

4.3.1 Vývoj tržeb, nákladů a zisku po zdanění

Jednou z výhod obchodní firmy je výrazně jednodušší sledování průběžných ekonomických výsledků. Účetní systém POHODA umožňuje v průběhu sledovaného období zjišťovat stav fakturace, výdejek a příjemek na sklad, marži jednotlivých skupin zboží, marži zakázek jednotlivých obchodníků, objem skladových zásob, výši nákladů atd.

Tyto informace a zprávy o vývoji trhu, včetně informací od zákazníků, mohou být dobrým podkladem k plánování firemních nákladů, včetně stanovování firemních prodejních cílů. Vzhledem k tomu, že jde o „mladou“ firmu, s rokem založení 2009, musela se vypořádat s řadou problémů a úkolů tak, aby se stala pokud možno firmou stabilní s dlouhodobým fungováním na trhu perforovaných materiálů v České republice i na dalších trzích.

Tabulka 1 - Vývoj tržeb, nákladů a zisku po zdanění v letech 2011 - 2018

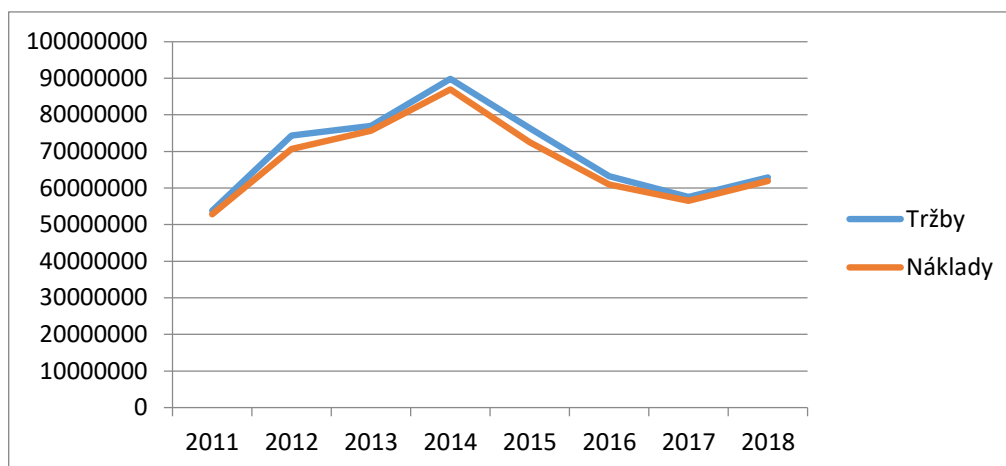
| | Tržby | Náklady | Zisk po zdanění |
|------|------------|------------|-----------------|
| 2011 | 53 823 662 | 52 849 401 | 767 162 |
| 2012 | 74 334 503 | 70 637 224 | 2 948 678 |
| 2013 | 76 936 108 | 75 673 799 | 982 439 |
| 2014 | 89 847 935 | 86 903 506 | 2 380 319 |
| 2015 | 76 321 608 | 72 529 863 | 2 904 445 |
| 2016 | 63 216 832 | 60 996 913 | 1 741 880 |
| 2017 | 57 522 023 | 56 478 107 | 833 057 |
| 2018 | 62 844 485 | 61 897 525 | 976 959 |

Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

V tabulce 1 je uveden vývoj tržeb, nákladů a zisku po zdanění v letech 2011 - 2018. Na změnách ve vývoji tržeb se nejvíce podílel trh Ruské federace. Od roku 2011 do roku 2014 se postupně objem prodeje do Ruské federace navyšoval až na řádově 35 % firemního obratu. Tomuto trendu nejvíce přispíval ekonomický růst v Ruské federaci, včetně vysokých cen ropy. Po roce 2014 se naopak výrazně změnila politická situace. Po ruském obsazení Krymu, událostech na Ukrajině a následných ekonomických sankcích vůči Ruské federaci, včetně snížení světových cen ropy a dalších surovin, se ruský ekonomický růst změnil na výrazný ekonomický propad, včetně výrazného snížení kurzu rublu. A tak v roce 2018 byly tržby do Ruské federace jen zhruba 8 % firemního obratu.

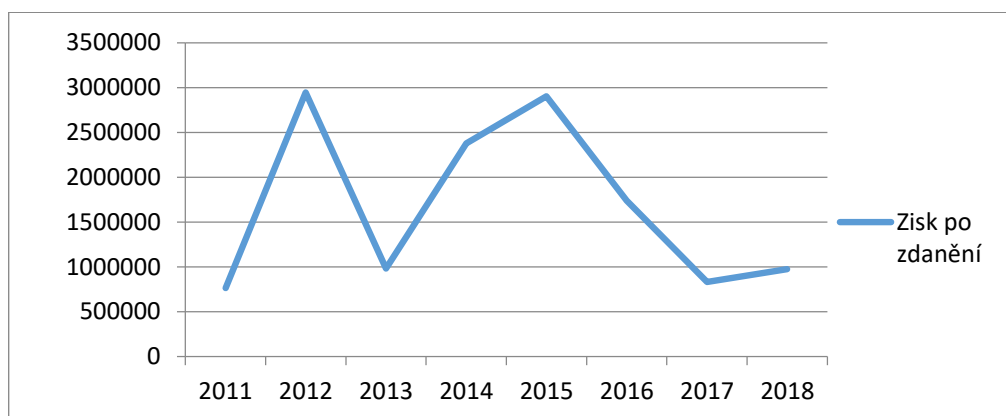
V roce 2018 byl použit nerozdělený zisk minulých let na výplatu 50% firemního podílu. Výsledky za rok 2018 jsou orientační, před konečným zpracováním daňového poradce.

Graf 1 - Vývoj tržeb a nákladů v letech 2011 - 2018



Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

Graf 2 - Vývoj zisku po zdanění v letech 2011 - 2018



Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

K vývoji nákladů – nejvyššími položkami jsou náklady na pořízení zboží, mzdy a dopravní náklady na přepravu zboží. Pro částečné vysvětlení vývoje zisku po zdanění: na konci roku 2013 firma koupila vlastní skladový areál, včetně vybavení, o rozloze 7500 m², který umožňuje větší stabilitu firmy a možný další rozvoj v budoucnosti. Bankovní úvěr byl splacen na konci roku 2017. Již na konci roku 2013 firma musela zrealizovat stavební opravy kancelářských a skladových prostor, včetně nákupu skladových regálů a dalšího zařízení. V následujících letech došlo na další nutné opravy: oprava střechy, oprava venkovních zpevněných ploch a kanalizace, oprava elektroinstalací, oplocení s parkovými úpravami. Další investice byly do vozového parku, především malých dodávek na rozvoz zboží. Opravy i nákupy investic firma plánovala tak, aby využila především vlastní zdroje na vylepšení podmínek skladování, opravu budov a venkovních prostor, posílení rozvozového automobilního parku.

4.3.2 Vývoj marže jednotlivých druhů sortimentu

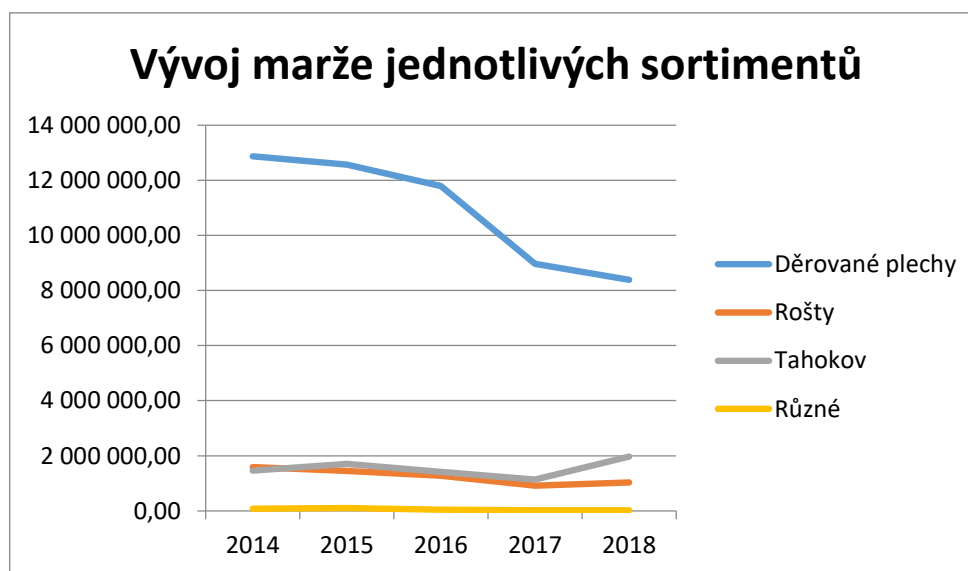
Marže u jednotlivých druhů sortimentu je nejvíce vázána na celkový obrát. V tabulce 2 a grafu 3 je vidět postupný pokles marže, který odpovídá i grafu 1, kde je zachycen pokles tržeb od roku 2014.

Tabulka 2 - Vývoj marže jednotlivých druhů sortimentu v letech 2014 - 2018

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Děrované plechy | 12 865 406 | 12 566 755 | 11 784 614 | 8 962 408 | 8 379 426 |
| Rošty | 1 589 620 | 1 447 239 | 1 280 729 | 914 847 | 1 035 808 |
| Tahokov | 1 462 157 | 1 703 143 | 1 412 031 | 1 138 885 | 1 972 019 |
| Různé | 82 319 | 96 716 | 47 762 | 18 225 | 23 191 |
| Celkem | 15 999 502 | 15 813 853 | 14 525 136 | 11 034 365 | 11 410 444 |

Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

Graf 3 - Vývoj marže jednotlivých druhů sortimentu v letech 2014-2018



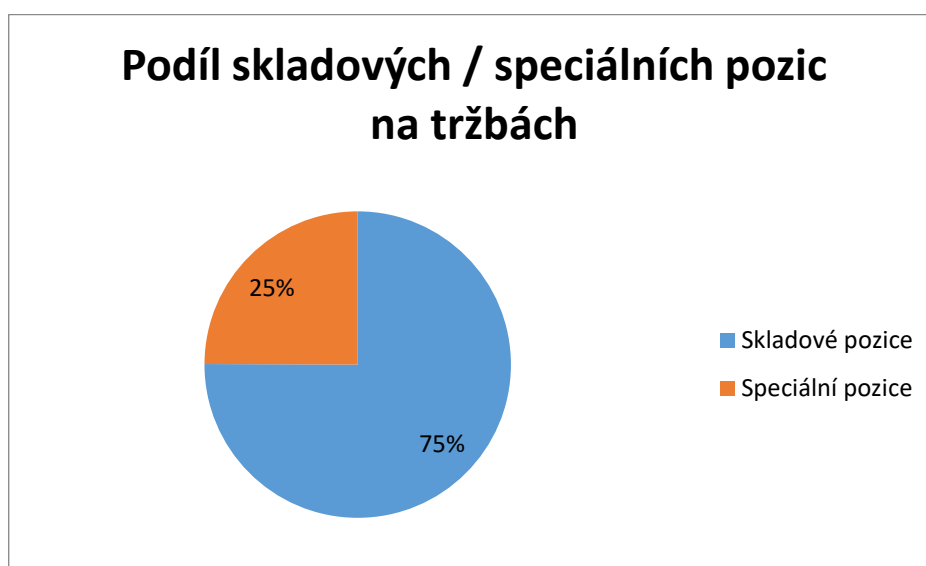
Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

Tabulka 3 - Podíl skladových pozic na tržbách a marži za r. 2018

| | Tržby [Kč] | Marže [Kč] | Podíl na tržbách | Podíl na marži |
|-------------------------|---------------|---------------|------------------|----------------|
| Skladové pozice | 46 491 684,79 | 8 420 553,54 | 0,75 | 0,73 |
| Speciální pozice | 15 450 756,07 | 3 042 015,57 | 0,25 | 0,27 |
| Celkem | 61 942 440,86 | 11 462 569,11 | 1 | 1 |

Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

Graf 4 - Podíl skladových pozic na celkových tržbách za r. 2018

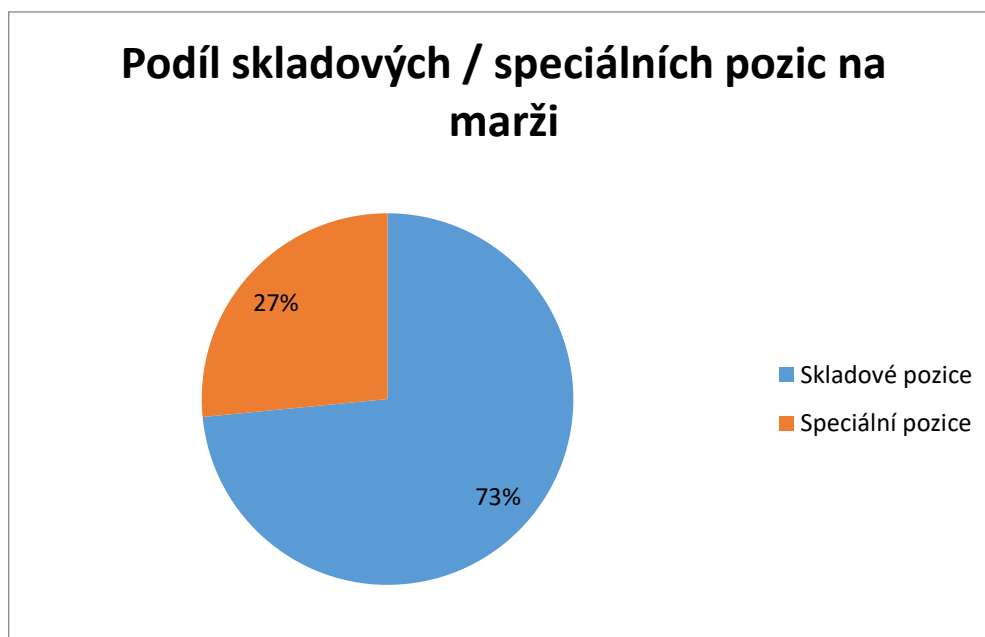


Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

Podíl skladových pozic na tržbách je výrazný (75 %) mimo jiné proto, že některé speciální výrobní pozice se staly časem skladovými, z důvodu zákaznických potřeb a požadavků o rychlé a průběžné dodání těchto pozic do výroby.

Hlavním důvodem vysokého podílu skladových pozic na celkových tržbách je však to, že firma Děrované plechy SVS s.r.o. je obchodní firmou a snaží se využívat svých silných stránek proti své tuzemské konkurenci. Právě jednou z klíčových silných stránek je vlastní sklad s cca 300 položkami a dalšími cca 1 000 položkami na skladech dodavatelů, které jsou dopravně dostupné obvykle do jednoho až dvou týdnů. Velké procento zákazníků lze přesvědčit, že skladová pozice optimálně vyřeší jejich potřebu, často především z důvodu krátké dodací lhůty a příznivé ceny.

Graf 5 - Podíl skladových pozic na celkovém zisku za r. 2018



Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

Z uvedené tabulky a grafů vyplývá, že speciální pozice mají vyšší marže než zásoby skladové, což je způsobeno zejména tím, že mnohé tyto pozice je schopen vyrobit omezený okruh výrobců. Navíc jsou často tyto pozice dále zpracovávány (např. stříh, ohyb, sváření, povrchové úpravy, balení, značení, specifická doprava atd.). Z těchto důvodů je možné navýšit marži. Na druhou stranu mezi speciálními zakázkami jsou i opakující se zakázky a výběr dodavatele probíhá nějakou formou výběrového řízení. Zde se naopak stává, že marže je díky konkurenci velmi nízká a ještě spojená s dodatečnými náklady, např. doprava v ceně, prodloužená splatnost faktur, dílčí dodávky a tím vyšší zatížení skladu apod. I tyto zakázky však mohou být pro dodavatele zajímavé, např. z hlediska navýšení obratu u svého klíčového dodavatele - výrobce, důležitá reference, proniknutí do odběratelského řetězce apod.

Mezi speciální pozice se řadí i drtivá většina stavebních a architektonických zakázek. Zakázky ve stavebnictví se ale staly po roce 2011 velmi problematickými, hlavně v důsledku finanční krize. Objem zakázek ve stavebnictví se snížil, tím se velmi zvýšil tlak na dodavatelské ceny, včetně praktik, kdy velké stavební firmy vytvářeli svůj zisk na úkor svých subdodavatelů, např. prostřednictvím reklamací, zádržného, dlouhé splatnost faktur – i neplacení faktur. I firma Děrované plechy SVS s.r.o. se z těchto důvodů několik let spíše vyhýbala stavebním zakázkám, a teprve v posledních dvou letech se opět účastní výběrových řízení ve stavebnictví.

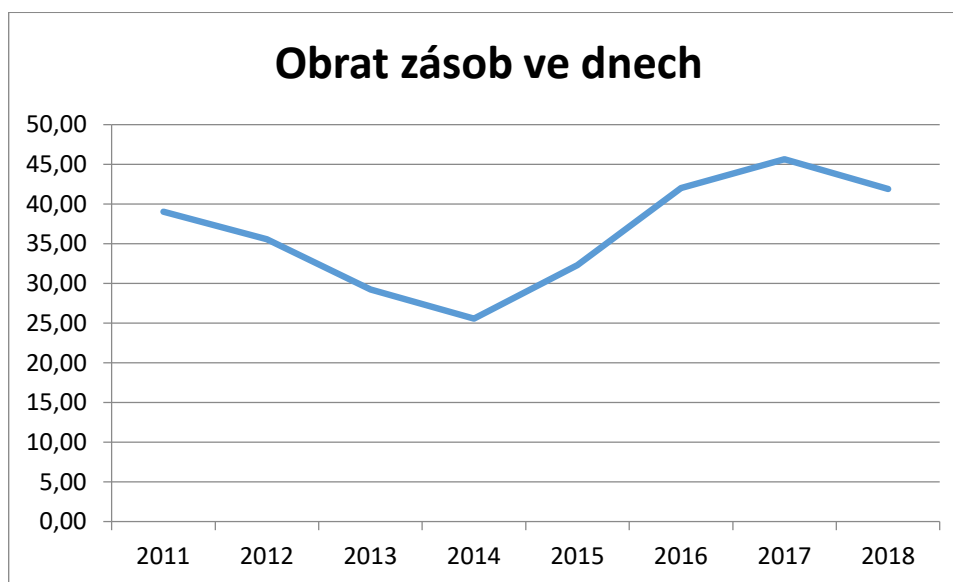
4.3.3 Obrat zásob

Tabulka 4 – Obrat zásob ve dnech v letech 2011 - 2018

| Rok | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Obrat zásob [dny] | 39,03 | 35,55 | 29,23 | 25,56 | 32,28 | 42,02 | 45,64 | 41,90 |

Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

Graf 6 - Obrat zásob ve dnech v letech 2011 - 2018



Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

V grafu 6 je vidět postupný nárůst délky obratu od roku 2014. Částečně jde vysvětlit snížením dodávek do Ruské federace, především speciálních a velkých skladových dodávek, které zrychlily obrat skladových zásob. Rychlý nárůst doby obratu zásob po roce 2015 však firma považuje za nepříznivou hodnotu, kterou je potřeba sledovat a přijímat opatření na její zkrácení.

V roce 2018, především v druhé polovině roku, došlo v obratu zásob ke zlepšení stavu. Hlavní podíl na zlepšení tohoto stavu měla přijatá opatření po vyhodnocení ABC analýzy skladu. Především to byly cílené výprodejové akce, ať již přímým oslovením vytipovaných zákazníků nebo prostřednictvím firemních stránek a nových firemních reklamních kampaní. Stále významnějším prodejním kanálem se také od svého spuštění v říjnu 2018 stává firemní e-shop.

4.3.4 ABC analýza skladových zásob

Tato metoda byla použita především z důvodu zjištění málo obratových a neobratových pozic. Toto zjištění firmě umožnilo stanovení cílů v optimalizaci skladových položek, tj. u málo obratových či neobratových položek určit položky, které budou různými metodami vyřazeny ze skladu. Některé málo obratové, ale vysoce ziskové pozice budou drženy skladem v optimálních počtech vzhledem k prodejním množstvím, u obratových pozic se zpřesní metodika při stanovení minimální a maximální zásoby, postupy při hromadných skladových objednávkách a další opatření.

Souhrnný výsledek metody ABC za rok 2018 je zobrazen v tabulce 5 a grafu 7.

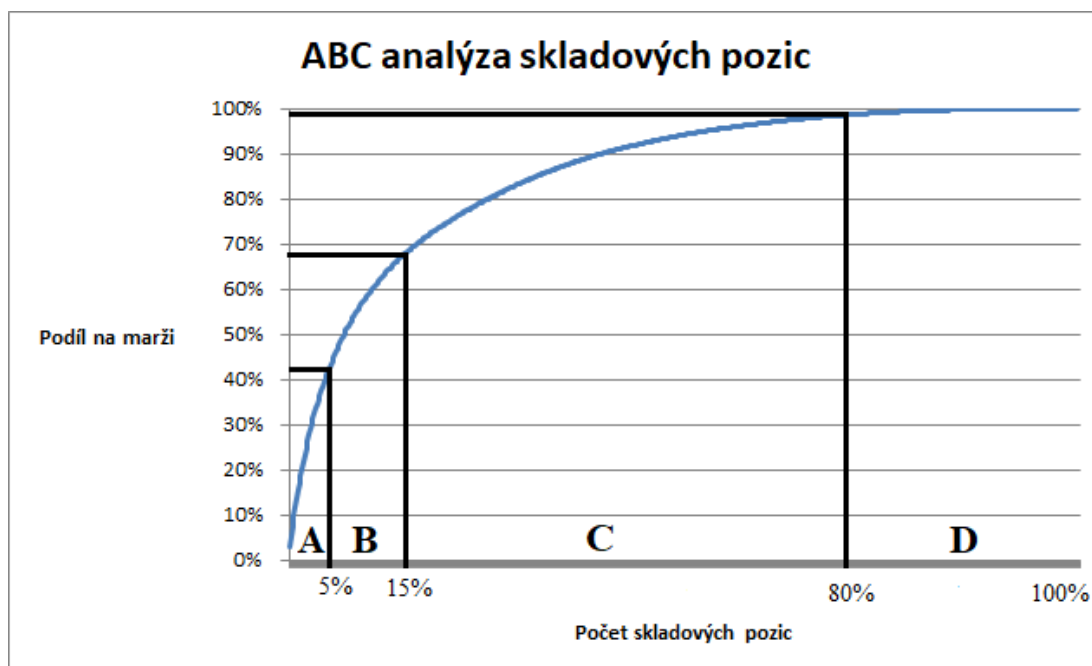
Tabulka 5 - Souhrnný výsledek metody ABC za r. 2018

| Skupina | Kumulativní počet skladových pozic | Kumulativní podíl počtu skladových pozic [%] | Kumulativní hodnota marže [Kč] | Kumulativní podíl marže [%] |
|----------------|---|---|---------------------------------------|------------------------------------|
| A | 29 | 5,03 | 3 534 449 | 41,97 |
| B | 86 | 14,93 | 5 736 130 | 68,12 |
| C | 461 | 80,03 | 8 374 596 | 99,45 |
| D | 576 | 100 | 8 420 554 | 100 |

Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

K optimálnímu vyhodnocení ABC analýzy je potřebná velmi dobrá znalost nejen prodávaného sortimentu, včetně jeho zdrojů, ale také velmi dobré informace o zákaznících - o jejich struktuře, nákupních zvyklostech, vztazích s konkurencí, platební morálce a dalších skutečnostech, které ovlivňují prodeje jednotlivých skladových pozic.

Graf 7 - ABC analýza skladových pozic za r. 2018



Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

U skupiny D, kde ke konci roku 2018 bylo 115 pozic, bylo přibližně 50 % pozic, které se jednorázově nakoupily u dodavatelů, vždy jen na základě zákaznické objednávky. Prodal se tak v dané pozici např. jen jeden kus, ale tyto případy nijak nezatěžují sklad a ve stejném režimu lze pokračovat i nadále. Dalších 50 procent je však klasickými „ležáky“ (pozicemi, které se se v minulosti přijaly na sklad a v tomto roce mají minimální nebo žádný obrat). U těchto pozic je žádoucí, aby se jich firma co nejdříve různými způsoby zbavila, optimálně alespoň za pořizovací cenu. V případech poškozeného či jinak znehodnoceného zboží alespoň za cenu, která je vyšší než hodnota kovového šrotu.

Skupina C je nejobsáhlejší, v tomto případě 375 pozic. Zde se jeví jako důležitý, ale obtížný úkol rozdělit tyto pozice tak, aby se snížil celkový objem zásob a zároveň se splnily očekávané termínové a dodací podmínky zákazníků těchto pozic. Z ekonomického pohledu je optimální část skladových pozic C přesunout do režimu, kdy se tyto pozice nakupují jen na základě konkrétní objednávky zákazníka. K tomu je však nutné, aby tyto položky byly skladovými pozicemi firemních dodavatelů a zároveň, aby jejich transport byl zajištěn logisticky tak, aby byly například do týdne po objednání na firemním skladu. K tomu je potom nezbytné, aby byl transport zboží, minimálně od klíčových dodavatelů, organizován v týdenní frekvenci a zákazník zároveň akceptoval zhruba týdenní dodací termín.

U dalších pozic, které jsou zároveň skladovými pozicemi firemních dodavatelů, je důležité nastavit, dle aktuálních prodejů, optimální minimální a maximální skladovou zásobu. U zbylých pozic, které jsou z pohledu firemních dodavatelů speciálními výrobními pozicemi, je nutné optimálně stanovit objednávané množství (čím větší množství, tím nižší nákupní cena) vzhledem k očekávanému prodeji a vzhledem k pořizovacím a skladovým nákladům a dostupnosti konkrétního zboží na trhu stanovit jeho prodejní cenu.

Skupina A a B je pro firmu klíčová. Odběratelé těchto pozic jsou nejvýznamnějšími zákazníky. Je nezbytné soustavně sledovat tyto pozice, zakázky – a to již od vzniku zákaznického požadavku či objednávky. Jsou to například speciální požadavky na materiál, výkresová dokumentace, balení, značení, další zpracování, termínové dodávky atd. Velmi důležité je prostřednictvím jasné a přesné specifikace předcházet reklamacím či jiným dodacím problémům. U dodávaných standardních skladových pozic v těchto skupinách A a B je většinou skladová zásoba stanovena tak, aby klíčovými zákazníkům byla firma schopna dodat tyto pozice přesně dle jejich požadavků. Dalším důležitým faktorem je včasné plánování nákupu u dodavatelů, vzhledem k vyšším objemům důsledné vyjednávání o nákupních cenách, kvalitě vstupních materiálů i kvalitě výroby.

4.3.5 Vývoj dodavatelských vztahů a současný stav

Firma má od vzniku v r. 2009 stále jako klíčového hlavního partnera německou výrobní firmu Dillinger Fabrik gelochte Bleche GmbH. Tato firma patří stále k největším evropským výrobcům, má široké výrobní možnosti a produkuje většinou velmi kvalitní výrobky. Trh děrovaných plechů, ale i tahokovů, pochůzných ocelových roštů a dalších výrobků se, tak jako v podstatě vše v dnešním globalizovaném světě, velmi rychle vyvíjí a mění. Proto i firma Děrované plechy SVS musí tento vývoj a jeho trendy sledovat a také mu přizpůsobovat obchodní a nákupní strategie.

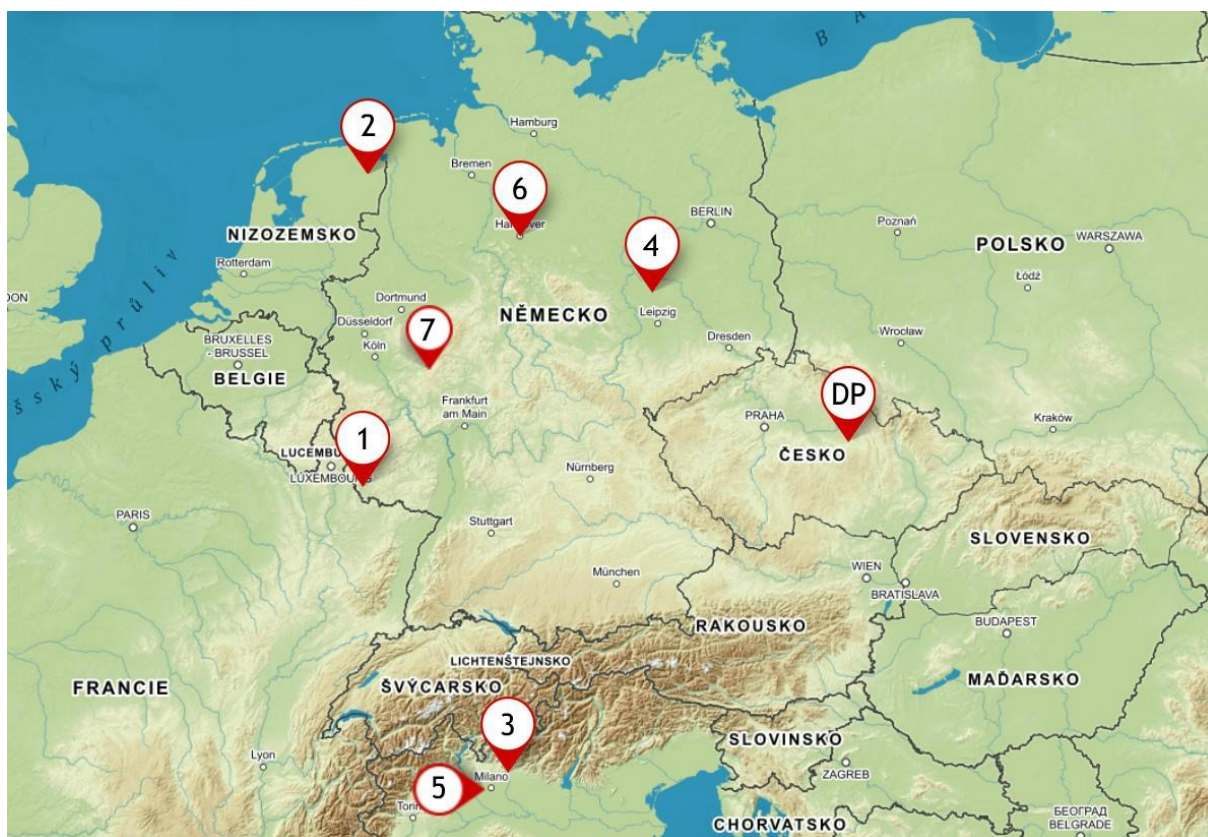
Výrobní kapacity evropských výrobců byly a jsou vyšší než poptávka. V období po roce 2008 a v probíhající ekonomické krizi řada evropských výrobců musela omezit své výrobní a prodejní aktivity. Největší evropský výrobce – skupina RMIG uzavřela několik svých výrobních závodů: v Itálii, ve Španělsku, ve Francii, ve Švýcarsku, v mateřském Dánsku dva výrobní závody sloučila v jeden. Německé Mevaco zavřelo výrobní závod v Maďarsku a uzavřelo řadu obchodních zastoupení, včetně českého v Brně, několik menších výrobců koupily větší firmy.

Stav v tomto oboru poměrně dobře charakterizuje výrok výkonného ředitele velké italské výrobní firmy Gatti Precorvi, pana Andrei Precorvi na jednom jednání s firmou Děrované plechy SVS v roce 2013: „Jezdíme po celém světě hledat kvalitní a levné zdroje materiálu, nakupujeme hliníkové plechy v Austrálii, byli jsme v Číně, na Taiwanu, v Indonésii, v Indii, hledáme nové zákazníky po celé Evropě, v Africe, na středním východě. A to vše neděláme proto, abychom měli vyšší zisky, ale proto, abychom přežili.“

Zajímavým vývojem procházel i český trh – od relativně uzavřeného trhu ještě v době před vstupem České republiky do Evropské unie, až po vysoce konkurenční současné prostředí, kdy na českém trhu působí jeden domácí výrobce, řada obchodních firem – a všichni velcí evropští výrobci se snaží dostat na tento trh přímo nebo prostřednictvím smluvních partnerů. Zajímavým důsledkem je i to, že řada typů děrovaných plechů je na českém trhu v roce 2019 levnější než např. v roce 2004 – kromě konkurence za to mohou i modernější a výkonnější výrobní technologie.

Firma Děrované plechy SVS se snaží o jednoduchou nákupní a prodejní strategii: má výhradní obchodní zastoupení silné německé výrobní firmy DFGB GmbH pro ČR a SR. Nakupuje ale i od dalších evropských výrobců. To ji umožňuje hledat nejvýhodnější zdroje a zároveň ji to dává dostatek argumentů při jednáních o nákupních cenách. Dále to umožňuje využívání silných stránek a výhod jednotlivých výrobců, včetně jejich skladových pozic. Na straně druhé si firma Děrované plechy SVS musela vybudovat pozici partnera, který spolehlivě a včas hradí své závazky, který je ve svém oboru kompetentní a dokáže zobchodovat zajímavé objemy zboží pro výrobce. Velkou roli také hrají vybudované mezilidské vztahy.

Obrázek 8 – Nejvýznamnější dodavatelé



Zdroj: Vlastní práce autora dle podkladů z mapy.cz

Nejvýznamnější dodavatelé:

1. Německo, Dillingen: Dillinger Fabrik gelochte Bleche GmbH - děrované plechy
2. Nizozemí, Veendam: Perfox BV (výrobní závod spoluvlastní DFGB) - dř.plechy
3. Itálie, Medolago: Gatti Precorvi S.r.l. - děrované plechy
4. Německo, Raguhn: RMIG GmbH - děrované plechy, tahokov
5. Itálie, Miláno: Fratelli Mariani S.p.A. - tahokov, síť
6. Německo, Hannover: Sorst Streckmetall GmbH - tahokov
7. Německo, Neukirchen: SCHÄFER Lochbleche GmbH & Co. KG - děrované plechy

Tabulka 6 – Silné a slabé stránky jednotlivých dodavatelů

| | Silné stránky | Slabé stránky |
|-----------------------------|--|---|
| DFGB | Široký výrobní sortiment. Velká znalost konstrukce nástrojů, schopnost vyrábět extrémní typy děrování. Spolehlivé výrobní termíny. Nastavené dlouhodobé neměnicí se podmínky spolupráce. | Expedice, balení. Kvalita některých materiálů. Pouze jeden klíčový obchodník (pokud chybí - výrazně se zhorší komunikace). Reklamační oddělení. |
| PERFOX | Kvalitní výrobky, kvalitní vstupní materiály. Bezchybná expedice a balení. Spolehlivé výrobní termíny. | Vzdálenost – téměř 1100 km. |
| Gatti Precorvi | Široké výrobní možnosti. Velmi přátelská a vstřícná atmosféra rodinné firmy. Příznivé ceny části výrobního sortimentu. Velký počet skladových pozic děrovaných plechů. | Vzdálenost – cca 1050 km. Ne vždy 100% kvalita. Horší kvalita balení. Ne vždy dodržení výrobních termínů. |
| RMIG | Nejvyšší počet skladových pozic děrovaných plechů. Nový šířkový lis na výrobu tahokovů, dobré ceny hlavně u fasádních typů. Široké výrobní možnosti. Kvalita výroby, balení i expedice. Velmi dobrý zákaznický servis. Vzdálenost – cca 400 km. | Časté změny obchodní a cenové politiky striktně přicházející z dánského ústředí. |
| Fratelli Mariani | Dobrá obchodní servis. Vstřícná cenová jednání. Kvalitní expedice i balení. Kromě tahokovů, široká nabídka technických tkanin a dalších výrobků z drátů. | Ne vždy 100% kvalita. Užší skladový i výrobní sortiment. |
| Sorst | Kvalitní výroba. Široký sortiment. Kvalitní expedice i balení. | Horší obchodní servis. Delší termíny výroby. |
| Schäfer | Kvalitní výroba. Výborný vlastní zdroj materiálu (ve skupině Schäfer je serviscentrum na hutní materiály). Vynikající balení a expedice. Velmi dobrá kvalita děrovaných svitků různých výrobních šířek. | Užší výrobní možnosti (jen šířkové děrovací lisy). Má svého obchodního zástupce v ČR = přímá konkurence. |

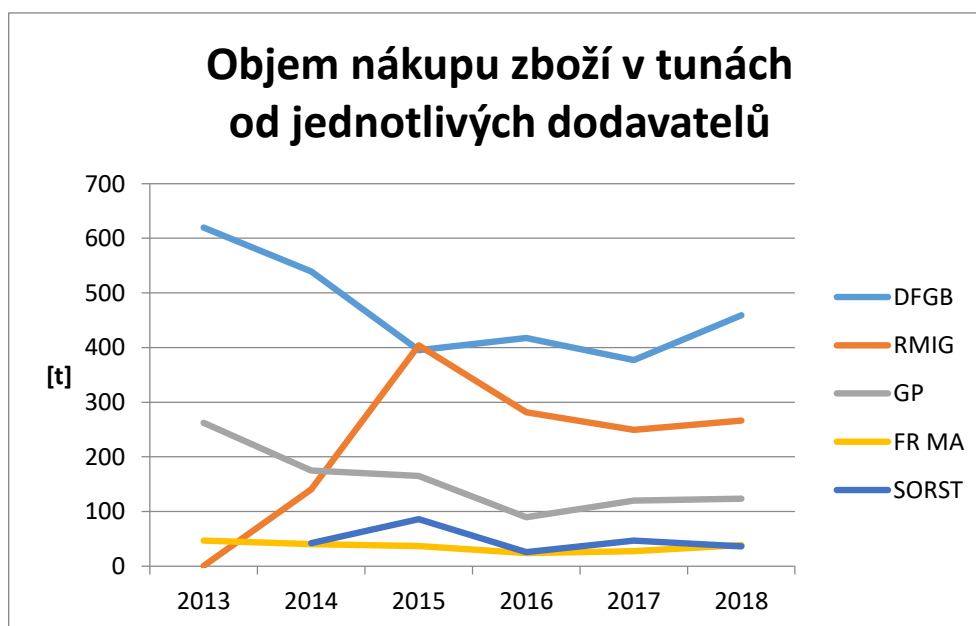
Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

Tabulka 7 – Objem nákupu zboží v tunách od dodavatelů v letech 2013 - 2018

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| DFGB | 619,77 | 539,41 | 395,32 | 417,30 | 376,84 | 459,20 |
| RMIG | 0,56 | 140,37 | 404,13 | 281,83 | 249,47 | 266,40 |
| GP | 262,15 | 175,04 | 165,21 | 89,24 | 119,75 | 123,40 |
| FR MA | 46,81 | 40,00 | 36,97 | 23,78 | 27,62 | 38,39 |
| SORST | | 41,87 | 86,09 | 25,81 | 46,74 | 36,00 |
| SUMA | 929,28 | 936,68 | 1087,71 | 837,95 | 820,43 | 923,39 |

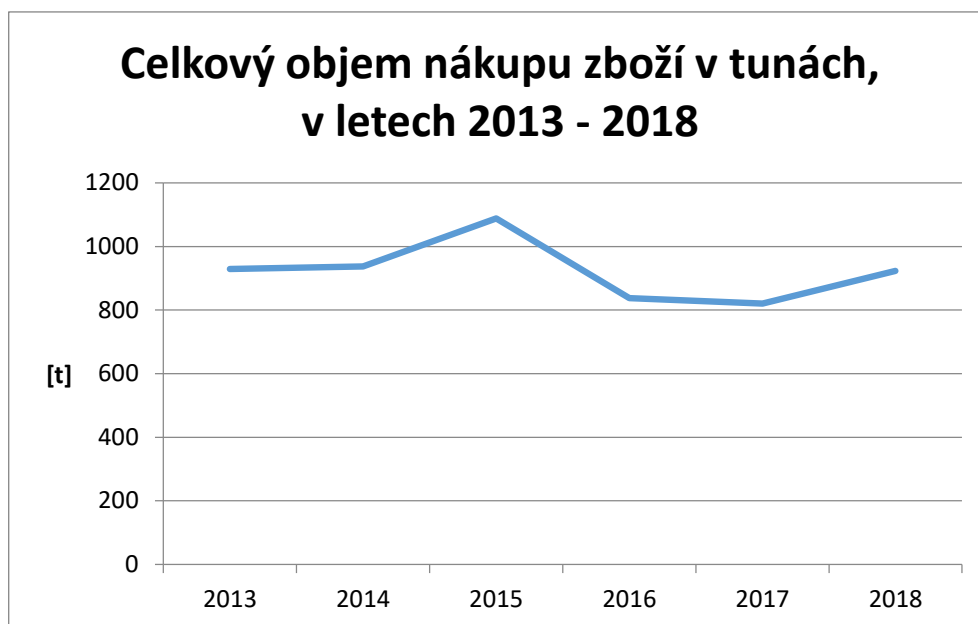
Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

Graf 8 - Objem nákupu zboží v tunách od dodavatelů v letech 2013 - 2018



Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

Graf 9 – Celkový objem nákupu zboží v tunách v letech 2013 - 2018



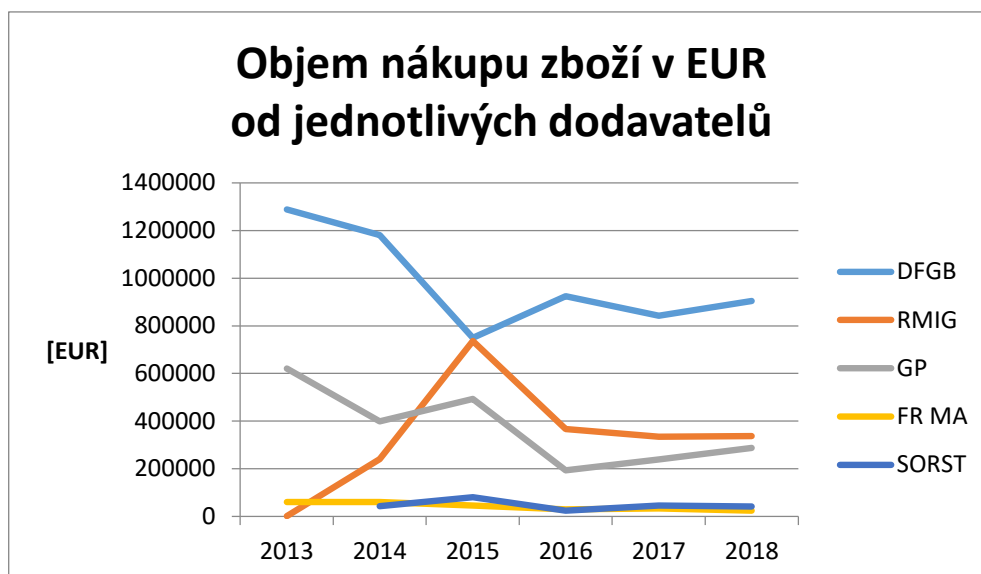
Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

Tabulka 8 – Objem nákupu zboží v EUR od dodavatelů v letech 2013 - 2018

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| DFGB | 1 288 217 | 1 180 931 | 749 523 | 924 100 | 841 779 | 904 672 |
| RMIG | 1 125 | 241 196 | 736 352 | 366 476 | 334 278 | 337 655 |
| GP | 620 400 | 398 885 | 492 548 | 193 157 | 239 695 | 287 807 |
| FR MA | 60 429 | 60 131 | 45 363 | 29 937 | 33 991 | 24 603 |
| SORST | | 42 917 | 81 271 | 24 855 | 45 563 | 41 672 |
| SUMA | 1 970 171 | 1 924 061 | 2 105 057 | 1 538 525 | 1 495 306 | 1 596 409 |

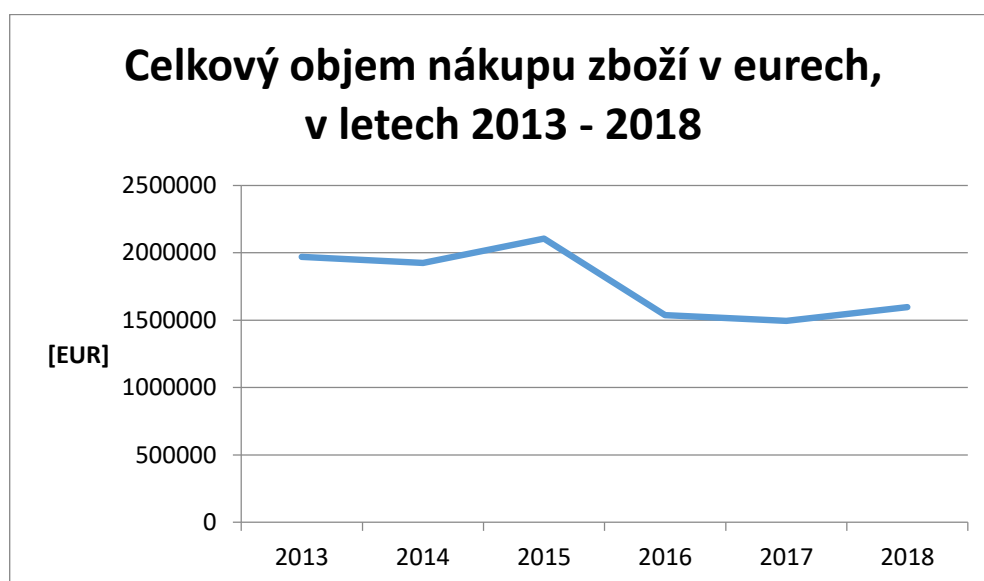
Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

Graf 10 - Objem nákupu zboží v EUR od dodavatelů v letech 2013 - 2018



Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

Graf 11 - Celkový objem nákupu zboží v EUR v letech 2013 - 2018



Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

U vývoje objemu nákupů u jednotlivých výrobců v průběhu několika málo let dochází k zajímavým posunům. Nejvýraznější změna je u objemu nákupu u DFGB a RMIG v letech 2013 až 2015. Paradoxně byla způsobena jediným člověkem: obchodní ředitel DFGB ukončil působení v Dillingenu a na stejnou pozici ho získala firma RMIG do výrobního závodu v Raguhnu. Výsledkem bylo zhoršení práce obchodního týmu v Dillingenu a velký zájem o spolupráci od RMIG, navíc spojené se získáním velké fasádní zakázky do Ruské federace.

V dalších letech se spolupráce s DFGB opět zlepšuje a RMIG mění obchodní strategii. Dalším příkladem výrazných změn je Gatti Precorvi – největší nákupy byly realizovány v roce 2013, důvodem byly velmi příznivé ceny standardních nerezových děrovaných plechů a velké zakázky těchto plechů do Ruské federace.

V roce 2019 začala firma Děrované plechy vyjednávat o dodávkách děrovaných pozinkovaných plechů s firmou Schäfer. Příčinou byl aktuální stav v Dillingenu, V roce 2016 a 2017 se mateřská firma v Dillingenu dostala do ztráty. Celkově skupina byla zisková (společně s firmou PERFOX a DF Bulgaria), ale majitelé v Dillingenu hledali a realizovali různá úsporná opatření ke zlepšení hospodaření mateřské firmy. Například na expedici najali externí firmu – výsledkem byla úspora mzdových nákladů, ale také výrazně zhoršená kvalita balení a expedičních činností. Dále realizovali levné nákupy materiálu, především z Číny. Zároveň také přesunuli některé výrobní zakázky pro firmu DP z Perfoxu do Dillingenu, a to především z pozinkovaných plechů. A zde došlo pro změnu k opakovaným reklamacím, protože řada českých zákazníků neakceptovala sníženou kvalitu pozinkovaného materiálu z Číny. Dalším opatřením v Dillingenu bylo zřejmě motivování reklamačního oddělení, aby uznali minimum reklamací. A zřejmě i proto vyjednávání a reklamace DP SVS s DFGB nevedla k řešení a DP SVS hrozila ztráta klíčových zákazníků. Tento problém musela DP SVS řešit zahájením spolupráce s novým dodavatelem, firmou Schäfer. Schäfer je na českém trhu znám jako firma, která dodává především velmi materiálově kvalitní děrované pozinkované plechy a jako jediná se také cenově přiblížila k předchozím cenám DFGB.

4.3.6 Náklady na dopravu ze zahraničí

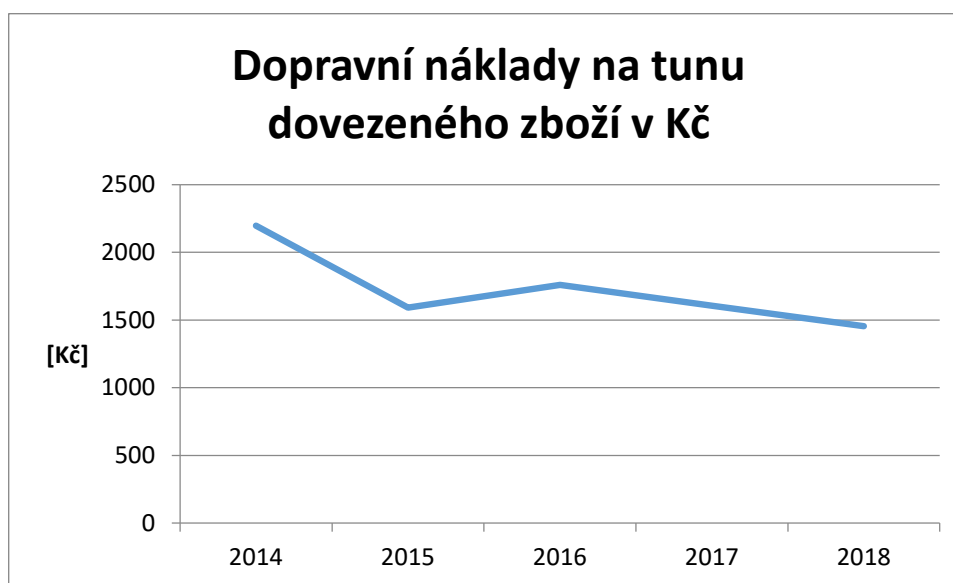
Náklady na dopravu ze zahraničí jsou po mzdách druhým nejvyšším firemním nákladem (pokud nepočítáme nákup zboží). Firma i zde prošla v průběhu let hledáním spolehlivých dopravních partnerů a optimálních řešení. Na tabulce č. 8 je vidět, že dopravní náklady v přepočtu na jednu tunu se v průběhu let daří snižovat, což je v situaci, kdy ceny za přepravy díky růstu nákladů spíše rostou, dobrý výsledek. Tento výsledek je způsoben především díky zlepšenému plánování doprav tak, aby se přepravovali větší hmotnosti méně často na úkor přepravovaných menších hmotností v kratších časových intervalech.

Tabulka 9 – Náklady na dopravu v letech 2014 - 2018

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Cena za dopravu [Kč] | 2 057 011 | 1 732 177 | 1 474 337 | 1 316 490 | 1 343 570 |
| Objem dovezeného zboží [t] | 936,68 | 1087,71 | 837,95 | 820,43 | 923,39 |
| Cena [Kč /tuna] | 2196 | 1592 | 1759 | 1605 | 1455 |

Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

Graf 12 – Dopravní náklady na tunu dovezeného zboží v letech 2014 - 2018



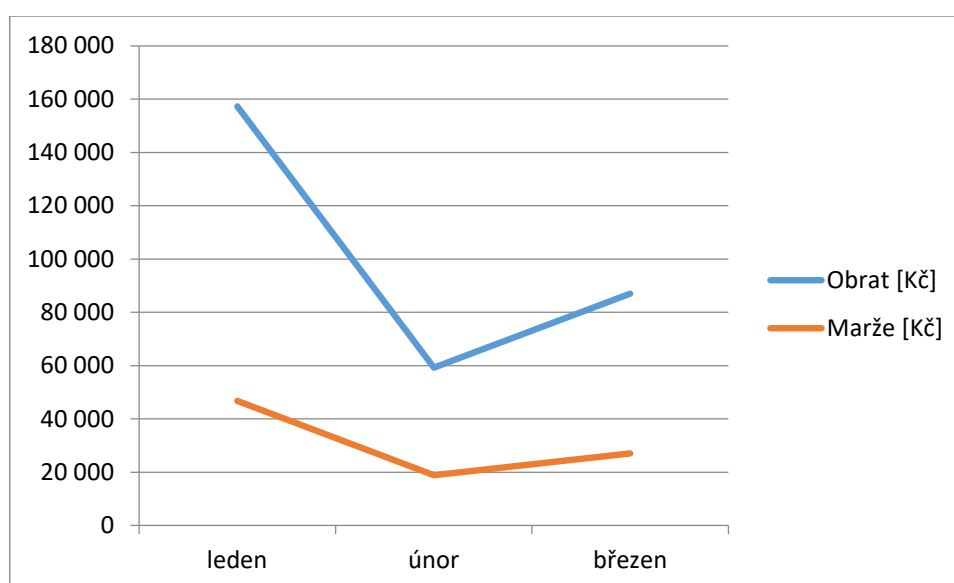
Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

Tabulka 10 – Vývoj obratu a marže e-shopu v prvním čtvrtletí 2019

| | Leden | Únor | Březen | Celkem |
|---------------------------|---------|--------|--------|----------------|
| Obrat [Kč] | 157 239 | 59 243 | 86 942 | 303 423 |
| Marže [Kč] | 46 743 | 18 888 | 27 070 | 92 701 |
| ø koeficient marže | 1,42 | 1,47 | 1,45 | 1,44 |

Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů

Graf 13 - Vývoj obratu a marže e-shopu v prvním čtvrtletí 2019



Zdroj: Vlastní práce autora dle firemních podkladů