních letech.

V další části této bakalářské práce jsou teoreticky popsány pojmy nákup, prodej a kooperace a následně tyto činnosti analyzovány ve společnosti Agrowest a.s..

V poslední části práce budou navrženy případná zlepšení, která by mohly nápomoci společnosti ke zlepšení situace.

1 Popis společnosti od jejího založení do současnosti

Společnost Agrowest a.s. se zabývá nákupem a prodejem zejména zemědělských strojů a náhradních dílů. Nabízí velmi rozsáhlý sortiment zemědělské, lesnické a komunální techniky a náhradních dílů na nové i starší stroje a díky dlouholeté tradici poskytuje profesionální servisní služby k těmto výrobkům. Společnost ve svém oboru působí již 51 let, čímž se řadí mezi přední a osvědčené dodavatele této techniky.

1.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno společnosti: Agrowest a.s.

Společnost je zapsána v OR, Krajský soud v Plzni, oddíl B, vložka 1259

Sídlo společnosti: Božkovská 397/15, Plzeň 305 41

Identifikační číslo: 279 61 958

Právní forma: akciová společnost

Den vzniku: 1. září 2006

Základní kapitál: 2 587 542 Kč

Základní kapitál tvoří 45 257 listinných akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 48 Kč a 15 378 listinných akcií ve jmenovité hodnotě 27 Kč. Společnost nemá akcionáře vlastnící přes 20 % základního kapitálu.

Předmět podnikání: velkoobchod, specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím, zprostředkování obchodu a služeb, opravy pracovních strojů, opravy silničních vozidel, zastupování v celním řízení, skladování zboží a manipulace s nákladem, údržba motorových vozidel a jejich příslušenství, pronájem a půjčování věcí movitých, poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, silniční motorová doprava nákladní, nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu s výjimkou provozování čerpacích stanic a výhradního nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv ve spotřebitelském balení do 50 kg na jeden kus balení

Obchodní střediska: Domažlice, Klatovy, Přeštice, Plzeň – Doubravka, Kožlany, Kynšperk nad Ohří, Žatec

Oblast působnosti: Plzeňský kraj, Karlovarský kraj, Ústecký kraj a další

Dceřiné společnosti: AW – AGRIE s.r.o., STK AGRO s.r.o., AW AGRO s.r.o., AW – Klas s.r.o., WESTAGRO STEEL s.r.o.

Společnost Agrowest, a.s. vlastní 100 % podílu v těchto společnostech: AW – AGRIE, STK AGRO, AW AGRO, AW – Klas a 50 % podílu ve společnosti WESTAGRO STEEL s.r.o.. V současné době se společnost AW AGRO, nachází v likvidaci.

Logo společnosti:

Obrázek 1: Logo společnosti Agrowest, a. s.



Zdroj: podnikové zdroje, 2013

1.2 Popis společnosti

Sídlo společnosti

V současné době se sídlo společnosti nachází v Plzni v Božkovské ulici, kde sídlí vedení a správa společnosti.

Obchodní střediska

Společnost Agrowest a.s. ráda své zákazníky uvítá na některém ze svých středisek. V současnosti má společnost sedm obchodních středisek v Plzeňském, Karlovarském a Ústeckém kraji. V Domažlicích, Kynšperku nad Ohří, Klatovech, Kožlanech, Plzni Doubravce, Přešticích a v Žatci mají zákazníci možnost firmu navštívit a vybrat si z jejich nabízeného sortimentu strojů a náhradních dílů.

Umístění středisek zajišťuje společnosti širokou působnost v Západních Čechách. Ve všech střediskách se nacházejí vysoce kvalifikovaní pracovníci ve svém oboru, kteří svým zákazníkům poskytují odborné a kvalitní služby.

Zaměstnanci společnosti

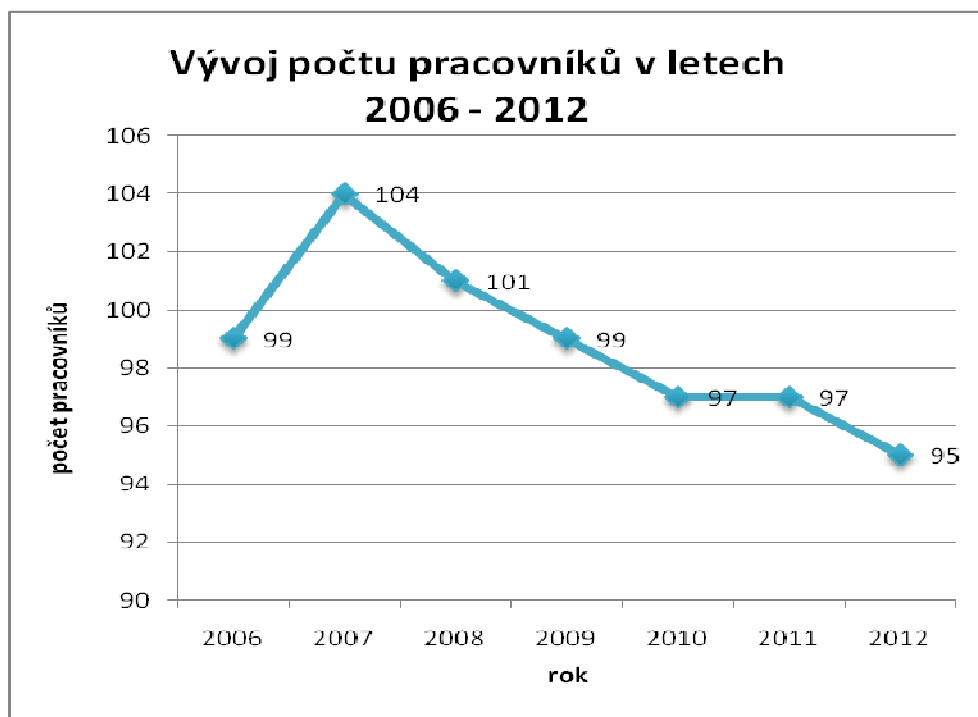
Společnost nyní zaměstnává 95 pracovníků. Již několik let si společnost udržuje okolo 100 zaměstnanců. Dne 1. 5. 2010 společnost zahájila v rámci Evropské unie projekt OP LZZ, jenž je zaměřen na zmírnění dopadu ekonomické krize a rozvoj zaměstnanců společnosti, prostřednictvím vzdělávacího procesu. To znamená, že zaměstnanci se zúčastňují školících programů podle jejich začlenění v podniku. Programy jsou zaměřeny na různé oblasti, jako je např. management, nákup, prodej, péče o zákazníky

a servis zemědělské techniky. Ve společnosti se mohou proto zákazníci obrátit na kvalifikované pracovníky.

Pracují zde osoby se středním vzděláním s maturitou, osoby vyučeny v oboru, ale také zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, mezi které se např. řadí ředitel společnosti pan Ing. Ladislav Drásal nebo obchodní ředitel pan Bc. Miroslav Bruml.

Pracovníci jsou zaměstnáváni na dobu neurčitou, proto se ve firmě nachází velký počet pracovníků, kteří zde pracují již několik desítek let. Vedení společnosti umožňuje také praxe středoškolských a vysokoškolských studentů, kde si mohou studenti vyzkoušet různé administrativní práce a jednat se zákazníky.

Obrázek 2: Vývoj počtu pracovníků v letech 2006 - 2012



Zdroj: podnikové zdroje, vlastní zpracování, 2013

Z grafu můžeme vidět, že společnost počty pracovníků ve sledovaném období nijak výrazně neměnila a do budoucna vedení společnosti ani žádné výrazné změny v počtu pracovníků neplánuje.

1.3 Historie společnosti

Společnost má dlouholetou tradici ve svém oboru. Začátky společnosti sahají již do roků 1947 a 1948, kdy se sloučili obchodní zástupci československých i zahraničních

výrobců zemědělské mechanizace pod názvem Agrounie. Z této organizace vznikly Sklady mechanizačních potřeb a v roce 1949 Rozdělovny mechanizačních potřeb. V roce 1951 vzniká ÚMEZ – Ústředí pro mechanizaci zemědělství. Podnik měl sídlo v Praze a podléhal přímo ministerstvu zemědělství. V roce 1952 jsou zřízeny Krajské podniky zemědělského zásobování, které jsou k 1. dubnu 1958 zrušeny a je vytvořena obchodně technická organizace Agrotechna. Tento nový podnik byl začleněn do resortu ministerstva strojírenství. V roce 1960 dochází v ČSSR k administrativně správní reorganizaci, při které došlo ke snížení počtu okresů a krajů zhruba na polovinu. Obchodní organizace Agrotechna přizpůsobila svou obchodní síť nové situaci a z dosavadních 23 odštěpných závodů vzniklo 10 krajských odštěpných závodů. Od 1. 3. 1962 byla Agrotechna zrušena a vytvořen Ústřední podnik zemědělské techniky. V polovině roku 1965 dochází k zásadní reorganizaci v resortu průmyslu. Vznikají nové výrobní hospodářské jednotky, mezi nimi také VHJ Zbrojovka se sídlem v Brně. Do ní je přeřazen i Ústřední podnik zemědělské techniky. Dnem 1. 1. 1982 je zřízena v resortu všeobecného strojírenství nová VHJ podniků zemědělské techniky s názvem VHJ Agrozet. Naší obchodní síť se kromě změny názvu - Agrozet, koncernová obchodní organizace, Brno – jiným zásadnějším způsobem tato organizace nedotkla.

Poslední vývojová etapa (před rokem 1990) obchodní organizace Agrozet Brno souvisí s ustavením státního podniku Agrozet, koncern zemědělského strojírenství Brno, a to dnem 1. 4. 1989. Obchodní organizace Agrozet Brno je jednou ze 14 strukturálních jednotek nově vzniklého státního podniku.

Zásadou zásadních změn politiky v závěru roku 1989 a počátkem roku 1990 vzniká k 1. 4. 1990 státní podnik Agrotechna Brno. Jeho součástí je odštěpný závod 03 Plzeň.

S účinností od 1. října 1990 byly ministerstvem strojírenství a elektroniky České republiky založeny samostatné podniky a jedním z nich byl Agrozet Plzeň, státní podnik.

Od roku 1990 začala probíhat celostátní akce „privatizace“. Řada malých podniků byla zařazena do tzv. malé privatizace. O zařazení podniků do jednotlivých etap a podob privatizace rozhodovala příslušná ministerstva, schvalování podléhalo rozhodnutí vlády.

Státní podnik Agrozet Plzeň byl zařazen do první vlny kupónové privatizace. Byl zpracován privatizační projekt a akciová společnost založena k datu 1. května 1992 pod názvem Agrowest a.s..

Současná společnost Agrowest a.s. vznikla v roce 2006 v důsledku rozdělení společnosti Agrowest a.s. se založením tří nástupnických společností. Na společnost Agrowest a.s. přešlo jmění zanikající společnosti Agrowest a. s. a dalšími nástupnickými společnostmi byly AWO – Plzeň a AWZ – Plzeň.

Nově vzniklá společnost se zabývá prodejem zemědělské techniky a náhradních dílů prostřednictvím obchodních středisek v Plzeňském, Karlovarském a Ústeckém kraji.
[13]

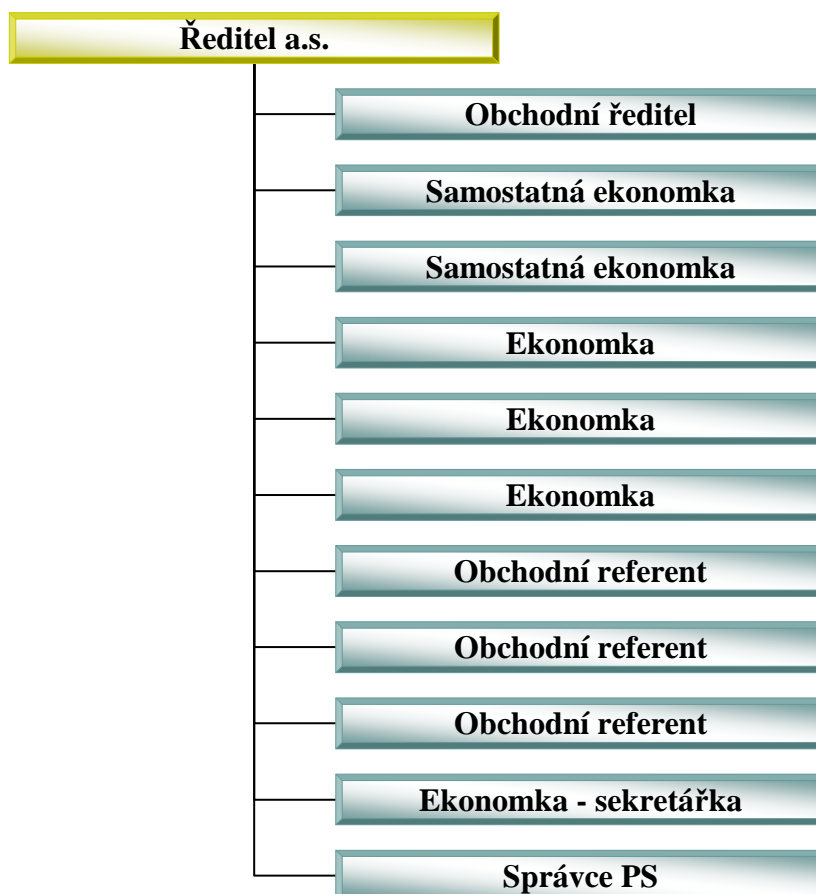
1.4 Organizační struktura

Organizační struktura firmy je uspořádána následujícím způsobem:

- Sídlo společnosti:
 - Božkovská 397/ 15, 305 41 Plzeň
- Obchodní střediska
 - Chrastavická 245, 344 01 Domažlice
 - Pionýrská 43, 357 51 Kynšperk nad Ohří
 - Dr. Sedláka 779/ III, 339 01 Klatovy
 - Družstevní, 331 44 Kožlany
 - Hřbitovní 29, 312 00 Plzeň
 - Husova 1128, 334 01 Přeštice
 - Lounská 2774, 438 01 Žatec

Organizační struktura vedení společnosti je znázorněna na obrázku 3.

Obrázek 3: Organizační struktura vedení společnosti



Zdroj: podnikové zdroje, vlastní zpracování, 2013

Organizační struktura střediska je znázorněna v **příloze A**.

Organizační struktura střediska je přizpůsobena počtu zaměstnanců v každém středisku.

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které se stará o běžný chod společnosti a její celkové řízení. Představenstvo tvoří 3 osoby – předseda a dva členové, dozorčí rada je tvořena také 3 členy. Jeden ze členů představenstva je i zároveň ředitelem společnosti, členové dozorčí rady jsou všichni zaměstnanci podniku.

1.5 Produkty a služby

1.5.1 Produkty

- **Traktory**

Společnost je autorizovaným prodejcem traktorů značek Zetor a Valtra.

- **Zemědělská technika** - stroje pro sklizeň píce a obilovin

- stroje pro zpracování půdy a setí,
- stroje pro hnojení,
- stroje pro ochranu rostlin,
- stroje pro pěstování brambor,
- stroje a zařízení pro chov skotu,
- stroje pro dopravu a manipulaci

Společnost nabízí stroje od firem: Agrostroj Pelhřimov, Pöttinger, RAVAK Rožmitál, STS Prachatice, GyraX, Maschio, Sipma, BISO - KEIBEL, SMS Rokycany, PRONAR, ZDT Nové Veselí, Farnet, NOPO ZM Slatiňany, ZDT Nové Veselí, Prodag Zlín, Piast, Agrostar Velká Bíteš, Meprozet Koscian, MGM Holešov, Pilmet, STS Olbramovice, STS Prachatice.

- **Komunální a lesní technika**

V této kategorii společnost nabízí techniku např. od firem: NOPO ZM Slatiňany, AGROMETALL, TREJON, Prodag Zlín, MASCHIO, ORSI, AGRIMASTER, FERRI, ORSI, PTR Třeboň, Manatech, Tajfun, FAE, Pfanzelt, Möremaskiner, Mowi, Kronos, KESLA, Junkkari, Kronos, Pezzolato, SOM.

- **Zahradní mechanizace**

Agrowest a.s. je autorizovaný prodejce zahradní techniky značek VARI, STIHL, VIKING, HONDA, SECO GROUP, ISEKI, AGROSERVIS PAVEL ŠÁLEK, MOTOR JIKOV, B&S.

- **Řemeny Optibelt**
- **Náhradní díly**
- **Oleje [14]**

1.5.2 Služby

Firma Agrowest a.s. zajišťuje záruční i pozáruční servis všech prodávaných strojů. Společnost je autorizovaným servisem těchto značek: Valtra, Pöttinger, Zetor, Agrometall, Agrostroj Pelhřimov, Seco Group, AGS Jičín, AS Motor, Farnet, Honda, Iseki, Merlo, Ostravický, Rožmital, SMS, Solo, Stihl, STS Olbramovice, Trac – Lift, Vari, Weidemann, ZDT. [15]

1.6 Cíle společnosti

Hlavním cílem společnosti je dobré jméno a kvalitní služby. Toho je dosaženo výběrem kvalitních dodavatelů a odborných pracovníků. Díky úzké spolupráci s dodavateli a dceřinými společnostmi může Agrowest a.s. nabídnout široký sortiment zemědělské techniky a kvalifikovaný autorizovaný servis této techniky.

Mezi další cíle společnosti se řadí snaha o dosažení kladného výsledku hospodaření a snižování zadluženosti podniku. K zajištění těchto cílů budou aktivity společnosti zaměřeny na tyto oblasti:

- získat obchodní zastoupení dalšího sortimentu strojů,
- využít všech podpor pro zemědělství a venkov z národních a unijních zdrojů ke zvýšení tržeb,
- zvýšit prodej strojů jako jsou traktory a malá mechanizace,
- více podpořit prodej.

1.7 Hospodaření společnosti v posledních letech

V této kapitole je na vybraných ekonomických ukazatelích uvedeno, jak společnost v posledních letech hospodařila. Sledovaným obdobím jsou roky 2006 – 2012.

Tabulka 1: Vývoj vybraných ukazatelů v letech 2006 - 2012 (v tis. Kč)

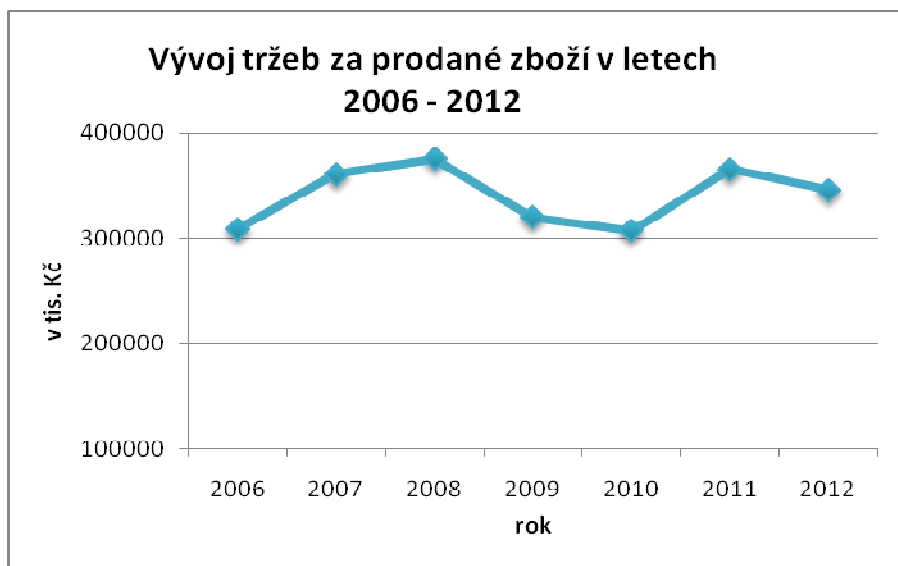
Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodané zboží	309 153	360 959	375 461	320 060	306 978	365 543	345 652
Tržby za prodej služeb	8 690	8 152	9 199	9 842	9 907	11 454	11 422
VH před zdaněním	1 522	-1 095	866	1 102	488	401	1 048

Zdroj: podnikové zdroje, vlastní zpracování, 2013

Z tabulky můžeme vyčíst, že vybrané ukazatele během sledovaného období kolísají. Důvodem může být oblast podnikání společnosti, protože podmínky v zemědělském sektoru jsou nepředvídatelné a to má důsledky na hospodaření společnosti.

Na následujících obrázcích můžeme vidět vývoj tržeb a výsledků hospodaření ve sledovaném období.

Obrázek 4: Vývoj tržeb za prodej zboží v letech 2006 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

V grafu můžeme vidět, že nejvyšší tržby vykázala společnost v roce 2008, což bylo způsobeno optimálními podmínkami v zemědělském sektoru.

Nízké tržby byly v roce 2009, což bylo způsobeno celkovou situací zemědělského sektoru, kdy druhé poloviny roku 2008 začaly klesat ceny téměř všech zemědělských komodit a jejich propad se dále nezastavil ani v roce 2009. Nejhorší situace byla u mléka, kde výkupní cena dosahovala historického minima. Tato situace se výrazně projevovala v ochotě zemědělských podniků investovat.

V roce 2010 tržby ještě dále klesaly. Téměř všechny zemědělské komodity zůstaly na stejně nízké cenové úrovni jako v roce 2009. Začala však narůstat cena surového kravského mléka, ale ta ještě stále byla pod výrobními náklady. Omezené investice do techniky byly způsobeny obtížným získáváním úvěrů a velkou opatrností zemědělských subjektů se dále zadlužovat. Nemalý vliv mělo také krácení dotací z národních zdrojů. V roce 2011 tržby opět vzrostly, důvodem bylo uklidnění situace po hospodářské krizi a ceny zemědělských komodit opět začaly narůstat.

V roce 2012 tržby oproti roku 2011 mírně klesly z důvodu úspor u rozhodujících odběratelů – zemědělských podniků. Důvodem bylo vymrznutí ozimů a řepky v rozsahu cca 10 – 20 % osetých ploch a také vláhový deficit na jaře roku 2012. V roce 2013 společnost předpokládá tržby podobné jako v předchozím roce, vliv na tržby bude mít zrušení zelené nafty a také krácení dotací z národních zdrojů.

V grafu je znázorněn vývoj tržeb za prodej služeb v letech 2006 – 2012.

Obrázek 5: Vývoj tržeb za prodej služeb v letech 2006 - 2012

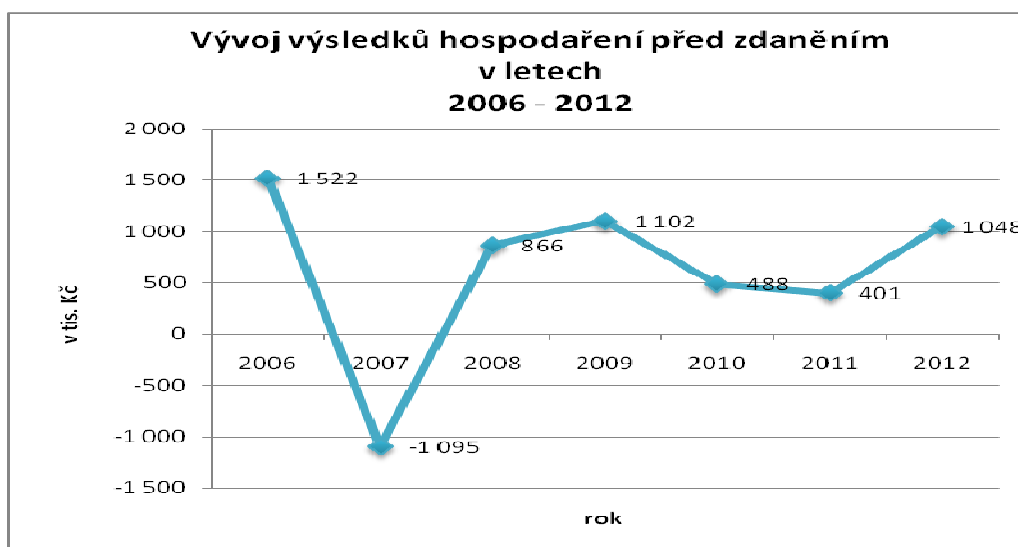


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z grafu vidíme, že postupem času se tržby za prodané služby zvyšovaly. Důvodem je, že se společnost začala více zaměřovat na záruční a pozáruční servis techniky a získala další zastoupení v prodeji strojů.

V dalším grafu je znázorněn vývoj výsledků hospodaření před zdaněním v letech 2006 – 2012.

Obrázek 6: Vývoj výsledků hospodaření před zdaněním v letech 2006 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z grafu můžeme vidět, že nejvyšší zisk před zdaněním společnost vykázala v roce 2006, kdy po fúzi předchozí společnosti Agrowest a.s. vznikla společnost nová. V roce 2007 bylo dosaženo ztráty a to ve výši 1 095 tis. Kč (pokles oproti předchozímu roku o 171 %), tato ztráta byla uhrazena z nerozděleného zisku minulých let. V roce 2008 společnost dosáhla zisku 866 tis. Kč (růst o 79 %). V roce 2009 se začala projevovat hospodářská krize, kdy docházelo ke stagnaci či poklesu české ekonomiky. I přesto společnost vykázala zisk před zdaněním 1 102 tis. Kč. V letech 2010 a 2011 společnost dosáhla také zisku, ale oproti roku 2009 poklesl. Důvodem by mohla být pokračující ekonomická krize a také narůstající konkurence nebo krácení dotací z národních zdrojů. V posledním roce sledovaného období, tedy v roce 2012 zisk před zdaněním opět vzrostl (růst o 160 %), výsledek hospodaření po zdanění činil 649 tis. Kč. Představenstvo navrholo použít výsledek hospodaření po zdanění na uhrazení ztráty z minulých let a to ve výši 131 064 Kč. V roce 2013 má společnost za cíl dosáhnout kladného výsledku hospodaření.

1.8 Finanční analýza

„Finanční analýza tvoří významnou součást finančního řízení podniku, neboť poskytuje managementu zpětnou vazbu, umožňuje odhalit poruchy ve finančním hospodaření. Pro jakékoliv finanční rozhodování či plánování je výchozí znalost finanční situace a finančního zdraví podniku, tzn. znalost jeho rentability, likvidity, finanční stability atd. nezbytná.“ [3, s. 118]

Hlavním účelem finanční analýzy je vyjádřit majetkovou a finanční situaci podniku a připravit podklady pro jeho management.

Finanční analýzu lze chápat jako soubor činností, jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. Měla by rozpoznat zdraví podniku, odhalit jeho slabé stránky, které by se do budoucna mohly stát pro podnik hrozbou, a identifikovat silné stránky, které by podnik mohl v budoucnu využít jako příležitost.

Pro provedení finanční analýzy v podniku je nutné získat a používat kvalitní vstupní zdroje informací. Mezi základní zdroje finanční analýzy patří finanční výkazy tvořící účetní závěrku (rozvaha, výkaz zisku a ztrát) a příloha k účetní závěrce (cash – flow), data z manažerského účetnictví, podnikové statistiky, předpovědi vývoje atd.

Společnost Agrowest a.s. v posledních letech dosahovala zisku. Dalo by se říci, že její finanční situace z hospodářského hlediska je dobrá. Pro úplné posouzení provedeme finanční analýzu a posoudíme tak situaci z více stran.

Pro finanční analýzu budou použity údaje z ročních účetních výkazů, tedy rozvahy a výkazu zisků a ztrát z roku 2012 (**Příloha B**).

Pro zhodnocení situace budou použity ukazatele rentability, likvidity, ukazatel zadluženosti a koeficient samofinancování a ukazatel aktivity.

Ukazatelé rentability

Tyto ukazatele přinášejí obraz o efektivitě podnikání. Dokážou říci, zda je efektivnější pracovat s vlastními zdroji nebo cizím kapitálem, jak podnik zhodnotil svůj vlastní kapitál, a poukazuje na slabé stránky v hospodaření. [18] Pro zjištění finanční situace podniku budou použity ukazatele rentability tržeb a aktiv.

- **Rentability tržeb** neboli ziskovosti ukazuje schopnost podniku vyprodukovat zisk při dané úrovni tržeb. Vyjadřuje tedy, kolik Kč zisku podnik vyprodukuje na 1 Kč tržeb.

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \text{zisk} / \text{tržby}$$

$$ROS = 649\,000 / 357\,074\,000 = 0,00181755$$

Rentabilita tržeb je téměř 0,002. Znamená, že 1 Kč tržeb přinesla 0,002 Kč zisku.

- **Rentabilita aktiv** vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. Poměří vyvořený zisk s celkovými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů byl zisk vytvořen.

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \text{zisk} / \text{celková aktiva}$$

$$ROA = 649\,000 / 250\,868\,000 = 0,002587017$$

Rentabilita aktiv nám vyšla téměř 0,26 %.

Ukazatelé likvidity

Ukazatele likvidity ukazují, jak si na tom stojí firma ve vztahu ke svým krátkodobým závazkům a jak rychle je schopna tyto závazky splatit. Mezi ukazatele likvidity patří běžná, pohotová a okamžitá likvidita. [17] Pro naši finanční analýzu je použit výpočet okamžité likvidity, která patří mezi nejpřísnější ukazatel této kategorie.

- **Okamžitá likvidita** posuzuje, jak je firma schopná přeměnit svůj majetek na peněžní prostředky a uhradit své krátkodobé závazky „ihned“, tzn. pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeky nebo krátkodobými cennými papíry.

Okamžitá likvidita (OL) = krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky

$$OL = 14\,822\,000 / 47\,583\,000 = 0,311497803$$

Po dosazení nám vyšlo, že okamžitá likvidita činí zhruba 0,31. To znamená, že společnost je schopna dostát ihned svým závazkům 0,31 krát. Optimální hodnoty ukazatele okamžité likvidity jsou v rozmezí 0,2 – 0,5. Vidíme tedy, že výsledek 0,31 je optimální pro firmu.

Ukazatelé aktivity

Tato kategorie ukazatelů hodnotí, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy, tedy jak dlouho v nich jsou vázány finanční prostředky. [16]

- **Obrat celkových aktiv** měří efektivnost využívání celkových aktiv, tedy kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby za rok. Průměrné hodnoty tohoto ukazatele se pohybují od 1,6 do 2,9.

Obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva

$$Obrat\ celkových\ aktiv = 357\,074\,000 / 250\,868\,000 = 1,423354115$$

Počet obrátek za rok nám vyšel přibližně 1,42. Z tohoto výsledku můžeme usoudit, že společnost má vyšší stav majetku a měla by ho buď odprodat anebo zvýšit tržby.

Ukazatelé zadluženosti

Tato skupina ukazatelů měří úvěrové zatížení firmy, tedy posuzují rovnováhu mezi zdroji financování a jejich alokací do majetku podniku. [19]

- **Celková zadluženost** udává rozsah využívání cizích zdrojů podniku k financování. Tento ukazatel by se měl udržovat pod úrovní 0,5, resp. 50 %.

Zadluženost = cizí zdroje / celková aktiva

$$Zadluženost = 116\,714\,000 / 250\,868\,000 = 0,465240684$$

Celková zadluženost podniku je asi 46,5 %. To znamená, že společnost svůj majetek kryje ze 46,5 % z cizích zdrojů.

- **Koeficient samofinancování** je doplňkový ukazatel k ukazateli zadluženosti a jejich součet je roven 1, resp. 100 %. Tento koeficient udává, z kolika procent podnik kryje svůj majetek z vlastních zdrojů.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}$$

$$\text{Koeficient samofinancování} = 132\,833\,000 / 250\,868\,000 = 0,529493598$$

Koeficient samofinancování je 53 %, to znamená, že společnost kryje majetek z 53 % z vlastních zdrojů.

Z finanční analýzy lze říci, že společnost Agrowest a. s. je celkem stabilní podnik. Výsledky ukazatelů odpovídají optimálním hodnotám, pouze ukazatel obratu aktiv vyšel nižší, což ukazuje na vyšší stav majetku. Společnost je schopna své závazky hradit včas a cizí zdroje využívá v doporučených normách.

2 Nákup

2.1 Charakteristika nákupu

Nákup se v podniku řadí mezi jednu z nejdůležitějších podnikových aktivit, která představuje funkční činnost podniku. Nákupem začíná transformační proces probíhající v podniku. Nákupem můžeme označit ty činnosti podniku, jejichž cílem je získat hmotné i nehmotné vstupy do podniku.

„V širším slova smyslu lze nákup podniku charakterizovat jako soubor činností podniku souvisejících se stanovením potřeb materiálových zdrojů na zabezpečení předmětu činnosti podniku a spojených s jejich obstaráváním, dopravou, příjmem, distribucí vstupů (jako je skladové hospodářství), řízením zásob a případnou jejich úpravou před předáním do výroby, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů.“ [11, s. 17)

„Nákup organizací je rozhodovací proces, ve kterém si organizace zpřesňují požadavky na nákup výrobků a služeb, identifikují, posuzují a vybírají si z různých alternativ produktů a dodavatelů.“ [6]

„Nákup představuje soubor činností, jejichž cílem je zabezpečení výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, polotovarů, surovin,

energií, obalů aj. služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas, na požadované místo při ekonomických nákladech.“ [2, s. 9]

„Nákup je proces získávání surovin, materiálu, polotovarů a výrobků odpovídající kvality, v odpovídajícím množství, za přijatelnou cenu, ve správném čase a od správného dodavatele.“ [7]

Definice pojmu nákup existuje celá řada, ale základní myšlenka je ve všech definicích zachována.

2.1.1 Cíle nákupu

„Cíle popisují stav budoucnosti, kterého bychom chtěli prostřednictvím různých činností dosáhnout nebo kterému bychom chtěli zabránit.“ [11, s.18]

Mezi cíle nákupu patří:

- **Uspokojování potřeb**

Tak jako u lidí vzniká potřeba stavem pocíťovaného nedostatku, vzniká i u organizací potřeba určitých výrobků a služeb. [11, s.18]

- **Snížování nákupních nákladů**

Každý podnik se snaží snižovat své náklady, to však může vést k nárůstu rizika, snížení kvality nebo růstu zásob. Podnik může snižovat náklady na předmět nákupu (cena vlastního výrobku) nebo náklady spojené s nákupem (dopravní náklady, pojistné náklady). [11, s. 19]

- **Zvyšování jakosti nákupu**

Firmy se snaží vyrábět co nejkvalitnější výrobky. Zvyšování jakosti nákupu se vztahuje ke dvěma hlediskům: nakupování produktů bez vad, zvýšení výkonu nakupovaného produktu. [11, s. 19]

- **Snížování nákupního rizika**

Riziko přibývá se snižující se jakostí. Rozlišujeme rizika spojená s dodavateli, riziko ceny nebo riziko špatného servisu atd. [11, s. 20]

- **Zvyšování flexibility nákupu**

V dnešní době je budoucnost podniků nejistá, proto musí být plánování co nejflexibilnější. Existuje souvislost flexibility nákupu s rizikem, to spočívá ve volbě alternativ, které by si měl podnik vytvořit pro případ vzniku nepředvídatelných situací. To podniku umožní přizpůsobit se situaci. [11, s. 20]

- **Podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy**

Veřejně prospěšné zájmy vyplývají z okolnosti, že je podnik propojen s okolním prostředím a proto by měl promyslet důsledky jeho chování. [11, s. 21]

2.1.2 Funkce a úkoly nákupu

Funkce nákupu získala v podniku důležité místo, protože je spojována s funkcí řízení podniku a stává se tak zdrojem zisku. V dnešní době podniky vkládají finanční prostředky do své skutečné specializace a ostatní začaly nakupovat od vnějších dodavatelů, proto dnes nákupy představují 30 – 70 % obrátů podniku. [7, s. 5]

„Základní funkcí útvaru nákupu v podniku je efektivní uspokojování potřeb vyplývajících z plánovaného průběhu základních, pomocných i obslužných výrobních i nevýrobních procesů, a to zajišťováním dodávek surovin, základních i pomocných materiálů, nakupovaných výrobků a součástí, polotovarů, náhradních dílů, nářadí, přípravků, režijních materiálů a pomůcek pro řízení a správu, pro sociální služby a bezpečnost podniku.“ [9, s. 184]

Splněním této základní funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti se předpokládá:

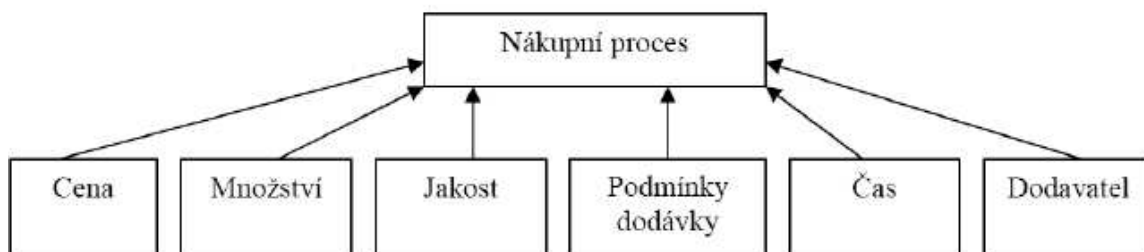
- *„, co nejpřesněji a včas zjišťovat budoucí předpokládané potřeby materiálu,*
- *systematicky zjišťovat a volit optimální zdroje uspokojování těchto potřeb,*
- *úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat vzniklé změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách,*
- *systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečovat jejich, co nejefektivnější využití,*

- pružně realizovat operativní zásahy v případě, že by bylo ohroženo uspokojení vnitropodnikových potřeb,
- systematicky pečovat o zajištění odpovídající kvality nakupovaných materiálů,
- zabezpečit odpovídající efektivní fungování materiálně technické základny nákupu, především skladového hospodářství, dopravy a ostatních logistických procesů při realizaci materiálových toků,
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu,
- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj jak řídicích, tak hmotných procesů,
- zjistit aktivní servisní uskutečňování přípravy, výdeje a přísunu materiálu na místa spotřeby. “ [11, s. 17 – 18]

2.1.3 Faktory ovlivňující nákupní proces

Nákupní proces je ovlivňován celou řadou faktorů, které mají vliv na nákupní rozhodování. Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí jsou znázorněni na obrázku 8.

Obrázek 7: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí



Zdroj: zpracováno podle [11, s. 23]

Mezi hlavní faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí patří:

- **Podmínky dodávky:**

Každá dodávka by měla být uskutečněna za určitých dodacích a platebních podmínek, které jsou součástí kupní smlouvy. [11, s. 24]

- **Jakost:**

„Cílem je nakoupit kvalitní suroviny za co nejnižší ceny.“ [11, s. 24] Při výběru vhodného materiálu nebo výrobku se využívá hodnotová analýza, která určí, zda výrobek přinese stejnou hodnotu s nižšími nebo vyššími náklady. Jakost může být stanovena i podle dalších hledisek jako je např. hmotnost, barva, velikost atd. [11, s. 24]

- **Množství:**

Podniky chtějí dosáhnout úspor, proto někdy objednávají ve velkém množství, protože dodavatelé poskytují množstevní slevy. Je však nutné množství objednaného materiálu, výrobku nebo zboží důkladně promyslet, může dojít k nadměrnému množství zásob, ke zpoždění výroby, zvýšení nákladů při skladování, zastarání či jiného znehodnocení těchto produktů. [11, s. 24 – 25]

- **Cena:**

„Nejlepší cena neznamena vždy nejnižší nákupní cenu. Firmy s nejnižší cenou nenabízí požadovanou kvalitu a služby. V podnikání je tedy cílem zajištění nejvyšší hodnoty zboží splňujícího specifické požadavky za co nejnižší nákupní cenu.“ [11, s. 25]

- **Čas:**

„Důležité je rozhodnutí, kdy nakoupit materiál nebo služby.“ [11, s. 25] Jsou-li zásoby objednány příliš brzo, dochází k nárůstu nákladů na jejich skladování. Na druhou stranu pokud dojde ke zpožděnému nákupu zásob, může dojít k doprodání zásob a nevyhovění dalšího poptávce po zboží, které může vést ke ztrátě zákazníka a podnik přijde o tržbu. [11, s. 25]

- **Dodavatel:**

Výběr dodavatele patří mezi nejdůležitější faktory ovlivňující nákupní rozhodování. *„Dodavatelé by měli být pečlivě vybíráni podle potřeb podnikatelů a je vhodné je blíže poznat.“* [11, s. 25] Proto u většího množství dodavatelů je vhodné si udělat srovnání a u každého dodavatele si oznámkovat důležité vlastnosti. Mezi ně patří např.: cena, úvěr, množství a kvalita, dodání, balení, poprodejní servis atd. [1, s. 7]

2.1.4 Nákupní situace

Před začátkem vyjednávání nákupu by měl nákupce dobře rozpoznat produkt, který bude předmětem nákupu, a také potřeby svého podniku související s tímto nákupem. Nákupce musí čelit řadě kupních rozhodnutí, která závisí na typu nákupní situace.

Rozlišujeme tyto nákupní situace:

- **Přímý opakovaný nákup:**

„Přímé opakované nákupy jsou rutinní nákupní rozhodnutí, která jsou málo komplikovaná a která mohou být provedena jednou osobou v organizaci.“ [11, s. 49]

V tomto případě většinou kupující nemění požadavky na druh požadovaného zboží nebo službu, pouze mění množství nebo termín dodání. Pro tuto nákupní situaci je typická relativně stabilní poptávka zákazníka. [2, s. 22]

- **Modifikovaný opakovaný nákup:**

Jedná se o nákup, kdy zákazník od daného dodavatele již několikrát nakoupil a při dalším nákupu požaduje změnu druhu výrobku, platebních nebo dodacích podmínek či změnu ceny. Při modifikovaném nákupu může dojít i ke změně stálého dodavatele. [11, s. 50]

- **Nový nákup**

Pokud zákazník nakupuje zboží nebo službu poprvé, jedná se o tzv. nový nákup. Tato nákupní situace klade velké nároky na informace a proces rozhodování je velmi složitý, protože se čelí nové nákupní situaci, kde se musí vyřešit co, jak a od koho nakoupit. [2, s. 23]

Základní charakteristiky nákupních situací jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka 2: Charakteristiky nákupních situací

Složka	Typ nákupu		
	opakovaný	modifikovaný	nový
Poptávka kupujícího	stabilní v kvalitě i dodacích podmínkách, menší výkyvy v množství	změna kvalitativních parametrů téhož výrobku, nebo	zcela nové výrobky a služby

		výrazné změny v množství, dodacích podmínkách	
Dodavatel	stabilní, osvědčený, většinou uzavřená dlouhodobá smlouva	možná změna standardního dodavatele	hledání nového dodavatele
Situace na trhu	standardní dodavatelé jsou ve výhodě, ostatní mají malou šanci	kritická situace pro současné, příležitost pro nové dodavatele	volný výběr dodavatelů
Hlavní cíle kupujícího	snižování nákladů, optimalizace velikosti objednávek a dopravy, JIT – dodávky, automatizace operací	možnost posílení postavení u dodavatele, oslovení dalších možných dodavatelů	minimalizace rizik spojených s novými dodavateli
Strategie prodejců současných	snaha o udržení v zásobovacím řetězci, nabídka dalších služeb, spolupráce ve vývoji	rychle reagovat na změny požadavků	Trvalé sledování možných změn v požadavcích potencionálních zákazníků, informovanost o
Strategie prodejců potencionálních	předkládání nabídek výhodnějších dodávek a logistických služeb	sledování funkce dosavadních dodavatelů, nabídka lepší řešení problémů	současných i budoucích nabídkách

Zdroj: zpracováno podle [2, s. 24]

Ve společnosti Agrowest, a.s. bychom mohli mluvit o dvou nákupních situacích a to o opakovaném přímém nákupu a novém nákupu. Do opakovaných přímých nákupů by se daly zařadit nákupy náhradních dílů, které se udržují na skladě celoročně. Pokud zásoba daného zboží klesne pod stanovený normativ, nákupčí zboží objedná u dodavatele. Do této nákupní situace bychom mohli zařadit i tzv. předsezónní objednávky, které se uskutečňují před obdobím vhodného využívání zemědělské techniky. Při opakovaném nákupu společnost využívá stále dodavatele, se kterými mají uzavřené dlouholeté smlouvy. O novém nákupu se dá hovořit, pokud zákazník poptává zboží, které se nenachází na skladě a ani na skladě ostatních středisek, pak společnost dané zboží objedná. Nákupčí společnosti vybírá z řady dodavatelů podle daných kritérií tak, aby nákup byl výhodný jak pro společnost, tak i pro zákazníka.

2.2 Nákup ve společnosti

„V obchodních firmách se nákup řídí přímým požadavkem zákazníka. Podle množství, četnosti dodávek a dopravy je buď zboží skladováno, nebo přímo distribuováno k zákazníkům.“ [10, s. 16]

Společnost Agrowest a.s. se zabývá prodejem náhradních dílů na zemědělskou techniku a prodejem zemědělských strojů, tudíž i nákupní proces musíme rozdělit do těchto dvou kategorií, protože nákupní procesy probíhají trochu jinak.

2.2.1 Proces nákupu náhradních dílů

Nákup náhradních dílů hraje ve společnosti velmi důležitou roli. Vzhledem k tomu, že společnost má sedm středisek a na každém středisku se nachází sklad s rozsáhlým sortimentem náhradních dílů, musí být nákup velmi dobře promyšlen.

Nákup ve společnosti se uskutečňuje, pokud vznikne jeho potřeba.

Potřeba nákupu určitého dílu vzniká:

- jestliže stav zásob určitého sortimentu klesne pod stanovený normativ,
- při tzv. předsezónních objednávkách,
- pokud zákazník poptá určitý druh zboží, který se nenachází na skladě.

Proces nákupu náhradních dílů na sklad

Na každém středisku se nachází rozsáhlý sklad náhradních dílů na zemědělskou techniku. Na skladech se udržují zásoby náhradních dílů. Každá zásoba má stanovený normativ, pod který by neměla klesnout. Tyto normativy si stanovují a kontrolují jednotliví skladníci, kteří mají přiřazen určitý sortiment náhradních dílů. Kontrolu stavu zásob mohou skladníci provádět i prostřednictvím podnikového systému AISOFT. Pokud skladník zjistí nízký stav zásob, začíná tím proces nákupu.

Nákupčí vytvoří objednávku (**Příloha C**) na daný sortiment, kterou zašle dodavateli k odsouhlasení a potvrzení množství a termínu dodání. U většiny dodavatelů objednávka probíhá prostřednictvím e-mailu vytvořená v podnikovém systému. Nákupčí si otevře okno s externím nákupem, zadá daného dodavatele, položky zboží a množství a objednávka je nyní zhotovena. Poté ji přiloží do e-mailu a odešle dodavateli.

Po potvrzení objednávky dodavatelem, dojde zboží podle dohodnutého termínu. S dodávkou zboží zasílá dodavatel dodací list a fakturu, na jejichž základě skladník vyhotoví příjemku a poté dochází k naskladnění zboží na místo určené dle druhu sortimentu. Současně probíhá kontrola přijatého množství jednotlivých druhů zboží, které se zapisuje na tzv. skladní karty. Poté dochází k ocenění zboží a stanovení prodejní ceny. Tímto je zboží připraveno k další manipulaci.

Předsezónní nákup

Jedná se o nákup v předstihu. To znamená, že se objednávají různé druhy zboží před obdobím jeho vhodného využití. Cílem tohoto nákupu je zvýhodněná cena jak pro firmu, tak i pro jejího zákazníka nebo odběratele.

Jednorázový nákup

Tento typ nákupu vzniká při poptávce zákazníka na konkrétní druh zboží, který se běžně nenachází ve skladových zásobách. Nákupčí vyhotoví poptávku po konkrétním druhu zboží, kterou zašle několika dodavatelům. Na základě poptávky zašlou dodavatelé nabídku, ze které se vybere nejvhodnější podle ceny a termínu dodání, následně se toto zkontroluje se zákazníkem a po jeho odsouhlasení se dané zboží objedná. Při dodávce zboží dojde ke kontrole skutečnosti podle dodacího listu,

vystavení příjemky skladníkem a stanovení prodejní ceny. Poté dochází k následnému prodeji zboží zákazníkovi.

2.2.2 Proces nákupu zemědělských strojů

Potřeba nákupu zemědělského stroje vzniká:

- při tzv. předsezónních objednávkách,
- při poptávce zákazníka.

Předsezónní nákup

K těmto nákupům dochází před obdobím vhodného využívání strojů na základě požadavků a předpovědí prodejců jednotlivých středisek. U těchto nákupů je důležitá cena, která může být výhodná jak pro společnost, tak i pro konečného zákazníka. Protože se jedná o cenově náročné zboží, nakupuje se v omezené míře za předpokladu, že se zásoby během sezóny vyprodají.

Nákup podle poptávky zákazníka

Tento nákup je řízen firemním prodejcem strojů, který zaznamenává veškerou evidenci strojů. Na základě kupní smlouvy mezi společností a zákazníkem, ve které se stanoví konkrétní druh stroje a jeho výbava, cena, termín dodání a platební podmínky, vzniká samostatná objednávka na daný typ stroje (**Příloha D**). Objedávka se zašle konkrétnímu dodavateli k potvrzení. Po obdržení stroje dochází k vystavení příjemky na základě dodacího listu a faktury a zadání prodejní ceny dle kupní smlouvy. V některých případech dále dochází ke kompletaci stroje servisními technikami a následnému předání stroje zákazníkovi.

2.2.3 Dodavatelé

Společnost má pro většinu nákupů stálé, osvědčené dodavatele, se kterými dlouho letě spolupracuje. Dodavatele lze rozdělit do dvou skupin:

1. Hlavní dodavatelé

Jedná se o dodavatele náhradních dílů a strojů. Těmito dodavateli jsou např.:

- Agrozet České Budějovice – stroje Pöttinger, postřikovače Tecnomax a náhradní díly na tyto stroje,
- Zetor traktors – traktory a náhradní díly na traktory,

- Topagri – traktory Valtra, lesnické stroje a náhradní díly,
- Polagro – zemědělské návěsy a přívěsy, náhradní díly,
- Farnet – stroje na zpracování půdy, náhradní díly.

Následující tabulka zobrazuje společností uskutečněný objem nákupu u zmíněných dodavatelů v roce 2012.

Tabulka 3: Objem nákupu u hlavních dodavatelů za rok 2012

Dodavatel	Objem nákupu v tis. Kč
Agrozet České Budějovice	43 051
Zetor	22 926
Topagri	12 301
Polagro	5 783
Farnet	5 684

Zdroj: podnikové zdroje, vlastní zpracování, 2013

2. Ostatní dodavatelé

Do této skupiny lze zařadit dodavatele, od kterých společnost nakupuje jen zběžně. Jedná se např. o dodavatele občerstvení na dny otevřených dveří nebo jiné akce na podporu prodeje nebo o dodavatele zboží pro jednorázové nákupy.

Společnost má velmi mnoho dodavatelů, proto následované počty dodavatelů jsou uvedeny při uskutečněných objemů nákupů společností nad 100 000 Kč.

Tabulka 4: Počet dodavatelů v letech 2010 - 2012 nad 100 000 Kč nákupu

Rok	Počet dodavatelů
2010	203
2011	196
2012	197

Zdroj: podnikové zdroje, vlastní zpracování, 2013

2.2.4 Zásoby

Struktura zásob

Zásoby ve společnosti jsou zejména tvořeny obchodním zbožím (náhradní díly a stroje) a materiálem.

Strukturu zásob v letech 2009 – 2012 znázorňuje následující tabulka:

Tabulka 5: Struktura zásob v letech 2009 - 2012 (v tis. Kč)

Rok	Materiál	Zboží	Zálohy na zboží	Celkem
2009	688	84 508	0	85 196
2010	633	88 110	63	88 806
2011	943	98 668	106	99 717
2012	1 398	95 001	476	96 875

Zdroj: podnikové zdroje, vlastní zpracování, 2013

Z tabulky vyplývá, že od roku 2009 do roku 2011 celkové zásoby rostly a v roce 2012 se podařilo zásoby nepatrně snížit. O snižování zásob společnost usiluje každý rok.

Vedení společnosti každoročně sestavuje plány hospodaření, jejichž součástí je i plán výše zásob. Jak se tento plán v letech 2009 – 2012 plnil, můžeme vyčíst z tabulky 6.

Tabulka 6: Plnění plánu výše zásob v letech 2009 - 2012

Rok	Plánovaná výše zásob	Skutečná výše zásob	Splnění plánu v %
2009	100 000	85 196	85,2
2010	85 000	88 806	104,48
2011	89 000	99 717	112,04
2012	95 000	96 875	101,97

Zdroj: podnikové zdroje, vlastní zpracování, 2013

Plánovaná výše zásob a skutečná výše zásob je v tabulce uvedena v tis. Kč. Jak můžeme vidět, od roku 2010 do roku 2012 se plán překročil, důvodem může být získání nového zastoupení sortimentu zboží nebo také nepředvídatelné podmínky v zemědělství, které omezují hospodaření společnosti.

Skladování zásob

Na každém středisku se nachází sklady s rozsáhlým sortimentem zboží. Skladuje se zejména obchodní zboží, tzn. náhradní díly a stroje a také materiál. Zboží se skladuje za účelem dalšího prodeje, využití při servisních opravách nebo pro vlastní spotřebu.

Společnost si vede skladovou evidenci, která je vedena v ekonomickém programu AISOFT. Do tohoto programu má přístup vedoucí skladu, skladníci, evidentky a středisková ekonomka.

Zboží je ve skladech rozděleno podle konkrétního sortimentu. Ve skladech je využíváno regálového skladování, přičemž velké položky jsou skladovány ve volném prostoru. Sklady jsou uspořádány tak, aby v nich byla snadná orientace a snadný přístup ke skladovaným položkám. Každé položce je přiřazena skladní karta (**Příloha E**), která obsahuje: obchodní číslo, čárový kód (jen v některých střediskách), název zboží, katalogové číslo a prodejní cenu včetně DPH. Se skladovými kartami manipulují skladníci, kteří na ně zaznamenávají veškerý příjem a výdej zboží.

Řízení zásob

Řízení zásob se ve společnosti věnuje velká pozornost. Je kladen důraz na snižování zásob. Tomu napomáhá spolupráce mezi jednotlivými středisky, kdy jednotlivá střediska využívají vzájemně svých zásob. Při potřebě si daný druh zboží mezi sebou pošlou a nedochází tak ke zvyšování stavu zásob. Toto probíhá dvakrát týdně.

Každoročně se ve skladech na jednotlivých střediskách provádějí inventury ke konci roku. Při inventurách se kontroluje stav zásob a vyčísluje se manko, přebytek a záměny. Po zhotovení inventury dochází do středisek na kontrolu auditor, který zkoumá a zhodnocuje výslednou inventuru.

3 Prodej

3.1 Charakteristika prodeje

Prodej lze charakterizovat jako „*funkci podniku, která zabezpečuje komercializaci produktů v nejvýhodnějších podmínkách na základě poznání postojů k produktu, charakteristik trhu (množství, ceny, motivace odběratelů, forem a kanálů distribuce) a vypracování programů prodeje, prodejních rozpočtů a podobně.*“ [5, s. 144]

K dobrému prodeji dochází, pokud podnik pochopí, jaké kvality podniku mimo jeho služeb a produktů také ještě zapůsobí na zákazníky a vytvoří strategii, která zajistí efektivní využívání těchto kvalit. [1, s. 72]

Aby byl prodej úspěšný, mělo by se prodávat s důvěrou v prodávané zboží a služby. To znamená, že by prodejce měl vědět, co vlastně prodává a jaký přínos prodávané zboží bude mít pro zákazníka v porovnání s konkurencí. [1, s. 73]

„*Úlohou prodeje není pouze prodávat, lze od něj také získávat zpětnou vazbu od zákazníků – zejména informace o funkčních vlastnostech výrobku – a ty jsou přímo využitelné pro výzkum a vývoj.*“ [4, s. 7]

Prodej úzce souvisí s marketingem. Tyto pojmy se často slučují, přesto každý je charakterizován jinak. Marketing se soustřeďuje na zjištění nebo vyvolání potřeb a přání zákazníka, zatímco prodej zajišťuje prodej výrobků a služeb zákazníkovi. [9, s. 205]

„*Při prodeji se prodávající zavazuje převést na kupujícího vlastnické právo k užívání, a kupující se zavazuje uhradit kupní cenu. Proto se při uskutečňování prodeje realizují takové činnosti, jako je např.:*

- *tvorba strategie a plánování prodeje,*
- *příjem zakázek a zakázkové řízení,*
- *kontakty se zákazníky,*
- *analýza prodeje,*
- *fyzická distribuce,*
- *řízení zásob a jejich skladování,*
- *balení,*

- předání příkazu k fakturaci.“ [9, s. 205]

3.2 Prodej ve společnosti

Prodej je pro společnost významnou činností. Tato činnost slouží k upevnování pozice na trhu, je zdrojem zisku a také si díky ní společnost může budovat lepší jméno. Hlavním důvodem, jak toho všeho dosáhnout je mít spokojené zákazníky a vždy se jim snažit vyhovět, aby se rádi vraceli. Proto společnost spolupracuje s nejrůznějšími dodavateli a nabízí tak rozsáhlý sortiment zboží a tento sortiment i nadále inovuje.

3.2.1 Zákazníci

Společnost o své zákazníky velmi dobře pečuje a proto jich má nespočetně mnoho. Následující tabulka ukazuje počty zákazníků za rok 2012 při tržbách nad 100 000 Kč a při tržbách nad 10 000 Kč:

Tabulka 7: Počet zákazníků v roce 2012

Výše tržeb	Počet zákazníků
nad 10 000 Kč	1265
nad 100 000 Kč	422

Zdroj: podnikové zdroje, vlastní zpracování, 2013

Další tabulka znázorňuje podíly v % tří největších odběratelů společnosti na celkovém obratu (tržbách):

Tabulka 8: Podíly největších odběratelů na celkovém obratu v roce 2012

Odběratel	Podíl na celkovém obratu
1. největší	3,80 %
2. největší	2,60 %
3. největší	2 %

Zdroj: podnikové zdroje, vlastní zpracování, 2013

Struktura zákazníků

Zákazníky lze rozdělit do několika skupin. Rozdělení je následující:

1. Zemědělská družstva a statky

2. Soukromí zemědělci
3. Odběratelé – jedná se zejména o firmy působící ve stejném oboru, které se také specializují na prodej zemědělské techniky a náhradních dílů.
4. Města a obce
5. Ostatní - jedná se o tzv. maloodběratele.

Služby zákazníkům

1. Obchodní referenti:

Společnost má své obchodní referenty, jejichž náplní práce je jednání se zákazníky, při nichž nabízejí zemědělskou techniku a náhradní díly a informují o novinkách na trhu. Jsou schopni zpracovat nabídky dle požadavků zákazníka a uzavírat s nimi kupní smlouvy.

2. Obchodní střediska:

Společnost má celkem sedm prodejních středisek v Plzeňském, Ústeckém a Karlovarském kraji. Rozmístění středisek zajišťuje širokou působnost v západních Čechách. Zákazníci mohou nákup provést osobně v místě některého střediska nebo je možnost zaslat zboží prostřednictvím České pošty nebo přepravních společností. Na každém středisku jsou poskytovány odborné služby kvalifikovanými pracovníky.

3. Záruční a pozáruční servis:

Společnost poskytuje na jednotlivých střediskách záruční i pozáruční servis na zemědělskou techniku. Servis provádějí opraváři, kteří jsou vycvičeni v oboru a pravidelně se zúčastňují školeních, která jsou poskytována dodavateli zemědělské techniky.

Péče o zákazníky

Zákazníci jsou pro společnost velmi důležití, proto při jednání s nimi je uplatňován individuální přístup. Kvalifikovaní zaměstnanci se snaží svým zákazníkům poradit, poskytnout informace o novinkách na trhu, vyhovět jim v jejich požadavcích a vyřešit s nimi i případné problémy.

Společnost si chce udržet se zákazníky úzký kontakt, proto pro své zákazníky provádějí dny otevřených dveří na střediskách, kde probíhá ukázka zemědělské techniky.

Zákazníci si mohou prohlédnout prostory středisek, informovat se o všem potřebném a získat propagační materiál. Pro zákazníky je vždy připraveno občerstvení a doprovodný program.

Zákazníkům jsou poskytovány odborné služby od zaměstnanců, kteří se pravidelně zúčastňují školicích programů v rámci projektu Evropské unie OP LZZ. Tento projekt se zaměřuje na rozvoj zaměstnanců v rámci vzdělávacího procesu.

3.2.2 Proces prodeje náhradních dílů

Prodej ve společnosti probíhá různými formami. Zákazník může poptávku uskutečnit osobní návštěvou na obchodním středisku, telefonicky nebo prostřednictvím e-mailu.

Pokud zákazník navštíví středisko osobně, ujme se ho některý z pracovníků ve skladu, který vyslechne jeho požadavky. Pokud zákazník poptává zboží, které se nachází ve skladových zásobách střediska, odebere se spolu se skladníkem k danému sortimentu, kde si dotyčný vybere zboží dle svého přání. Skladník si zapíše potřebné údaje do skladové karty a následně zapíše na výdejku (na některých střediscích přes čárové kódy). Poté se odeberou do účtárny, kde je zákazníkovi na základě výdejky vystaven daňový doklad tzv. prodejka v podnikovém systému za hotové, který obsahuje: jméno a adresu společnosti, datum vystavení, jednotlivé položky zboží, počet kusů, cenu bez DPH, cenu s DPH, celkovou cenu a vyčíslení DPH dle daných sazeb (**Příloha F**). Jestliže se jedná o zákazníka s identifikačním obchodním číslem, najde se v databázi nebo se vytvoří na základě informací ze systému ARES a vyhotoví se daňový doklad tzv. faktura za hotové peníze nebo u některých zákazníků nebo odběratelů se využívá placení bankovním převodem, kde je 14 – ti denní splatnost. Faktura obsahuje tyto náležitosti: číslo faktury, název a adresa společnosti, název a adresa odběratele, datum vystavení, datum zdanitelného plnění, datum úhrady, forma úhrady, jednotlivé položky zboží, počet kusů, cena bez DPH, cena s DPH, celková cena a vyčíslení výše DPH dle jednotlivých sazeb (**Příloha G**).

Pokud zákazník uskuteční poptávku telefonicky nebo prostřednictvím e-mailu, pracovník skladu mu podá informace o zboží telefonicky nebo přes e-mail zhotoví nabídku. Když zákazník nabídku přijme, může si dané zboží vyzvednout osobně nebo mu pracovníci zboží zašlou. Jedná-li se o zásilku do 30 kg, společnost využívá služeb České pošty tzv. balíky do ruky. Zboží se patřičně zabalí, přidá se daňový doklad

a štítek, který obsahuje informace o odběrateli a dodavateli. Jedná-li se o zásilku nad 30 kg, využívá se přepravní společnost.

3.2.3 Proces prodeje zemědělských strojů

Pokud má zákazník zájem o zemědělský stroj, ujme se ho prodejce strojů, který vyslyší jeho požadavky a na jejich základě se vyhledá vhodný dodavatel stroje, který sestaví nabídku. Pokud zákazník nabídku přijme, prodejce sepíše kupní smlouvu, která obsahuje: jméno společnosti a odběratele, konkrétní druh stroje a požadovanou výbavu, cenu, termín dodání a platební podmínky. Tato smlouva se vyhotovuje ve dvojnásobném provedení, jedno si ponechává společnost a druhá se přenechává zákazníkovi. Po obdržení stroje se na základě kupní smlouvy vyhotoví daňový doklad a stroj se předá zákazníkovi. Zákazník si může stroj odvézt na vlastní náklady nebo je možno už do kupní smlouvy uvést místo plnění dle zákaznickovy adresy a stroj je dovezen buď společností k zákazníkovi, nebo je směrován přímo od dodavatele.

3.2.4 Platební a dodací podmínky

Platební podmínky

Po vystavení prodejky nebo faktury, na základě potvrzeného dodacího listu, dochází k úhradě platby zákazníkem. Společnost poskytuje různé formy úhrady, mezi které se řadí: hotovost, platba kartou, dobírkou nebo převodním příkazem. Pokud je zvolena platba převodním příkazem, je stanovena doba splatnosti 14 dní ode dne zdanitelného plnění a také úrok z prodlení 0,02 % z dlužné částky. V některých případech za dodržení určitých podmínek je na konci roku poskytována platební sleva. V případě nedodržení platebních podmínek jsou zákazníkům zasílány upomínky.

Dodací podmínky

Doba dodání se rozlišuje podle toho, zda se jedná o náhradní díl nebo stroj. Jestliže se stroj nebo náhradní díl nachází na skladě je při osobním odběru prodán ihned, při zasílání do druhého dne. Jestliže se stroj nebo náhradní díl na skladě nevyskytuje, musí se objednat u dodavatele nebo dovést z jiného střediska, je doba dodání u náhradního dílu 2 – 5 dní, u stroje po dohodě s dodavatelem. Společnost poskytuje možnost zaslat zboží prostřednictvím České pošty, PPL či jinou zásilkovou nebo přepravní společností.

3.2.5 Cena

Cena je hodnota statku nebo služby vyjádřená v penězích. Z pohledu podniku, je cena produktu chápána jako příjem a pro podnik znamená zisk.

Stanovení prodejní ceny

Prodejní cena konkrétního zboží se stanovuje ve společnosti jednak dle platného ceníku dodavatele, to znamená, že prodejní cena je určena dodavatelem konkrétního druhu zboží. Nebo připočítáním ziskové přírážky tzv. marže k nákupní ceně a nákladům souvisejícím s pořízením zboží, např. náklady na dopravu. Marže se rozděluje podle druhů zboží.

3.2.6 Tržby

Tržby společnosti označují peněžní částku, kterou společnost získala prodejem zboží a služeb v daném účetním období. Jedná se o výnosy z provozně - ekonomické činnosti a jsou hlavním finančním zdrojem podniku.

Každoročně vedení společnosti sestavuje plány tržeb na následující období. Následující tabulky znázorňují plnění plánu tržeb za prodané zboží a služby v letech 2009 – 2012.

Tabulka 9: Plnění plánu tržeb za prodané zboží v letech 2009 - 2012

Rok	Plán tržeb v tis. Kč	Skutečné tržby v tis. Kč	Splnění plánu tržeb v %
2009	325 000	320 060	98,48
2010	300 000	306 978	102,33
2011	307 000	365 543	119,07
2012	340 000	345 652	101,66

Zdroj: podnikové zdroje, vlastní zpracování, 2013

Tabulka 10: Plnění plánu tržeb za prodané služby v letech 2009 - 2012

Rok	Plán tržeb v tis. Kč	Skutečné tržby v tis. Kč	Splnění plánu tržeb v %
2009	10 000	9 842	98,42
2010	10 000	9 907	99,07
2011	10 000	11 454	114,54
2012	11 000	11 422	103,84

Zdroj: podnikové zdroje, vlastní zpracování, 2013

Pro vedení společnosti je sestavování jednotlivých plánů celkem složité, u jednotlivých plánů se vychází z informací z předchozího roku a ze zkušeností jednotlivých pracovníků. Jelikož společnost obchoduje v zemědělském sektoru, mají velký vliv na hospodaření společnosti také podmínky v zemědělství, které jsou velmi nepředvídatelné. I přes toto negativum, společnost v plnění obstála velmi dobře. Myslím si, že z těchto výsledků bychom mohli usoudit, že společnost si udržuje velmi dobrou pozici na trhu a řadí se mezi špičkové dodavatele, kteří plně uspokojují požadavky zákazníků.

3.2.7 Propagace

Propagace patří mezi nejdůležitější činnosti komunikace podniku s okolím. Podnik by měl pravidelně dávat vědět o sobě, ale i o svých nabízených produktech a službách, neboť v dnešní době je na trhu velká konkurence a široká nabídka služeb a produktů a proto by firma měla udělat co nejvíce, aby se na trhu touto cestou prosadila.

Propagační mix tvoří čtyři základní prvky:

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

Prvky propagačního mixu by měli mít podíl na dosahování firemních cílů. Firmy mohou k prodeji využívat všechny prvky propagačního mixu, je však důležité, aby správně podniky rozhodly, na který prvek se více zaměřit. [4, s. 68]

Společnost Agrowest, a.s. se zaměřuje na prodejní podporu. Na podporu prodeje se společnost zaměřuje na tyto činnosti:

- používat předváděcí stroje a více využívat výkupy starých použitých strojů protihodnotou,
- rozšiřovat prodej neoriginálních náhradních dílů,
- ve větší míře využívat agrobazar, prezentovaný na internetových stránkách společnosti,
- organizovat na všech provozech dny otevřených dveří, s cílem představit novou techniku odběratelům,
- spolupracovat s finančními institucemi a leasingovými společnostmi s cílem zajistit odběratelům výhodné financování,
- na podporu prodeje nových strojů, zvýšit odkup použitých strojů.

Internetové stránky

Společnost se zaměřuje i na reklamu prostřednictvím internetu. Podnik využívá své internetové stránky, které jsou velmi dobře a přehledně zpracovány. O tyto stránky se stará správce informační sítě. Na internetových stránkách společnosti se mohou zákazníci dozvědět informace o nabízených produktech a službách, poskytovaných aktuálních slevách na různé produkty, informace o společnosti a kontakty na zaměstnance společnosti. Náhled internetových stránek společnosti se nachází v

Příloha H.

Na internetových stránkách společnost prezentuje tzv. agrobazar, prostřednictvím kterého společnost pomáhá svým zákazníkům prodat starší zemědělskou techniku.

Účast na výstavách

Každým rokem se společnost prezentuje na různých zemědělských výstavách. V roce 2012 se firma zúčastnila výstavy Techagro Brno a Země žitelka v Českých

Budějovicích. Kromě těchto celostátních výstav se prezentovala i na regionálních výstavách v Kralovicích, Nečtinech, Staňkově, Mrákově a dalších.

Dny otevřených dveří

Každoročně společnost pořádá dny otevřených dveří na svých obchodních střediskách. Při těchto akcích si mohou zákazníci prohlédnout prostory středisek a získat propagační materiály. Zákazníci jsou informováni o novinkách na trhu a probíhá ukázka zemědělské techniky a strojů.

4 Kooperace

4.1 Charakteristika kooperace

Jednou z mnoha možností, jak obstát na dnešním trhu, kde se nachází mnoho podniků vzájemně si konkurujících, je sdružení podniků. „*Sdružení podniků vznikají doposud právně a hospodářsky samostatných podniků do větších hospodářských jednotek.*“ [12] Sdružení mohou mít charakter kooperace nebo koncentrace.

Pod pojmem kooperace si lze představit spolupráci mezi podniky, kteří jsou zainteresováni na efektivním výsledném produktu svých společných aktivit. Kooperaci lze také definovat jako vzájemnou spolupráci mezi dvěma či více hospodářsky samostatnými podniky prostřednictvím smluv, kde se předpokládá oboustranná důvěra. Kooperace je dobrovolná. [8]

Kooperace se člení podle několika hledisek:

1. Z hlediska předpisů:

Z tohoto hlediska se kooperace člení na formální a neformální. Formální kooperace znamená sjednání kooperace na základě písemných smluv podle platné legislativy. U neformální kooperace se jedná o sjednání kooperace ústní dohodou.

2. Z hlediska sdružování podniků:

Z tohoto hlediska můžeme rozdělovat kooperaci na horizontální a vertikální. U horizontální kooperace se jedná o spolupráci mezi podniky na stejném výrobním či obchodním stupni, tak aby se zbavily vzájemné konkurence. Ve vertikální kooperaci se jedná o spolupráci podniků dle výrobních či obchodních stupních, kdy jejich činnost na sebe navazuje. [8]

Pro podniky, působící na stejném trhu, je někdy lepší, aby vzájemně spolupracovali. Avšak aby se kooperace stala výhodnou pro spolupracující podniky, musí si stanovit cíle, kterých chtějí v rámci kooperace dosáhnout. Podle stanovených cílů se rozlišují i různé formy kooperace.

Formy kooperace

V praxi se můžeme setkat s nejrůznějšími formami kooperace. Mezi základní formy kooperace patří podle Synka a Kislingerové [8]:

1. Práce ve mzdě:

Při této formě kooperace poskytne objednatel základní materiál, popř. i technické pomůcky dodavateli, který mu zabezpečí zhotovení požadované produkce, kterou si objednatel poté odebere. [8]

2. Práce na objednávku:

Tato forma kooperace „zahrnuje krátkodobé smlouvy na dodávky dohodnutého množství hotového zboží nebo polotovarů, které se vyrobí podle dokumentace, nebo know – how, které poskytl odběratel.“ [8]

3. Výrobní kooperace:

V rámci této kooperace se každý z partnerů specializuje na nějakou část výrobního programu, aby pak výměnou doplnil výměnou s ostatními doplnili výrobní sortiment. Nebo každý ze spolupracujících podniků vyrábí jen určité díly nebo části (komponenty) finálního výrobku. [8]

4. Kooperace v administrativní oblasti:

„Může být realizována např.:

- ve správě (společné účetnictví, výpočetní středisko, personalistika),
- v nákupu (kumulace nákupu s cílem snížení ceny),
- v odbytu (akvizice zákazníků, doprava, skladování).“ [8, s. 358]

5. Projekční kooperace:

Na projektu až do jeho úspěšného ukončení spolupracují dva a více partnerů, kteří tvoří konsorcium. [8, s. 358]

Cíle kooperace

Kooperace vzniká za účelem dosahování společných cílů spolupracujících podniků. Těmito cíly mohou být:

- maximalizace zisku,
- snižování nákladů,
- zvýšení konkurenceschopnosti,
- zvýšení výkonu,
- snížení podnikatelského rizika.

4.2 Kooperace ve společnosti

Kooperace ve společnosti Agrowest a. s. je poměrně rozvinutá. Společnost spolupracuje s podniky, které působí ve stejném odvětví, ale i s podniky, jejichž činnost navazuje na činnost společnosti. Společnost má také několik dceřiných společností, se kterými úzce spolupracuje a může tak poskytovat širokou nabídku produktů a služeb.

4.2.1 Spolupráce s dceřinými společnostmi

Společnost má celkem pět dceřiných společností: AW – AGRIE s. r. o., STK AGRO s. r. o., AW AGRO s. r. o., AW – Klas s. r. o. a WESTAGRO STEEL s. r. o.

Společnost Agrowest a.s. vlastní 100 % podílu v těchto společnostech: AW – AGRIE, STK AGRO, AW AGRO, AW – Klas a 50 % podílu ve společnosti WESTAGRO STEEL s. r. o. V současné době se společnost AW AGRO, nachází v likvidaci.

Spolupráce s dceřinými společnostmi umožňuje společnosti Agrowest a.s. nabízet rozsáhlý sortiment zboží a služeb v oblasti zemědělství. Tyto společnosti se zaměřují na nákup a prodej zemědělské techniky, poskytování služeb v zemědělství v oblasti rostlinné výroby a STK traktorů. Pokud společnost Agrowest, a.s. nemůže z nějakých důvodů poskytnout svému zákazníkovi žádané zboží nebo služby, dochází ke spolupráci s dceřinými společnostmi.

4.2.2 Spolupráce s leasingovými společnostmi

Na financování strojů dodávaných společnostmi Agrowest a.s. se podílí několik leasingových společností, mezi které se řadí:

- S MORAVA Leasing a. s.,
- OBERBANK – Bohemia Leasing s. r. o.,
- ČSOB Leasing.

Spolupráce s těmito leasingovými společnostmi zajišťuje velmi výhodné podmínky financování pro všechny zákazníky. Díky těmto spolupracím může společnost svým zákazníkům nabídnout komplexní finanční služby. Tyto leasingové společnosti se řadí mezi lídry trhu financování zemědělských strojů a techniky. Nabízejí odborné poradenství v oblasti financování. Výhodami jsou dlouholeté zkušenosti v oboru a široké síť obchodních míst. Společnost S MORAVA Leasing a. s. nabízí také možnost využití dotace od Podpůrného a garančního rolnického a lesnického fondu, dále PGRLF. PGRLF je jedním ze základních pilířů dotační politiky Ministerstva zemědělství působící v rámci tzv. „národní pomoci“.

4.2.3 Spolupráce s dodavateli

Společnost úzce spolupracuje se svými dodavateli. Spolupráce spočívá v tom, že společnost nabízí produkty svých dodavatelů a poskytuje k nim autorizovaný záruční i pozáruční servis. V této spolupráci se jedná především o dodavatele zemědělských strojů a zemědělské techniky. V této oblasti společnost spolupracuje např. s firmami:

- Agrozet České Budějovice – stroje Pöttinger, postřikovače Tecnomat,
- Zetor traktors – traktory,
- Topagri – traktory značky Valtra,
- Agrostroj Pelhřimov – rozmetadla a žací stroje.

4.2.4 Spolupráce s přepravními společnostmi

V rámci této spolupráce firma spolupracuje s několika společnostmi, mezi které se řadí např.:

- PPL CZ s. r. o.
- DHL Global Forwarding CZ s. r. o.
- Česká pošta, s. p.
- SD speed s. r. o.

Tyto společnosti se řadí mezi přední poskytovatele kvalitních služeb v oblasti expresní přepravy pro firmy a podnikatele. Aby se společnost Agrowest a. s. plně věnovala svému hlavnímu předmětu podnikání, zajišťuje přepravní služby prostřednictvím přepravních společností, které dopraví zboží zákazníkovi až do domu. Po předání zásilky zákazníkovi, obdrží doručovatel finanční hotovost, kterou následně zašle na účet společnosti Agrowest a. s.

5 Podnikový informační systém

Efektivita probíhajících činností nákupu, prodeje i kooperace závisí na kvalitním informačním systému. Společnost Agrowest a. s. využívá informační systém již od roku 1990. Ve firmě je využíván systém AISOFT MM. Tento systém je založen na obchodních serverech, na které se ukládají přes den veškeré doklady zpracované na střediskách. Přes noc se spustí tzv. balíky, které se odešlou na centrálu do Plzně, kde se zpracují veškerá data a rozešlou se zpět do středisek. Druhý den ráno tak mají střediska přehled o zásobách na ostatních střediskách. Proto mohou spolu tak úzce spolupracovat, kdy jednotlivá střediska využívají vzájemně svých zásob. Při potřebě si daný druh zboží mezi sebou pošlou a nedochází tak ke zvyšování stavu zásob. Podnikový systém má i několik nevýhod: není online a dále se nevyvíjí. Protože procesy nákupu a prodeje se ve společnosti neustále zdokonalují, stal se tento systém nevyhovujícím a tento problém zasahuje do chodu celé společnosti. I přesto, že výměna informačního systému je velmi drahou a časově náročnou záležitostí, se vedení firmy rozhodlo v nejbližší době tento systém obměnit.

Kromě systému AISOFT MM, společnost využívá i řadu jiných programů, mezi které se řadí např. mzdový program, program na evidenci majetku, systém na pokladny, program na hlášení o obchodu se zahraničními firmami nebo společnost také používá elektronickou komunikaci s bankou.

V nedávné době společnost začala na některých svých střediskách také využívat systém čárových kódů, který usnadní zaměstnancům veškerou manipulaci se skladovými zásobami.

Všechny tyto systémy a programy jsou velmi výhodné jak pro lepší komunikaci ve společnosti, tak určitě i k usnadnění veškeré práce zaměstnancům.

6 Vyhodnocení analýz nákupu, prodeje a kooperace

Společnost se v posledních 5 letech nenacházela ve ztrátě, výsledky provedené finanční analýzy vycházely v optimálních hodnotách a tržby společnosti rok od roku stoupají. Dalo by se tedy říci, že společnost je stabilní podnik.

6.1 Nákup

Co se týče oblasti nákupu, najdeme silné stránky, které celkový proces nákupu zefektivňují, ale také se najdou slabé stránky, se kterými společnost každoročně bojuje. Následující tabulka znázorňuje silné a slabé stránky v oblasti nákupu.

Tabulka 11: Silné a slabé stránky v oblasti nákupu

Silné stránky	Slabé stránky
kvalitní dodavatelé	evidence zásob
velké množství dodavatelů	řízení zásob
komunikace s dodavateli	-----

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Mezi silné stránky v oblasti nákupu se řadí spolupráce s dodavateli. Hlavně komunikace a informovanost jsou na velmi dobré úrovni. Společnost má velmi mnoho dodavatelů, v roce 2012 počet dodavatelů, u kterých společnost uskutečnila nákup nad 100 000 Kč, činil 197. Někdo by velký počet dodavatelů mohl brát jako slabou stránku, z pohledu autorky to lze zařadit do silných stránek. Důvodů je několik, společnost může svým zákazníkům splnit nejrůznější přání, může tak poskytovat široký sortiment zboží té nejlepší kvality, ale i za výhodné ceny.

Mezi slabé stránky by se dala zařadit evidence skladových zásob. Na některých střediskách se doposud používají skladové karty, na které se ručně dopisují veškeré příjmy a výdeje zboží. Z hlediska skladníků je tato evidence celkem náročná, nepřehledná a může dojít i k nějakému problému, např. že zásoby zboží jsou vedené i v podnikovém systému, a tak může dojít k nesrovnalostem v systému a skladové kartě. V nedávné době se společnost rozhodla zavést systém čárových kódů a v některých

střediskách již funguje. Tento systém ulehčí práci skladníkům a evidence zásob by mohla být přehlednější.

Ke slabým stránkám se také řadí řízení zásob. Společnost usiluje o snižování stavu zásob na skladě, což se jí poměrně nedaří.

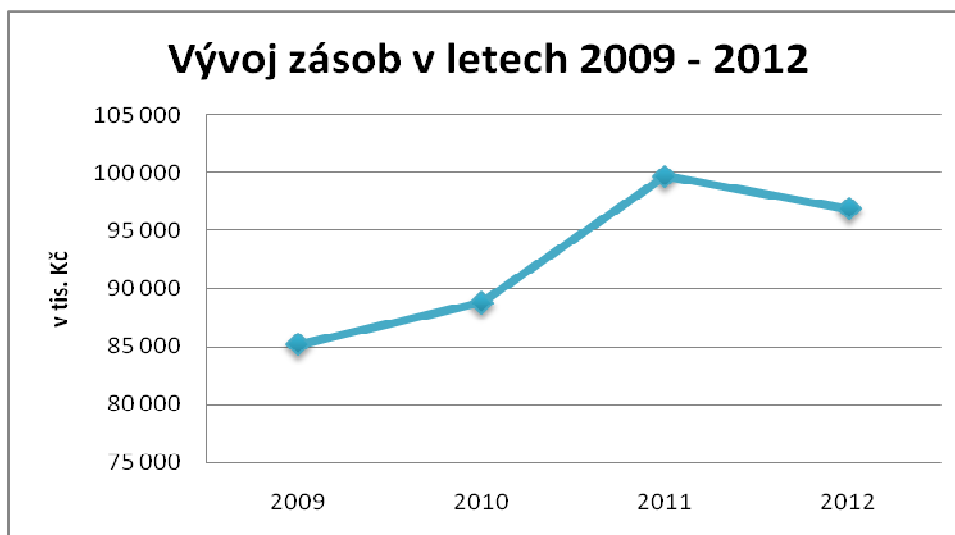
Následující tabulka zobrazuje výši celkových zásob v letech 2009 – 2012.

Tabulka 12: Výše celkových zásob v letech 2009 - 2012 v tis. Kč

Rok	Výše zásob
2009	85 196
2010	88 806
2011	99 717
2012	96 875

Zdroj: podnikové zdroje, vlastní zpracování, 2013

Obrázek 8: Vývoj zásob v letech 2009 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z grafu vidíme, že od roku 2009 do roku 2011 stav zásob neustále rostl. V roce 2011 zásoby oproti roku 2010 vzrostly o 12,3%. V roce 2012 se společnosti zásoby podařilo snížit a to o necelá 3%. Ve snižování stavu zásob na skladě by společnost v následujících letech chtěla nadále pokračovat.

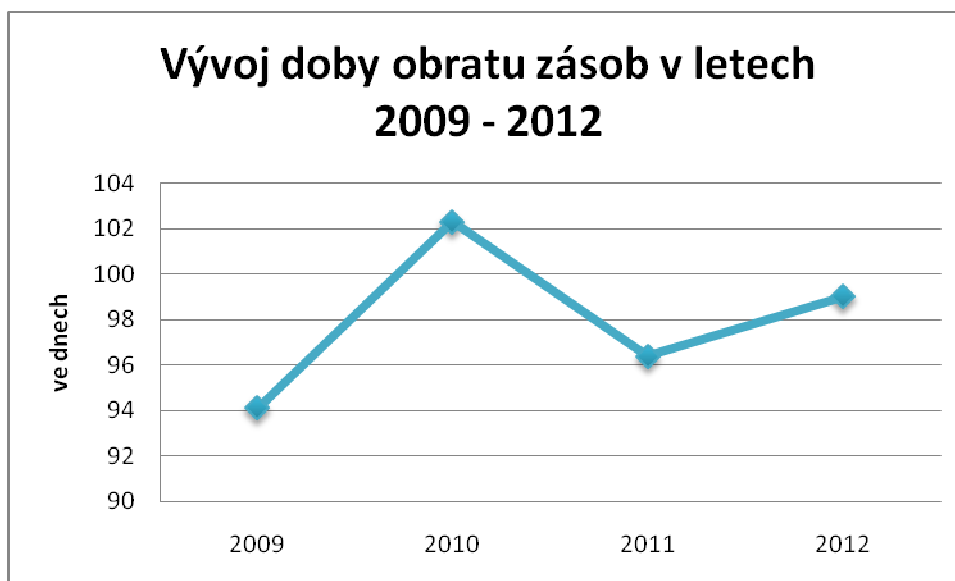
Důležitým ukazatelem pro řízení zásob je také doba obratu zásob, která se vypočítá: $DOZ = \text{zásoby} / \text{celkové tržby} \times \text{počet dní}$. Tento ukazatel vyjadřuje, za jakou dobu je společnost schopna své zásoby odprodat.

Tabulka 13: Doba obratu zásob ve dnech

Rok	DOZ
2009	94,1
2010	102,3
2011	96,4
2012	99

Zdroj: podnikové zdroje, vlastní zpracování, 2013

Obrázek 9: Vývoj doby obratu zásob v letech 2009 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Výsledky grafu ukazují, že společnost vykazuje vysoký počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podnikání společnost. Důvodem jsou vysoké stavy zásob na skladě, ale také tzv. „ležáky“. Jedná se o zásoby položek zboží, které se na skladě vyskytují několik let a v dnešní době jsou téměř neprodejné.

Důvodem růstu stavu zásob, mohou být nepředvídatelné podmínky v zemědělství, ale i také špatný systém řízení. Zásoby nemají určenou výši zásob, pod kterou by jejich stav neměl klesnout, tzv. normativy. Tyto normativy nelze stanovit, z důvodu oblasti podnikání. Možné řešení by mohla být tzv. metoda ABC, která by vedla k optimalizaci řízení zásob nebo také zřízení e – shopu, který by mohl vést ke snižování stavu zásob na skladě. Návrhy na zlepšení budou více rozebrány v kapitole 7.

6.2 Prodej

Tabulka 14: Silné a slabé stránky v oblasti prodeje

Silné stránky	Slabé stránky
profesionální přístup zaměstnanců	chybějící e - shop
vzrůstající tržby	problémy s platbami
umístění středisek	-----
široký sortiment zboží	-----
autorizovaný servis	-----
informovanost	-----

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Co se týče oblasti prodeje, najdeme více silných než slabých stránek. Z mého hlediska je proces prodeje velmi efektivní.

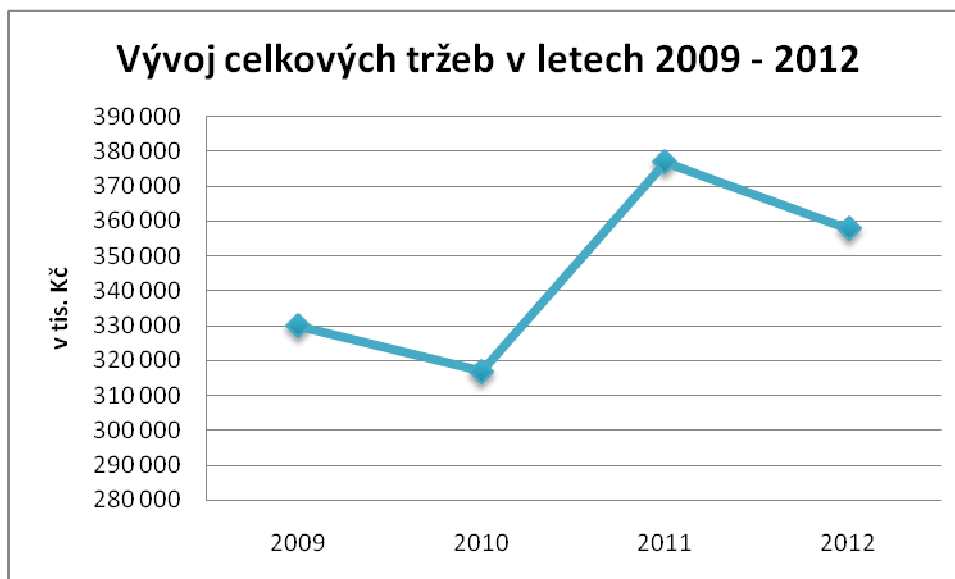
Následující tabulka ukazuje výši celkových tržeb v letech 2009 – 2012.

Tabulka 15: Výše celkových tržeb v letech 2009 - 2012 v tis. Kč

Rok	Celkové tržby
2009	329 902
2010	316 885
2011	376 997
2012	357 074

Zdroj: podnikové zdroje, vlastní zpracování, 2013

Obrázek 10: Vývoj tržeb v letech 2009 - 2012

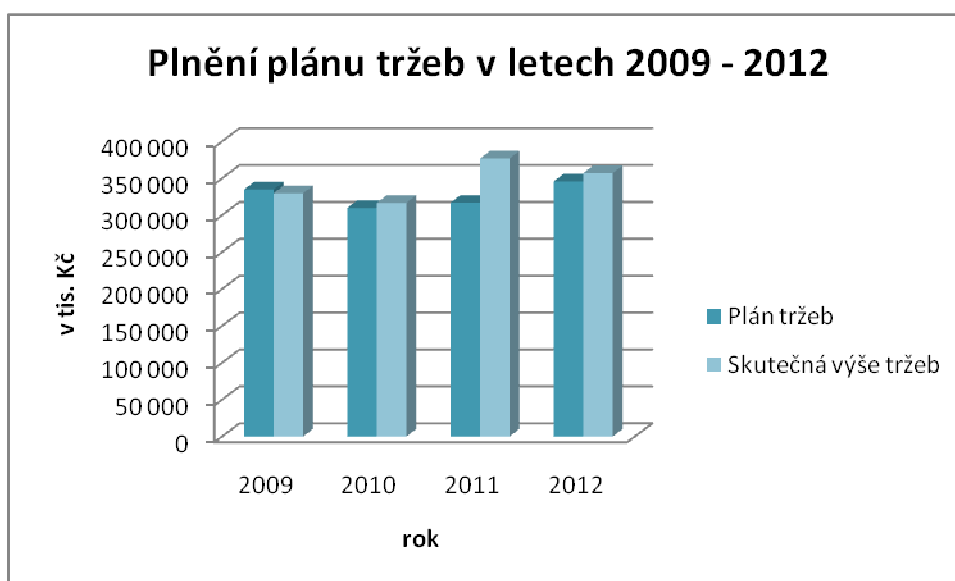


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Výsledný graf jasně ukazuje, že tržby ve sledovaném období kolísají. V roce 2010 tržby nepatrně klesly, a to o necelá 4 %. V roce 2011 tržby stouply oproti roku 2010 celkem o 60 112 000 Kč, tedy o 19 %. V roce 2012 tržby opět oproti předchozímu roku klesly a to o 19 923 000 Kč, tedy o 5%. Z Grafu jasně vyplývá, že za poslední čtyři roky tržby neklesly pod 310 000 000 Kč.

Následující obrázek zobrazuje plnění plánu tržeb v letech 2009 – 2012.

Obrázek 11: Plnění plánu tržeb v letech 2009 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Následující graf zobrazuje, jestli společnost splnila předpověď tržeb. V roce 2009 se plán nepodařilo splnit jen o 1, 6%. V dalších letech společnost plnila plán bez problémů. V roce 2010 plán překročila o 2,2%, v roce 2011 o 59 997 000 (19 %) a v roce 2012 celkem o 3, 2%. Z těchto výsledků můžeme usoudit, že v této oblasti se společnosti daří.

Samozřejmě, že na efektivnosti procesu prodeje mají podíl i další silné stránky tohoto procesu, mezi které se řadí profesionální přístup zaměstnanců, kteří jsou školeni ve svém oboru a snaží se plnit svým zákazníkům veškerá přání. Jako silnou stránku můžeme brát i rozmístění středisek. Střediska společnosti jsou zastoupena ve třech krajích a zajišťují tak společnosti širokou působnost v Západních Čechách. Další významnou silnou stránkou společnosti je široký sortiment zboží a autorizovaný servis k nabízené zemědělské technice. Tento fakt společnosti může přivést spoustu nových zákazníků a s tím související tržby. Mezi silné stránky se řadí i informovanost zákazníků, která zahrnuje účast na výstavách a dny otevřených dveří. Prostřednictvím těchto událostí jsou zákazníci informováni o novinkách na trhu a společnost se tak i více zveřejní.

Do slabých stránek se z pohledu autorky řadí chybějící e-shop, který by společnosti zajistil vyšší tržby, přilákal by další nové zákazníky a také by mohlo dojít ke snižování zásob.

Jako druhou slabou stránku bych považovala problémy s platbami zákazníků. Stává se celkem často, že faktury zákazníci uhradí až po splatnosti.

Následující tabulka zobrazuje strukturu pohledávek z obchodních vztahů z roku 2012.

Tabulka 16: Struktura pohledávek z obchodních vztahů v tis. Kč

-----	Výše pohledávek
Ve splatnosti	18 794
Po splatnosti 1 - 180 dní	22 803
Po splatnosti 181 - 360 dní	4 161
Po splatnosti nad 360 dní	5 979
Celkem	51 737

Zdroj: podnikové zdroje, vlastní zpracování, 2013

Z tabulky vyplývá, že nejčastěji jsou pohledávky uhrazovány po splatnosti 1-180 dní, jedná se o 44 % z celkových pohledávek. Ve 14 - ti denní splatnosti bylo uhrazeno 34 % z celkových pohledávek. Důvodem těchto skutečností může být, že odběratelé čekají na

nějakou dotaci nebo nemají aktuálně k dispozici tolik peněz. V této oblasti bych navrhovala zřídit např. bonusy pro zákazníky.

6.3 Kooperace

V oblasti kooperace si myslím, že není co vytknout. Téměř všechny činnosti si společnost zajišťuje sama a to z toho důvodu, že má již dlouholetou tradici na trhu a vše už je dobře rozjeté. Společnost spolupracuje s přepravními společnostmi, které jim zajišťují dopravu zboží, jak k zákazníkovi, tak i od dodavatelů. Kdyby si společnost tuto oblast zajišťovala sama, z hlediska nákladů by to vyšlo dražší než-li spolupráce s přepravní společností. Společnost Agrowest a. s. také spolupracuje s leasingovými společnostmi, které se podílejí na financování dodávaných strojů. Tuto spolupráci lze zařadit mezi kladné stránky, protože tak umožňuje zákazníkovi lepší možnost financování stroje.

7 Návrhy na zlepšení

V předchozí kapitole byly popsány slabé stránky jednotlivých procesů. Na základě těchto slabých stránek jsou navržena zlepšení, kterými se vedení společnosti může nechat inspirovat, aby došlo k zefektivnění procesů nákupu, prodeje a kooperace.

Mezi návrhy, které by společnost mohla využít, se řadí:

- ABC analýza skladových zásob,
- zřízení internetového obchodu,
- otevření střediska v dalším kraji,
- bonusy pro zákazníky.

ABC analýza skladových zásob

Možností jak optimalizovat řízení zásob, je využít metodu ABC. Protože v praxi není možné věnovat všem položkám zásob stejnou pozornost, měly by se tyto položky roztřídit do několika skupin. Tato metoda vychází z Paretova pravidla, které udává, že 80 % důsledků vyplývá z přibližně 20 % počtu možných příčin. To znamená, že například 20 % počtu položek má 80 % podíl na celkovém obratu nebo 80 % objemu nákupu je uskutečněn 20 % zákazníků.

Metoda ABC slouží ke členění skladového sortimentu na tři kategorie:

- Kategorie A – položky, které tvoří 80 % hodnoty celkové spotřeby, ale z hlediska celkového počtu položek tvoří jen 5 – 20 %. Těmto položkám by se mělo věnovat nejvíce pozornosti.
- Kategorie B – položky s podílem okolo 15 % na celkové hodnotě spotřeby. Tedy kategorie A a B dávají dohromady 95 % hodnoty spotřeby. Tato kategorie se nemusí tak často sledovat jako kategorie A.
- Kategorie C – položky, které představují cca 5 % podílu na hodnotě spotřeby. Této skupině se může věnovat nejméně pozornosti při kontrole.
- Někdy se používá i kategorie D, do které se řadí tzv. mrtvé položky zásob, které je nutné prodat i za sníženou cenu.

Protože zásoby mohou být různého významu, je lepší zohledňovat více kritérií, např. důsledky plynoucí z nedostatku nebo obtížnost zásobování.

Postup metody ABC:

1. U jednotlivých položek se spočítá procentní podíl hodnoty spotřeby na celkové spotřebě.
2. Podle procentního podílu se položky seřadí sestupně od největšího po nejmenší a poté se spočítají kumulativní procentní podíly těchto podílů.
3. Stanoví se limity hodnot, podle kterých se budou jednotlivé položky členit do skupin A, B a C, popř. D. Například položky tvořící v kumulativním součtu 80% budou v kategorii A, položky tvořící dalších 15% budou v kategorii B a zbylé položky v kategorii C.

Tato analýza by měla přispět k optimalizaci řízení zásob, popř. ke snížení stavu skladovaných zásob.

Zřízení internetového obchodu

Zřízení internetového obchodu by mohl společnosti přinést spoustu výhod, jelikož v dnešní době spousta lidí objednává zboží přes internet, ať už je to pro ně jednodušší či rychlejší nebo výhodnější. Internetový obchod by mohl společnosti přinášet vyšší tržby, usnadnila by se práce zaměstnancům, kteří musejí vyřizovat objednávky po telefonu a také by společnost mohla získat nové zákazníky. Zřízení internetového obchodu by

také mohlo společnosti pomoci prodat skladové zásoby položek, které se už v dnešní době skoro neprodávají.

Otevření střediska v dalším kraji

Otevření střediska v dalším kraji by pomohl společnosti rozšířit působnost po České republice a více se prosadit na trhu. Společnosti by se tak zvýšily tržby a získala by nové zákazníky. S tímto návrhem souvisí však také spousta nákladů a problémů, co se týče sehnání vhodných prostorů, schopných pracovníků a jiných nákladů souvisejících s otevřením střediska.

Bonusy pro zákazníky

Zřízení bonusů pro zákazníky by mohl společnosti zajistit včasnost uhrazování faktur zákazníky. Bonusy by se mohly využívat tak, že pokud by zákazník za celý rok uhrazoval své faktury včas, na konci roku by mohl dostat určitou slevu na další nákup či dostat nějaký dárek. Určitě je spousta možností, jak tyto bonusy uplatňovat a myslím si, že by mohl mít i na tento problém velký vliv.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat procesy nákupu, prodeje a kooperace ve vybraném podniku, vyhodnotit tyto analýzy a navrhnout možnosti případného zlepšení. Procesy nákupu, prodeje a kooperace patří k hlavním činnostem, které souvisejí s celkovou úspěšností podniků. Aby se podniky udržely, na trhu mezi tak silnou konkurencí, je důležité, aby tyto procesy byly co nejefektivnější.

Pro tuto bakalářskou práci byla zvolena společnost Agrowest, a.s.. Společnost se zabývá prodejem zemědělské techniky a náhradních dílů na tuto techniku. Firma působí na trhu více než 60 let, čímž se řadí mezi přední dodavatele této techniky. Každoročně zvyšující se zisk, tržby a počet zákazníků jen dokazuje, že společnost zažívá dobrý hospodářský vývoj. Pro společnost je prvořadá spokojenost zákazníků a dobrá pověst. Pro tyto skutečnosti se firma snaží dělat co nejvíce, ať už se jedná o účasti na výstavách, pořádání dní otevřených dveří na svých střediskách či vzdělávání zaměstnanců.

Společnost má ve svém oboru již dlouholetou tradici a z tohoto důvodu má společnost procesy nákupu, prodeje a kooperace velmi dobře propracované a jen těžko se hledaly nějaké slabé stránky.

V oblasti nákupu se dá považovat za nejslabší stránky řízení zásob. Jelikož společnost podniká v oblasti zemědělství, stává se tak řízení zásob velice složitým. Důvodem jsou nepředvídatelné podmínky v této oblasti, ať už se jedná o počasí nebo finanční situace zemědělců či kolísání cen zemědělských komodit. Společnost se každoročně snaží o snižování zásob, což se jí nedaří. Měli by tedy zvážit možnost využití ABC metody analýzy skladových zásob nebo zřízení internetového obchodu na svých webových stránkách. Tyto návrhy by pomohli optimalizovat řízení zásob, popř. skladové zásoby snížit.

Z pohledu autorky je celkový proces prodeje velmi efektivní a dalo by se říci, že nemá téměř žádné nedostatky. Společnost se potýká pouze s problémem včasného uhrazení faktur, což je důsledkem finanční situace v zemědělství. Tento problém by se zčásti mohl vyřešit zavedením bonusů pro zákazníky.

V oblasti kooperace nejsou žádné významné nedostatky. Společnost s firmami, se kterými spolupracuje, má uzavřené dlouholeté smlouvy a tak spolupráce probíhá bezproblémově.

Společnosti bylo navrženo autorkou několik nápadů na zefektivnění jednotlivých procesů a je jen na vedení společnosti, zda se těmito návrhy nechá inspirovat.

I přes některé nedostatky se společnost na trhu mezi tak velkou konkurencí dobře prosazuje a má dobré předpoklady pro dobrý hospodářský vývoj i v dalších letech.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj vybraných ukazatelů v letech 2006 - 2012 (v tis. Kč)	15
Tabulka 2: Charakteristiky nákupních situací.....	26
Tabulka 3: Objem nákupu u hlavních dodavatelů za rok 2012.....	31
Tabulka 4: Počet dodavatelů v letech 2010 - 2012 nad 100 000 Kč nákupu	31
Tabulka 5: Struktura zásob v letech 2009 - 2012 (v tis. Kč).....	32
Tabulka 6: Plnění plánu výše zásob v letech 2009 - 2012	32
Tabulka 7: Počet zákazníků v roce 2012.....	35
Tabulka 8: Podíly největších odběratelů na celkovém obratu v roce 2012.....	35
Tabulka 9: Plnění plánu tržeb za prodané zboží v letech 2009 - 2012.....	39
Tabulka 10: Plnění plánu tržeb za prodané služby v letech 2009 - 2012.....	40
Tabulka 11: Silné a slabé stránky v oblasti nákupu	47
Tabulka 12: Výše celkových zásob v letech 2009 - 2012 v tis. Kč.....	48
Tabulka 13: Doba obratu zásob ve dnech	49
Tabulka 14: Silné a slabé stránky v oblasti prodeje	50
Tabulka 15: Výše celkových tržeb v letech 2009 - 2012 v tis. Kč.....	50
Tabulka 16: Struktura pohledávek z obchodních vztahů v tis. Kč.....	52

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti Agrowest, a. s.	9
Obrázek 2: Vývoj počtu pracovníků v letech 2006 - 2012	10
Obrázek 3: Organizační struktura vedení společnosti.....	13
Obrázek 5: Vývoj tržeb za prodej zboží v letech 2006 - 2012.....	16
Obrázek 6: Vývoj tržeb za prodej služeb v letech 2006 - 2012	17
Obrázek 7: Vývoj výsledků hospodaření před zdaněním v letech 2006 - 2012.....	17
Obrázek 8: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí	24
Obrázek 9: Vývoj zásob v letech 2009 - 2012	48
Obrázek 10: Vývoj doby obratu zásob v letech 2009 - 2012	49
Obrázek 11: Vývoj tržeb v letech 2009 - 2012	51
Obrázek 12: Plnění plánu tržeb v letech 2009 - 2012	51

Seznam použitých zkratk

a. s.	Akciová společnost
Atd.	A tak dále
Např.	Například
OPLZZ	Operační program lidské zdroje a zaměstnanost
OR	Obchodní rejstřík
PGRLF	Podpůrný a garanční lesnický a rolnický fond
Popř.	Popřípadě
s. r. o	Společnost s ručením omezeným
tzn.	to znamená
Tzv.	Tak zvaný

Seznam použité literatury

Knižní publikace

- [1] GAMMON, John S., TOLMAN, Jaroslav. *Nákup a prodej*. 1. vydání, Praha: Readers International Prague, 1994, 167s., ISBN 80-901454-3-4
- [2] GROS, Ivan, GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: VŠCHT Praha, 2006, 184 s., ISBN 80-7080-598-6
- [3] HRDÝ, Milan, HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 180 s., ISBN 978- 80-7357-492-5
- [4] JOBBER, David, LANCASTER, Geoff. *Management prodeje*. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2001, 431 s., ISBN 80-7226-533-4
- [5] KITA, Jaroslav. *Nákup a prodej*. 1. vydání, Bratislava: SPRINT, 1998, 194 s., ISBN 80-88848-28-8
- [6] MAINZOVÁ, Eva. *Řízení obchodních činností*. 1. vydání, Plzeň: ZČU, 2001, ISBN 80-7082-721-1
- [7] PERROTIN, Roger, HEUSSCHEN, Pierre. *Jak nakupovat se ziskem*. 1. vydání, Praha: Computer Press, 1999, 177 s., ISBN 80-7226-253-x
- [8] SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s., ISBN 978-80-7400-336-3
- [9] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2002, 479 s., ISBN 80-7179-736-7
- [10] ŠLAPOTA, Boris, GRABARCZYK, Kamil, LETÁK, Jiří. *Nákup?*. 1. vydání, Havířov: Question Marks, 2005, 247 s., ISBN
- [11] TOMEK, Jan, HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vydání, Praha: Management Press, 1999, 274 s., ISBN 80-85943-73-5
- [12] VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada, 2008, 311 s., 978-80-247-2409-6

Elektronické zdroje

[13] Z historie obchodní organizace zemědělské techniky. [online], 2011, [cit. 28.9.2013] Dostupné z: <http://agrowest.cz/historie/>

[14] Produkty. [online], 2011, [cit. 28.9.2013] Dostupné z: <http://agrowest.cz/produkty/>

[15] Služby. [online], 2011, [cit. 28.9.2013] Dostupné z: <http://agrowest.cz/sluzby/>

[16] Ukazatelé aktivity. [online], 2011, [cit. 2.10.2013] Dostupné z: <http://financi-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>

[17] Ukazatelé likvidity. [online], 2011, [cit. 2.10.2013] Dostupné z: <http://financi-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>

[18] Ukazatelé rentability. [online], 2011, [cit. 2.10.2013] Dostupné z: <http://financi-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>

[19] Ukazatelé zadluženosti. [online], 2011, [cit. 2.10.2013] Dostupné z: <http://financi-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura střediska

Příloha B: Účetní závěrka 2012

Příloha C: Nákupní objednávka náhradních dílů

Příloha D: Nákupní objednávka zemědělského stroje

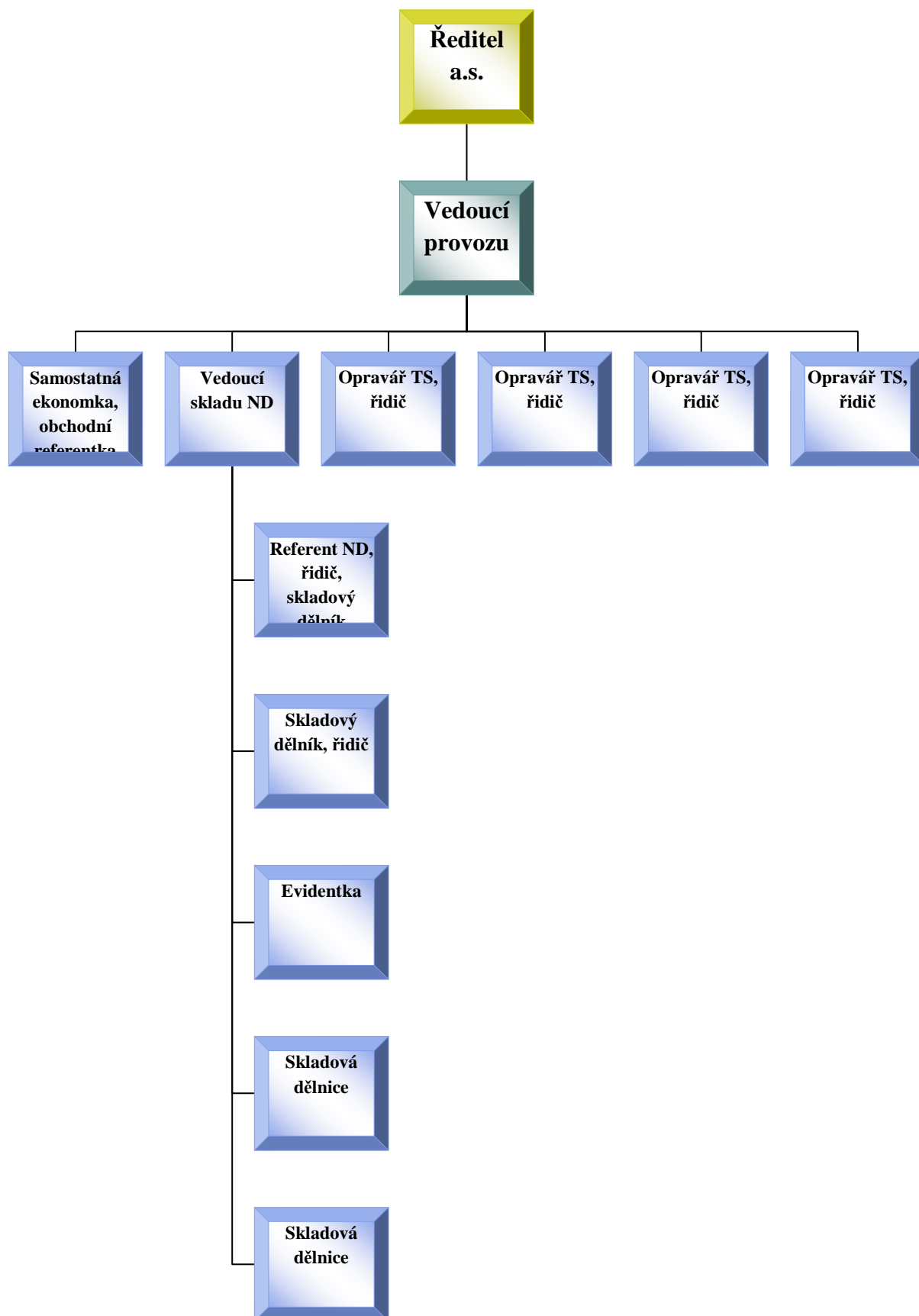
Příloha E: Skladní karta

Příloha F: Prodejka

Příloha G: Faktura

Příloha H: Náhled internetových stránek společnosti Agrowest a. s.

Příloha A: Organizační struktura střediska



Příloha B: Účetní závěrka 2012

Konkrétní data z výkazu zisků a ztrát a rozvahy z roku 2012 použítá k finanční analýze, jsou získány z internetového portálu [www. justice. cz](http://www.justice.cz), na který jsou ukládány sbírky listin různých společností.

Společnost Agrowest, a. s. má tyto listiny dostupné na:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a400008137&klic=asrfae>

Příloha C: Nákupní objednávka náhradních dílů

AGROWEST a. s.

Božkovská 397/15, 305 41 PLZEŇ

IČO: 27961958 DIČ: CZ27961958

Společnost je zapsána v OR u Krajského soudu v Plzni, oddíl B vložka 1259

Obchodní středisko:

Družstevní ul.

331 44 Kožlany

Tel: 373 396 689

Fax: 373 396 601

kozlany@agrowest.com

macakova@agrowest.com

Mobil: 724 581 966

Agrostroj Pelhřimov

Objednávka č. 14/2012

Ze dne: 27.2.2012

N á z e v	Katalogové číslo	K s	Poznámka
hřídel	1 3800 253	2	
kroužek	1 1400 621	2	
lopatka	9 4300 467	1	
Prosím přidat ke zboží			
Děkuji			
			Macáková

Příloha D: Nákupní objednávka zemědělského stroje

FAX 371 722 596

Objednávka č. MP/ 147 /2009											
1. Prodávající SMS CZ s.r. o. 337 01 Rokycany DIČ: IČO: Bank. spojení: Č. účtu: Telef. č.: FAX č.: Vyřizuje:		2. Kupující Agrowest a. s. Božkovská 15, 305 41 Plzeň Společnost je zapsána v OR u Krajského soudu v Plzni, odd. B, č. v. 1259 DIČ: CZ 27 96 19 58 IČO: 27 96 19 58 Bank. spojení: KB Plzeň - město Č. účtu: 1307-311/0100 Telef. č.: 377 183 918 FAX č.: 377 240 201 Vyřizuje: Ježek									
3. Předmět dohody <table border="1"> <thead> <tr> <th>stroj</th> <th>ks</th> <th>cena</th> <th>rabat %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DB 500 T /I</td> <td>1</td> <td>670 900,00</td> <td>14+4,5+3</td> </tr> </tbody> </table> <p>3 % rabatu dohodnuto s ředitelem Ing. Ladislavem Cingrošem.</p>				stroj	ks	cena	rabat %	DB 500 T /I	1	670 900,00	14+4,5+3
stroj	ks	cena	rabat %								
DB 500 T /I	1	670 900,00	14+4,5+3								
4. Způsob plnění: přeprava drahou (pokud není dohodnuto jinak). Dopravné hradí kupující. Agrowest a. s., provoz Kozlany, doprava bude dohodnuta dodatečně.											
5. Platební podmínky: a) splatnost faktury: 4 měsíce: 30 % po dodání zbytek do 20. 12. 2009											
6. Termín dodání: do 10. 8. 2009 V případě nedodržení dohodnutého termínu je prodávající povinen zaplatit smluvní sankci ve výši 10 % hodnoty nedodaného zboží, pokud nebude dohodnuto jinak.											
7. Prodávající: razítko a podpis:		8. Kupující: Bc. Miroslav Bruml obchodní ředitel a. s. razítko a podpis:									
V _____ dne		V Plzni dne 26.6.2009									
9. Potvrzenou kopii KS vraťte na naši adresu do 3 dnů.											

Příloha F: Prodejka

PRODEJKA - DAŇOVÝ DOKLAD č.1145000407

Prodávající : **Agrowest a.s.**
Božkovská 397/15
30541 Plzeň

DIČ : **CZ27961958** IČO : **27961958**

Společnost je zapsána v OR u Krajského soudu
v Plzni, v oddílu B, vložka 1259

Místo vyskladnění : 1411
PS - Kožlany
Kožlany
33144 Družstevní ul.

Kupující :

DIČ : . IČO :

Datum uskutečnění zdanitelného plnění : 25.03.2011

Datum vystavení dokladu : 25.03.2011

Číslo skladového dokladu : 1142001056

Způsob úhrady : Hotově

Číslo a název zboží	Množství MJ	Cena/MJ	Cena/MJ s DPH	Sazba DPH	Celkem
100601211000 žárovka jednovláknová, 12V/21W	8,00 KS	5,05	6,06	20 %	48,48
100601209500 žárovka jednovláknová, 12V/10W	4,00 KS	4,90	5,88	20 %	23,52
156201206110 svítilna směrová, kulatá	2,00 KS	161,00	193,20	20 %	386,40
100120700100 kabel CMSM 7x1 PLAST	3,00 M1	37,00	44,40	20 %	133,20

Součet : 591,60

Zaokrouhlení celkové částky : 0,40

Daň z přidané hodnoty zahrnuta v ceně :

Celkem k úhradě : **592,00**

Daňová rekapitulace : Sazba	Základ	DPH
základní 20,00 %	493,33	98,67

Vystavil : Vaňourková
tel. : 373396647
fax : 373396695
Aktualizoval : Vaňourková

Zaplaceno : Kč

Příloha G: Faktura

FAKTURA - DAŇOVÝ DOKLAD č. 3144001030

Prodávající : **Agrowest a.s.**
 Božkovská 397/15
 30541 Plzeň
 DIČ : **CZ27961958** IČO : **27961958**
 Společnost je zapsána v OR u Kraj.soudu
 v Plzni, v oddílu B, vložka 1259
 Banka : 0100 KB Plzeň
 Účet : **1307311**
 IBAN : CZ34 0100 0000 0000 0130 7311
 Příjemce :

Variabilní symbol : 3144001030
 Konstantní symbol : 0008
 Objednávka :
 Zakázka : 0
 Kupující
 DIČ : **CZ7408291187** IČO : **67677347**

Matějovský Václav
Velká Buková 13
27023 Křivoklát

Místo vyskladnění: 1411
 PS - Kožlany
 Kožlany
 33144 Družstevní ul.

Datum splatnosti : **29.05.2013**
 Datum uskutečnění zdanitelného plnění : 15.05.2013
 Datum vystavení dokladu : 15.05.2013
 Způsob úhrady : Převodní příkaz

Původní faktura : 0000000000

Úplný název odběratele : **Matějovský Václav**

Položka	Číslo a název zboží	Množství	MJ	Prodejní cena	Cena bez DPH	Sazba DPH	Celkem s DPH
Doklad :	3142001806	ze dne :	15.05.2013	Partner :	67677347		
1	127200200120 pouzdro 25x35x30	24,00	KS	99,11	2 378,64	21,00 %	2 878,15
2	134790008240 kolík 6x40	20,00	KS	2,30	46,00	21,00 %	55,66
3	134790008260 kolík 10x80	4,00	KS	10,42	41,68	21,00 %	50,43
4	140969910060 Šňůra PAD s duší pr. 6 - 100 m	1,00	KS	596,40	596,40	21,00 %	721,64
5	127200190030 čep kladky	1,00	KS	129,60	129,60	21,00 %	156,82
6	243000001450 síta 4.5mm	1,00	KS	535,00	535,00	21,00 %	647,35

Součet v Kč : 3 727,32 4 510,05

Zaokrouhlení celkové částky : -0,05

Daňová rekapitulace : Sazba Základ DPH
 základní 21,00 % 3 727,28 782,72

Celkem Kč : **4 510,00**

Vystavil : Maňasová
 tel : 373396647
 fax : 373396695
 Aktualizoval : Maňasová

Vydal :

Převzal :

Příloha H: Náhled internetových stránek společnosti Agrowest a. s.

The screenshot shows the Agrowest a.s. website in a Mozilla Firefox browser window. The browser's address bar displays "agrowest.cz". The website's header includes the logo "AGROWEST a.s." and the tagline "Zemědělská technika". A navigation menu on the left lists: "O společnosti", "Produkty", "Agrobazar", "Obchodní střediska", "Servis", "Služby", "Kontakty", and "OP LZZ projekt". Below the menu, it says "Naši partneři:" followed by the "TREJON" logo. The main content area features a map of the Czech Republic with location markers for Kynšperk, Žatec, Kozlany, Plzeň, Domážlice, Přeštice, and Klatovy. A welcome message reads: "Vítáme Vás na stránkách společnosti Agrowest a.s. Firma Agrowest a.s. je obchodní firma zabývající se prodejem zemědělských strojů a náhradních dílů. Na sedmi". To the right, there is a search bar and a section titled "Aktuální informace" containing two news items: "Akce na baterie FAAM" (dated 25.11. to 31.12.2013) and "Zemědělství žije" (dated 27.28.9. 2013). Below that is a section for "Traktor kolový Valtra N 101". The browser's taskbar at the bottom shows the Start button, the current page, and the system tray with the time 19:26.

Abstrakt

MACÁKOVÁ, Lucie. *Efektivní nákup, prodej, kooperace ve vybraném podniku*.
Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 63 s., 2014

Klíčová slova: nákup, prodej, kooperace, efektivita, Agrowest, a. s.

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu nákupu, prodeje a kooperace ve vybraném podniku, definování problémů v těchto procesech a následné návrhy na případná zlepšení. Pro tuto práci byla vybrána společnost Agrowest a. s., která se zabývá prodejem zemědělských strojů a náhradních dílů. V první části práce jsou uvedeny základní informace o společnosti, o jejím hospodaření a současné situaci. Následující kapitoly popisují oblasti nákupu, prodeje a kooperace. Nejprve jsou tyto procesy charakterizovány na základě odborné literatury a poté jsou analyzovány v rámci zkoumané společnosti. Poslední kapitola je věnována vyhodnocení analýz a návrhům na případná zlepšení.

Abstract

MACÁKOVÁ, Lucie. *Efektivní nákup, prodej, kooperace ve vybraném podniku*.
Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 63 s., 2014

Key words: purchase, sales, cooperation, efficiency, Agrowest a. s.

This thesis focuses on the analysis of purchasing, sales and cooperation in the selected company, defining the problems in these processes and subsequent proposals for possible improvements. For this work was chosen as Agrowest, which deals with the sale of agricultural machinery and spare parts. The first section provides basic information about the company, its management and the current situation. The following sections describe the purchasing, sales and cooperation. First, these processes are characterized on the basis of literature and are then analyzed in the surveyed companies. The last chapter is devoted to the analysis and evaluation of proposals for possible improvements.