

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Distribuční strategie Pekařství Kučera

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

09/2022

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Nicola Kučerová, PE64

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Doc. Ing. Zdeněk Říha, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem

ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím,

aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci

v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 3.4.2022, v Plzni

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce bylo zpracování tématu logistika a logistický řetězec v podniku Pekařství Kučera s.r.o. Dále se v práci porovnávaly distribučních sítě, aby se přišlo na výsledek, která síť generuje největší rentabilitu, aby podnik mohl dále optimalizovat svou činnost.

2. Výzkumné metody:

V teoretické části je uvedena metoda popisu, kde jsou popsány jednotlivé pojmy, které s logistikou souvisí, dále je představen podnik a předmět podnikání. Jsou zde popsány jednotlivé aspekty podniku jako např. SWOT analýza atd. V analytické části jsou vypracované metody analýz, které souvisí s výpočtem dopravy, které podnik potřebuje k rozvozu svých produktů. V poslední části této práce se studentka zabývala komparačním srovnáním jednotlivých distribučních kanálů.

3. Výsledky výzkumu/práce:

V teoretické části byly vysvětleny pojmy a představen podnik. V praktické části byl představen distribuční chod podniku. Došlo se k výsledku, že vlastní síť prodejen generuje největší rentabilitu, a proto podnik zamýšlí rozšíření o tuto distribuční síť.

4. Závěry a doporučení:

Z uvedených zdrojů vyplývá, že vlastní distribuční síť je pro podnik z hlediska financí nejvýhodnější. Z hlediska zdravého životního stylu podnik plánuje rozšířit své produktové portfolio o zdravější varianty, které by chtěl nabízet i řetězcům a do státního sektoru. Vhodná kombinace všech distribučních sítí, který podnik má je neefektivnější.

KLÍČOVÁ SLOVA

Bakalářská práce, logistika, srovnání distribučních sítí, doprava, chod prodejny, SWOT analýza, PEST analýza.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the work was to elaborate the topic of logistics and logistics chain in the company Pekařství Kučera s.r.o.

The distribution networks were compared in order to find out which network generates the greatest profitability, so that the company can further optimize its activities.

2. Research methods:

The theoretical part describes the method of description, which describes the various concepts related to logistics, the company and the subject of business are introduced. The individual aspects of the company are described here, such as SWOT analysis etc. In the analytical part, methods of analysis are developed, which are related to the calculation of transport, which the company needs to deliver its products. In the last part of this work, the student dealt with the comparison of individual distribution channels.

3. Result of research:

The theoretical part explained the concepts and introduced the company. In the practical part, the distribution process of the company was introduced. As a result, the store's own network of generators generates the greatest profitability, which is why the company intends to expand with this distribution network.

4. Conclusions and recommendation:

These sources show that the company's own distribution network is the most advantageous for the company in terms of finances. In terms of a healthy lifestyle, the company plans to expand its product portfolio with healthier options, which it would like to offer to chains and the public sector. The right combination of all the distribution networks that a company has is the most efficient.

KEYWORDS

Bachelor thesis, logistics, comparison of distribution networks, transport, store operation, SWOT analysis, PEST analysis.

JEL CLASSIFICATION

D2, D3, M2, P5

**Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

**Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Nicola Kučerová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PE 64
Název BP:	Distribuční strategie Pekařství Kučera
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část práce<ol style="list-style-type: none">2.1 Charakteristika podniku a potravinářského průmyslu2.2 Logistika, distribuční strategie v logistice2.3 Řízení logistického řetězce2.4 Distribuční logistika2.5 Analýza mikro a makroprostředí2.6 Metodika3. Analytická část práce<ol style="list-style-type: none">3.1 Typy logistických řetězců3.2 Komparace různých distribučních strategií podniku – maloobchodní vs. velkoobchodní síť3.3 Nákladové srovnání distribučních strategií3.4 Návrhy a doporučení pro oblast dopravy, zpětné logistiky a další strategií a rozšíření distribuční sítě s ohledem na hospodářský výsledek společnosti4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• HUČKA, M. <i>Základy podnikání a podnikatelský proces</i>. Praha: Grada, 2021. 198 s. ISBN 978-80-271-3041-2.• JELÍNKOVÁ, E., TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. <i>Podniková ekonomika</i>. Praha: Grada, 2018. 255 s. ISBN 978-80-271-0689-9.• MACUROVÁ, P., KLABUSAYOVÁ, N., TVRDOŇ, L. <i>Logistika</i>. Ostrava: VŠB – TU, 2018. ISBN 978-80-248-4158-8.• MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ M., VAVŘINA J. <i>Úvod do podnikové ekonomiky</i>. Praha: Grada, 2019, 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 2. 2022• Zpracování teoretické části do 15. 3. 2022• Zpracování výsledků do 15. 4. 2022• Finální verze do 30. 4. 2022
Vedoucí práce:	doc. Ing. Zdeněk Říha, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 29. 1. 2022

**Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.**

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan, sn=Žák,
serialNumber=CA-
10393535
Datum: 2022.01.29
12:29:43 +01'00'

Obsah

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST PRÁCE	3
2.1	CHARAKTERISTIKA PODNIKU A POTRAVINÁŘSKÉHO PODNIKU	3
2.1.1	<i>Společnost s ručením omezeným</i>	5
2.2	LOGISTIKA A DISTRIBUČNÍ STRATEGIE V LOGISTICE	5
2.2.1	<i>Členění logistiky</i>	5
2.2.2	<i>Cíle logistiky</i>	6
2.3	ŘÍZENÍ LOGISTICKÉHO ŘETĚZCE	6
2.3.1	<i>Logistický řetězec</i>	6
2.4	DISTRIBUČNÍ LOGISTIKA	8
2.4.1	<i>Distribuční kanál</i>	8
2.4.2	<i>Distribuční síť</i>	8
2.4.3	<i>Fáze logistického řetězce</i>	9
2.4.4	<i>Skladové zásoby</i>	11
2.4.5	<i>Skladovací technologie</i>	12
2.5	ANALÝZA MIKRO A MAKROPROSTŘEDÍ	15
2.5.1	<i>Představení podniku</i>	15
2.5.2	<i>Předmět podnikání</i>	15
2.5.3	<i>Organizační struktura podniku</i>	15
2.5.4	<i>Zacílení trhu</i>	16
2.5.5	<i>Analýza mikroprostředí podniku (Swot analýza)</i>	16
2.5.6	<i>Analýza makroprostředí (Pest analýza)</i>	17
2.6	METODIKA	19
2.6.1	<i>Náklady podniku</i>	19
2.6.2	<i>Kalkulace nákladů</i>	20
2.6.3	<i>Výnosy</i>	20
2.6.4	<i>Ukazatelé rentability</i>	21
2.6.5	<i>Rentabilita tržeb</i>	21
2.6.6	<i>Reverzní logistika</i>	22
2.6.7	<i>Výpočet měsíčních nákladů dopravy</i>	22
3	ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE	25
3.1	TYPY LOGISTICKÝ ŘETĚZCŮ	25
3.2	KOMPARACE RŮZNÝCH DISTRIBUČNÍCH STRATEGIÍ PODNIKU – MALOOBCHODNÍ VS. VELKOOBCHODNÍ SÍŤ 25	
3.3	NÁKLADOVÉ SROVNÁNÍ DISTRIBUČNÍCH STRATEGIÍ	27
3.3.1	<i>Analýza současného dopravního stavu</i>	27
3.3.2	<i>Trasy distribuce</i>	27
3.3.3	<i>Nákladní automobil skříňový Fiat Ducato</i>	30
3.3.4	<i>Nákladní automobil skříňový Ford FMF6</i>	31
3.3.5	<i>Nákladní automobil skříňový Ford Fed Transit</i>	32
3.3.6	<i>Osobní automobil Mercedes Benz Citan</i>	33
3.3.7	<i>Osobní automobil Audi</i>	33
3.3.8	<i>Nákladovost vlastních prodejen</i>	35
3.3.9	<i>Nákladovost státních zařízení</i>	38
3.3.10	<i>Obchodní marže</i>	39
3.3.11	<i>Nákladovost malobchodů a velkoobchodů</i>	40
3.4	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO OBLAST DOPRAVY, ZPĚTNÉ LOGISTIKY A DALŠÍ STRATEGIE A ROZŠÍŘENÍ DISTRIBUČNÍ SÍŤ S OHLEDEM NA HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK SPOLEČNOSTI	42
4	ZÁVĚR	43

1 Úvod

Cílem práce bylo zpracování tématu logistika a logistický řetězec v podniku Pekařství Kučera s.r.o. se zaměřením na distribuční logistiku a její možnosti. Cílem je dále porovnávat efektivitu jednotlivých distribučních způsobů s ohledem na dosahování odpovídajících ukazatelů, zejména ukazatelů rentability. To je důležité zejména proto, aby podnik mohl dále optimalizovat a rozvíjet svou podnikatelskou činnost.

V dnešní době, kdy jsou zákazníci i odběratelé velmi nároční, hlavně z důvodu hospodářské soutěže mezi jednotlivými firmami, je logistika a její efektivita velmi důležitou částí většiny úspěšných podniků. Tato činnost by neměla být chápána jen jako transport produktů z jednoho místa na jiné. Logistika je spjata se samotným výrobním procesem. A její optimalizace umožňuje zvýšení produkce s nejmenšími náklady, aby se podnik mohl podnikem vytvořit a udržet konkurenční výhodu.

V současné době se v České republice upeče cca 1 milion kusů chleba za den. Z důvodu stále se zvyšující hospodářské soutěže je originalita a inovativní přístup v pekárenství nezbytný k oslovení širšího okruhu populace a tím získání nových odběratelů. Příkladem může být užití různých druhů mouk, použití semen z různých druhů rostlin, originální tvary a jiné inovace. V současné době, kdy majoritní trh ovládají velkopekárny, které z důvodů efektivní výroby a snížení nákladů na výrobu používají kvasnice místo tradičního žitného kvásku, populace je nucena k nákupu pečiva téměř každý den. Zatímco tradiční výroba chleba, bez použití kvasnic, založená na časově náročné metodě využívána ke kynutí žitného kvásku, kde jsou za fermentaci namísto kvasnic odpovědné kvasinky a bakterie přirozeně se vyskytující v ječmenu, téměř vymizela. Ale právě takto vyrobený chléb, je schopen vydržet minimálně několik dní vláčný a chutný. Bohužel tato metoda, je méně efektivní, což se odráží na vyšší ceně takto vyrobeného produktu. Firma zmiňovaná v této práci si zachovává tradiční výrobu a je schopna odběrateli nabídnout chléb, který je vyráběn z žitného kvásku a tím je zapříčiněna vyšší trvanlivost, vysoký obsah minerálů vč. stopových prvků a vyšší obsah polysacharidů, který zapříčiňuje delší pocit sytosti, čímž je snížen kalorický příjem jedince a eliminovány některé rizikové faktory civilizačních chorob. Chléb v různých formách je lidem znám od nepaměti, počátek hromadné pekárenské výroby je historicky popisován již 10 000 let před naším letopočtem. Variabilit přípravy a různé výsledné formy chleba si vyráběly v historii všechny vyspělé kultury světa. I dnes je chléb a pekárenské výrobky nenahraditelnou součástí stravy, a to jak ve vyspělých i ekonomicky zaostalých zemích. Množství konkurentů v podnikání stále přibývá, hlavně z důvodů globalizace a svobody podnikání, která zde před rokem 1989 samozřejmostí. Nyní je podnik nucen vymezit své silné stránky a díky tomu se prosadit na trhu. Své silné stránky si musí podnik dokázat udržet a zároveň sebekriticky zhodnotit své slabé stránky, které musí podnik neustále zlepšovat a vymýšlet nové trendy, díky kterým si podnik vytváří již umíněnou konkurenční výhodu. Jak již bylo zmíněno pro zpracování této bakalářské práce byla vybrána firma Pekařství Kučera s.r.o., která má ve firmě rozsáhlou logistiku od výroby až po dovoz zhotovených výrobků do všech cílových segmentů. Tato bakalářská práce bude zaměřena na oblast dopravy výrobků do různých sítí prodejen kam Pekařství Kučera s.r.o. dováží, tzv. do vlastní sítě prodejen a do konkurence, která se rozlišuje převážně distribucí do státních sektorů, který jsou koncovými spotřebiteli a do řetězců a k menším odběratelům, který naše výrobky dále přepravují.

Téma bakalářské práce jsi studentka zvolila proto, že v této firmě pracuje a dobře ji zná. Byly poskytnuty důležité interní materiály, které byly potřebné ke zpracování této bakalářské práce. Za výhodu považuje studentka to, že o podniku vím vše i z interního a externího hlediska a tím dokážu odhalit nedostatky, které by podnik měl odstranit.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části-teoretickou a analytickou. V první části bakalářské práce jsou popsány pojmy, které s logistikou souvisí, následuje popis logistických činností, které ve firmě probíhají např. nákup materiálu, skladování všech surovin potřebné k výrobě,

kde je i dokumentace skladu podniku, výroba a konečná fáze prodej a distribuce výrobků, která bývá spojována právě s dopravou. V poslední části teoretické práce je popsána charakteristika a představení podniku. Je zde popsána organizační struktura podniku a zacílení podniku na trh. Poslední částí teoretické práce je zaměřena na analýzu mikroprostředí podniku, také známou pod pojmem SWOT analýza a na analýzu makroprostředí (PEST analýzu), které jsou obě důležité k odhalení kritických bodů firmy a jsou nápomocné k vedení konkurenceschopného podniku.

V analytické části této bakalářské práce studentka popisuje analýzu současného stavu dopravy firmy. Je zde popsán chod jednotlivých nákladních automobilů a jejich řidičů. V následující kapitole jsou popsány jednotlivé trasy distribuce, jelikož podnik rozváží po rozsáhlé části Plzeňského kraje a k tomu potřebuje minimálně 3 nákladní automobily, Trasa každého řidiče je poměrně obsáhlá. Pro přehled, je zde uvedeno grafické znázornění jednotlivých tras k odběratelům. V následující části této bakalářské práce studentka popsala výpočet měsíčních nákladů dopravy, kde jsou popsány vzorečky, jak k takovým výpočtům dojít, jelikož v této práci budeme potřebovat náklad každého automobilu na 1 km jízdy. Dále jsou popsány jednotlivé automobily podniku a jsou zde přiložené i jednotlivé fotografie každého podnikového vozidla. Následující kapitola této bakalářské práce se věnuje popsání a srovnání jednotlivých distribučních sítí, který podnik má. V předposlední a také nejdůležitější části této bakalářské práce je nákladové a ziskové srovnání jednotlivých distribučních sítí, aby byly odhalené závěrečné výsledky rentability. Z těchto výsledků jde logicky popsat, zda je pro podnik výhodnější strategie vlastních sítí prodejen, anebo rozšířit dodávku do řetězců. To je podstata celé této bakalářské práce. Poslední část je věnována návrhům a doporučení v oblasti rozložení distribučních strategií a zvýšení efektivity ziskovosti a snížení nákladů na dopravu. Veškeré údaje, které jsou v této bakalářské práci sepsané jsou poskytnuty firmou Pekařství Kučera s.r.o., ale mohou být trochu upravené, aby nedošlo k vyzrazení interních informací podniku.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V této části bude popsána teoretická část bakalářské práce a bude uvedena metodika, která bude použita v praktický části.

2.1 Charakteristika podniku a potravinářského podniku

Jak uvádí Martinovičová a spol. (2019) podnikání je dle živnostenského a obchodního rejstříku soustavná a udržitelná činnost, provozována samostatně podnikatelem, který podniká vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a maximalizaci tržní hodnoty podniku. Jde o konkurenceschopné uspokojení jednotlivých potřeb zákazníků a dalších skupin v měnícím se globálním prostředí. Pojem soustavná činnost se musí pojít s úmyslnou činností v určitém intervalu a musí se opakovat, ale časový interval není definován. Soustavnost nemůžeme chápat jako nepřetržitost či trvalost, vzhledem k tomuto pohledu bude podnikání i činnost, která trvá určité časové období, nebo se pravidelně opakuje např. sezónní podnikání, které se jednou ročně opakuje např. točení zmrzliny nebo provozování vleků na horách v zimním období. Dále autorka Martinovičová (2019) uvádí, že podnikání hledá a objevuje podnikatelské příležitosti v zaplňování mezer na trhu a podnikání vede k uspokojování potřeb samotného podnikatele, jelikož ten z podnikání má zisk, ale i uspokojení cizích potřeb, když od podnikatele koupí nějaký statek nebo službu. Podnikatel je rozhodujícím faktorem hospodářského rozvoje. Úspěšný podnikatel by měl mít vysokou kvalifikaci, odbornost a informovanost v oboru podnikání, ale i celkový a obecný přehled. Měl by být cílevědomý s vůdčí osobností. Měl by mít specifické rysy a vlastnosti k tomu, aby jeho podnik efektivně fungoval např. vytrvalost, iniciativu, úsilí o úspěch, racionální chování a pokoru. Nese zodpovědnost za předmět podnikání a za jeho produkty. Musí vědět jaké produkty bude vyrábět a hlavně, kdo bude jeho cílová skupina, aby produkty prodal a kde následně bude ty vyrobené produkty prodávat.

Podnik je dle Martinovičové a kol. (2019) instituce vytvořená k podnikání. Vycházíme z definice, kterou určuje Evropská komise v nařízení č. 800/2008², kde je podnikem každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost, bez ohledu právníkové formy. Cílem podniku je maximalizovat zisk a hodnoty podniku. Podnik je autonomní jednotka, která má nejen práva, ale i povinnosti a musí rozhodovat o tom, co a za jakou cenu vyrobí, komu bude zboží prodávat a odkud bude nakupovat vstupní materiály. Autorka a kol. dále uvádí, že okolí podniku může ovlivňovat celkový chod firmy, proto musí být tyto faktory vhodně odhadnuty. Mezi důležité prvky okolí podniku patří vhodné geografické uspořádání, technologické okolí, sociální okolí, ekonomické okolí, politické a právní okolí a jiné nejrůznější faktory.

Potravinářský průmysl je průmyslový obor, který se věnuje zpracovávání živočišných nebo rostlinných surovin za účelem výroby potravin. Můžeme ho rozdělit do několika skupin jako např. masný průmysl, mlékárenský průmysl, zpracovávání obilovin, výroba pečiva aj.

Autorka a kol. (2019) uvádí, že podnikatel je fyzická nebo právnická osoba, která je zapsána buď v živnostenském rejstříku a podniká jako OSVČ, nebo je zapsána v obchodním rejstříku a podniká jako právnická osoba.

1. Fyzická osoba

Jak uvádí Holečková a Hyršlová (2018) fyzická osoba je osoba, která podniká zapsáním do živnostenského rejstříku. Za zápis do živnostenského rejstříku se platí správní poplatek 1 000Kč.

Fyzická osoba ručí za své podnikání celým svým majetkem a musí splňovat 3 základní kritéria:

- I. Právní způsobilost,
- II. dosažení 18 věku života,
- III. trestní bezúhonnost.

Autorky Holečková a Hyršlová (2018) uvádí, že podle odbornosti dělíme živnosti na:

- **Ohlašovací živnost**-stačí ji pouze nahlásit, je bez nutného získání povolení, patří sem:
 - Volná živnost-u tohoto typu živnosti nemusíte dokazovat žádné speciální schopnosti, ani žádné vzdělání nebo praxi, aby mohla být ohlášená a zřízená.
 - Řemeslná živnost-mezi tyto živnosti patří hlavně řemeslnické práce a je potřeba nutné doložení odborné způsobilosti řemesla, které chceme vykonávat např. kadeřnictví, řeznictví apod.
 - Vázaná živnost-u těchto živností je potřeba odborné způsobilosti např. ukončení odborného vzdělání, které je vydáno příslušným orgánem. Jedná se např. o optiku, psychologické poradenství apod.
- **Koncesovaná živnost**-tato živnost lze provozovat na základě udělení povolení k provozování živnosti. Toto povolení se nazývá **koncese**. Koncese uděluje stát. Jedná se o nejsložitější formu získání živnostenského oprávnění. Patří sem např. provozování pohřební služby, taxislužba, provozování střelnic, provozování cestovní kanceláře apod.

2. Právnícká osoba

Hyršlová společně s Holečkovou (2018) uvádějí, že právníckou osobu označuje občanský zákoník jako obchodní útvar, který má právní charakter. Majetek právnícké osoby nepatří jejím zřizovatelům, ale patří právnícké osobě. Zřizovatelé ručí pouze do výše svých vkladů, které se vkládají při založení právnícké osoby. V první fázi podnikání je nutné založit právníckou osobu, která pak musí být do 90 dnů zaregistrována do obchodního rejstříku. Správní poplatek za tuto činnost je 6000 Kč.

Rozlišujeme několik typů právníckých osob, které se od sebe liší nastavením norem a dalšími specifikacemi.

Typy právníckých osob

1. Společnost s ručením omezeným (s.r.o.),
2. akciová společnost (a.s.),
3. veřejná obchodní společnost (v.o.s.),
4. komanditní společnost (k.s.),
5. družstvo (Holečková a Hyršlová, 2018).

Na následujícím obrázku č.1 jsou znázorněny rozdíly jednotlivých právníckých osob, které se liší v počtu zakladajících osob, základním zakládajícím kapitálem, ručením za závazky společnosti, účastí na rozdělení zisku a v neposlední řadě k oprávnění řízení společností.

Obrázek č.1 Základní charakteristika jednotlivých obchodních společností

	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost	Společnost s ručením omezeným	Akciová společnost
Zakladatelé společnosti	min. 2 osoby	min. 2 osoby (komplementář, komanditista)	min. 1 osoba	min. 1 právnícká osoba
Vznik společnosti	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku
Ručení společníka za závazky společnosti	společně a nerozdílně celým svým majetkem	komplementář celým svým majetkem; komanditista do výše nesplaceného vkladu	společně a nerozdílně do výše souhmu nesplaceného vkladu	akcionář neručí za závazky
Základní kapitál	min. výše není stanovena	komanditista min. 1 Kč	min. 1 Kč	2 mil. Kč nebo 80 tis. eur
Účast na zisku	rovným dílem	dle společenské smlouvy nebo na polovinu	dle poměru obchodních podílů nebo dle společenské smlouvy	dle rozhodnutí valné hromady (dividenda)
Oprávnění k řízení	každý společník	komplementáři	jednatelé	představenstvo

Zdroj: Martinovičová a spol., str.9 (2014)

Blíže si popíšeme společnost s ručením omezením, jelikož podnik, o kterém tato bakalářská práce pojednává je právě tento typ právní společnosti.

2.1.1 Společnost s ručením omezeným

Tento typ společnosti může být založen jedním nebo více zakladateli, který se nazývají spolčníci. Vzniká podpisem společenské smlouvy u notáře, ale oficiálně vzniká až zápisem do obchodního rejstříku. Společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem, spolčníci ale ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše nesplacených částí svých vkladů. Každý spolčník se musí podílet na tvorbě základního kapitálu pro založení společnosti, minimálně 1 korunou.

Dříve byla povinná částka základního kapitálu pro vznik společnosti 200 000Kč. Spolčníci se podílejí na zisku poměrem svých podílů, není-li stanoveno společenskou smlouvou jinak. Nejvyšší orgán společnosti je valná hromada, ta může rozdělovat zisk, schvalovat stanovy a jejich změny, upravovat společenskou smlouvu, rozhodovat o základním kapitálu apod. Statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více jednatelů. Tento typ společnosti může mít i dozorčí radu, která dohlíží na činnosti jednatelů (Holečková a Hyršlová, 2018).

2.2 Logistika a distribuční strategie v logistice

Jak uvádí Macurová a spol. (2018) logistika nese spoustu označení a definic, ale v podstatě se jedná o proces, při kterém dochází k zajištění pohybu surovin, materiálu, zboží a informací od výroby po spotřebu. Je to proces, který zajišťuje celkový chod firmy.

Jak uvádí autor Gros (2016) „*Logistika je ta část řízení dodavatelského řetězce, která plánuje, realizuje a efektivně a účinně řídí dopředně i zpětné toky výrobků, služeb a příslušných informací od místa původu do místa spotřeby a skladování zboží tak, aby byly splněny požadavky konečného zákazníka.*“ [1, s. 25]

Macurová (2002) definuje logistiku: „*Logistika je nauka o toku, který se uskutečňuje při uspokojování požadavků po produktech*“.

Předmětem logistiky je organizace materiálových toků, aby komodita byla ve správný čas na správném místě.

Mezi činnosti logistiky patří doprava, skladování, nákup nebo manipulace se zbožím, ale i zpětná neboli reverzní logistika (Macurová a spol., 2018).

Dle Stehlíka se na logistiku díváme „*jako na ucelený soubor činností, prostřednictvím kterých ovlivňujeme procesy oběhu a přemístění tak, abychom dosáhli požadovaného cíle*“ [10, str. 13]

2.2.1 Členění logistiky

Jak uvádí Sixta nejjednoduší členění je ze dvou pohledů

1. Podle rozsahu a velikosti materiálových toků
 - makrologistiku,
 - mikrologistiku.
2. Podle hospodářsko-organizačního místa uplatnění na
 - výrobní logistiku,
 - obchodní logistiku,
 - dopravní logistiku (Sixta a spol., 2016).

Makrologistika řeší logistický řetězec, který je nezbytný pro výrobu produktu. Od zpracování až k prodeji. Mikrologistika řeší procesy, které se dějí uvnitř organizace. Náplní této logistiky je např. nákup materiálu, řízení materiálového toku, distribuci produktu zákazníkovi a jiné činnosti.

2.2.2 Cíle logistiky

Jak uvádí Sixta (2005) ze všech výše uvedených definic je patrné, že základním cílem logistiky je optimální uspokojování potřeb zákazníků. Zákazník je nejdůležitější článek v dodavatelském řetězci. Z tohoto spojení vycházejí bezpečnostní informace a požadavky na dodávky zboží a souvisejících služeb. Produkty prodávané zákazníkovi musí být ve správný čas, na správném místě, podle požadavků konečného spotřebitele, aby si je mohl koupit za co nejnižší náklady. Cíle podnikové logistiky jsou dvojí. Na jedné straně musí vycházet z firemní strategie a pomáhat dosahovat firemních cílů. Na druhou stranu musí zajistit určitou úroveň očekávání zákazníka od zboží a služeb, které potřebují, při nejnižších celkových nákladech.

2.3 Řízení logistického řetězce

Jak uvádí Štůsek (2007) z pohledu managementu je logistika časově závislá alokace zdrojů nebo strategické řízení celého logistického řetězce. Logistický řetězec je série akcí navržených tak, aby vyhovovaly potřebám zákazníků. Může zahrnovat objednávání zboží, produkci, distribuci a likvidaci odpadů souvisejících s dopravou, skladováním a informačními technologiemi.

Přístup k řízení logistiky potřebuje definovat základní charakteristiky řízení logistiky. Kolekce těchto základních znaků musí tvořit jeden systém, to znamená, že všechny znaky musí být splněny současně a musí fungovat.

Mezi základní charakteristiky řízení logistiky patří:

- Finální produkce, která slouží k uspokojení potřeb zákazníka a je předmětem směny,
- koordinace, synchronizace a celková optimalizace hmotných a nehmotných procesů, řízení toku materiálů, informací, hotovosti a odpadu z místa původu do místa a doby zániku, bez ohledu na počet mezičlánků, před dodáním produktu zákazníkovi,
- komplexnost finální produkce jako řešení problematiky skladování, balení, prostorové kapacity,
- zákazník je nejdůležitější článek logistického řetězce, jeho potřebám se podnik snaží přizpůsobit.

2.3.1 Logistický řetězec

Jak popisuje Tvrdoň (2017) logistický řetězec je název, který dynamicky propojuje spotřebitelský trh s trhem zdrojů (surovin, materiálů a polotovarů) z hmotného i nehmotného hlediska. Vychází z potřeb koncového uživatele a má za cíl propojit řetěz všech činností probíhající v podniku. Logistický řetězec lze definovat jako skupinu organizačních jednotek, uvnitř nebo vně společnosti, které plní funkce podporující marketing určitého produktu. Marketingová funkce je zahrnuta do mnoha činností: nákup, prodej, expedice, skladování, třídění, financování, podstupování tržního rizika a poskytování marketingu. Každá organizační jednotka, která vykonává jednu nebo více marketingových funkcí, se stává členem logistického řetězce za účelem realizace distribučního toku.

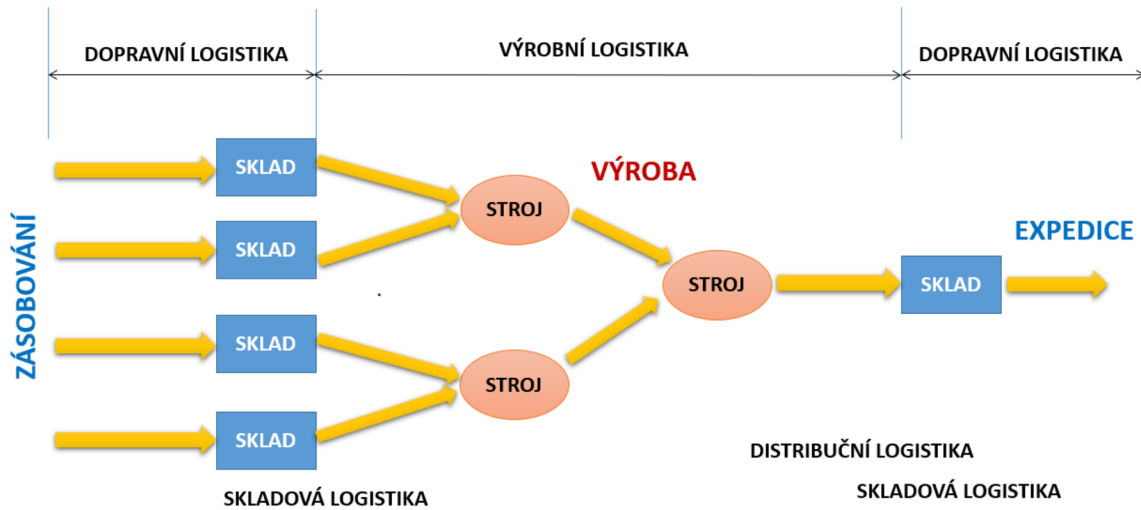
Základním cílem logistického řetězce je poskytnout konečnému spotřebiteli požadovaný mix výstupů – výkon služby (velikost obalu, dodací lhůta atd.) při nejnižších nákladech.

Logistický řetězec se dělí na stránky hmotné a stránky nehmotné.

- hmotná se zabývá fyzickou transakcí stěhování osob a věcí, které jsou schopny uspokojit specifické potřeby koncového zákazníka, tj. logistické produkty nebo položky nezbytné pro tuto potřebu (obaly, suroviny.),
- nehmotné je přemísťování a ukládání informací tak, aby mohla probíhat fyzická stránka logistického řetězce.

Logistické řetězce představují procesy, které na sebe navazují. Výstup jednoho procesu je vstupem do procesu následujícího. Obecně lze říci, že logistický řetězec můžeme chápat jako řadu činností nutných k dosažení konečného výsledku **spokojenosti zákazníka**. Na následujících obrázcích č.2 a č.3 jsou zobrazeny logistické řetězce. Obrázek č.3 je logistický řetězec Pekařství Kučera s.r.o.

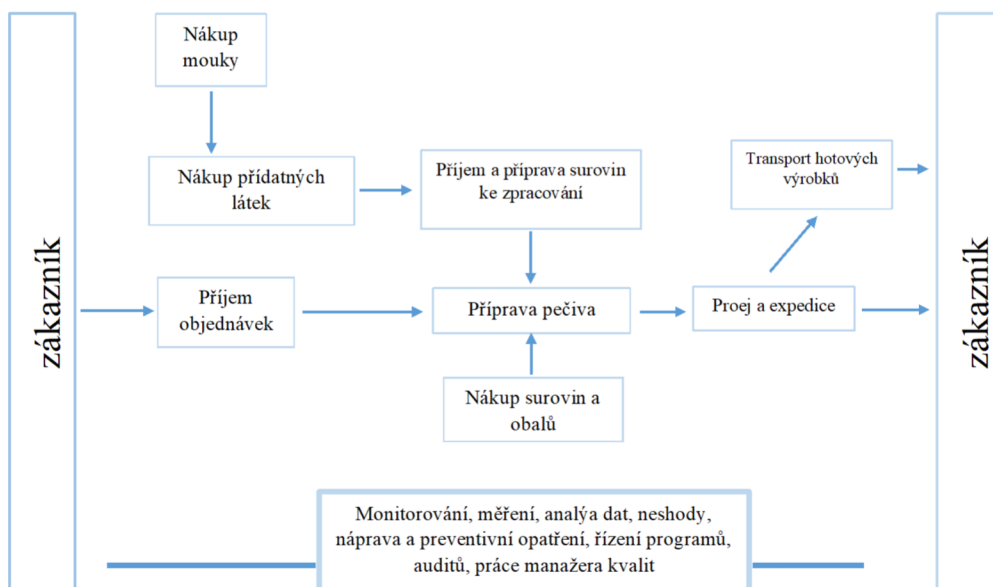
Obrázek č.2 Logistický řetězec



Zdroj: Acta logistica, Kavka (2022)

Na následujícím obrázku č.3 je znázorněn logistický řetězec, kterým se firma Pekařství s.r.o. řídí. Veškeré tyto činnosti jsou důkladně kontrolovány, aby nedošlo k narušení plynulosti popřípadně k pochybení, které by ovlivnilo chod podniku.

Obrázek č.3 Logistický řetězec Pekařství Kučera s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

2.4 Distribuční logistika

Cílem distribuční logistiky je zajistit, aby se zboží z výroby dostalo ke konečnému spotřebiteli. Dle Stehlíka (2010) existují 2 druhy požadavků na dodání zboží k zákazníkovi.

- 1) Prodejci mají předem s odběratelem domluvené přesné množství a čas dodávky,
- 2) odběratelé mají nepravidelné dodávky v nepravidelných intervalech a množství.

Přání zákazníků jsou specifická, proto musí být distribuční logistika řešena již při plánování výroby. Pekařství Kučera s.r.o. využívá obě tyto distribuce, jelikož dodává zboží odběratelům i na volný prodej.

První druh distribuce, je typický pro průmyslovou výrobu a pro výrobu na zakázku. Většinou jde o velké a nákladné zakázky, kde je cena výrobku dopravou ovlivněna pouze minimálně. Největší důraz je tu zabezpečení včasné dodávky zákazníkovi, nikoliv důraz na minimalizaci nákladů.

Druhý druh distribuce je takový, že zákazník poptává zboží v nepravidelných intervalech. Podnik musí mít takovou distribuci, aby zajistila přiměřenou spolehlivost dodání. Tento způsob je kompromisem mezi minimálními náklady na dopravu a skladování. Řidiči jezdí častěji s menším nákladem zboží na jedno místo.

2.4.1 Distribuční kanál

Veškerá distribuce hotových výrobků je řízena distribučním kanálem. Jeho definice řetěz nezávislých provozů, které se podílí na pohybu produktu pro využití k cílovému spotřebiteli. Nejdříve probíhá informační aktivita, rozšiřování pomocí marketingového výzkumu o potencionálních zákaznících. Rozvoj a marketingová komunikace, která cílí na nové ale i stávající zákazníky je nedílnou součástí distribučního kanálu. Když získáme zákazníky, přichází na řadu vyjednávání o přijatelné ceně dodavatele i odběratele. Komunikace zákazníka o dodávce zboží v určitém termínu za určitou cenu je jednou z posledních fází distribučního kanálu, když je zakázka dodána spotřebiteli, následuje platební aktivita, kdy zákazník za dodané zboží zaplatí předem domluvenou částku hotově nebo převodem s určitou splatností. Je ale třeba počítat s různými vstupy rizik, které mohou distribuční kanál ovlivnit.

2.4.2 Distribuční síť

V distribuční síti definujeme dvě roviny-horizontální a vertikální.

- Horizontální je daná počtem distribuce,
- vertikální je určena počtem skladu.

Distribuční cesty jsou přímé a skladové. Přímé cesty zahrnují přesun hotového zboží přímo k zákazníkovi, aby zboží nepodléhalo skáze. Někdy se u tohoto typu cesty vkládá mezistupeň např. cross-docking, což je třídění, komplementace a odeslání. Tento způsob je využíván např. u výroby automobilů, nikoliv v potravinářství. Mezi výrobcem a spotřebitelem je vložen mezičlánek v podobě uchování ve skladu, který je k tomu určen. Zde se zboží kontroluje a dle předem daných dodacích listů jsou objednávky zpracovávány a postupně nakládány do dopravy. Tento způsob je využíván v Pekařství Kučera s.r.o.

2.4.3 Fáze logistického řetězce

V této kapitole budou popsány veškeré fáze logistického řetězce.

1. Nákup

Macurová a spol (2014) definuje nákup jako „soubor činností, které jsou spojeny se zajištěním vstupů pro efektivní práci dalších procesů.“

Jak uvádí Martinovičová (2018) mezi důležité kroky patří nákup kvalitních surovin za přijatelnou cenu, aby firma mohla dosahovat zisku. Firma musí nakupovat kvalitní suroviny, za přijatelné ceny, aby mohla finální cenou produktu konkurovat ostatním podnikatelům v pekárenské výrobě. Cílem nákupu je koordinace procesu, aby docházelo k udržení optimálních skladových zásob, mezi tyto cíle nejčastěji patří:

- Pro podnik je nevýhodné držet příliš vysoké stavy zásob na skladě, protože blokuji prostor, ale také může docházet k tomu, že zásoby mohou ztratit záruku trvanlivosti, která je v podniku přísně kontrolována, a tudíž jsou pro podnik nepoužitelné,
- zkoordinovat suroviny pro výrobu, ale také zabránit výpadkům v důsledku nedostatku materiálu,
- minimalizovat celkové náklady na proces, jelikož peníze uložené ve skladu, jsou pro podnik nevýhodné.

Jak uvádí zdroje, výběr dodavatelů, je jednou z nejsložitějších a nejdůležitějších úkolů každé firmy. Špatný výběr dodavatele může mít vliv na hospodaření podniku, jelikož se volba dodavatele promítne v nákladech a kvalitě surovin. Firma musí vybrat nejvhodnějšího dodavatele, který nabízí kvalitní suroviny a materiály za příslušné ceny.

Rozlišujeme 4 základní kritéria pro výběr vhodného dodavatele:

1. Dodací pružnost,
2. dodací spolehlivost,
3. dodací kvalita,
4. dodací lhůta.

Martinovičová a spol. (2018) shrnují tyto pojmy: Dodací pružnost je schopnost podniku reagovat na změny v potřebném čase.

Dodací spolehlivost je schopnost, v dodržování dodacích podmínek, množství a kvality surovin.

Dodací kvalita je přesnost dodání. Dodávka by měla být dle podmínek dodávána, dodavatel by měl být schopný dodávat tolik množství, kolik bude podnik chtít a neměl by porušovat dodávku. Dodací lhůta je čas od doručení informace o objednávce až k dodávce do samotného podniku.

Fáze nákupu:

- 1) Identifikace znalosti a nutnosti potřeby, povahy a rozsahu potřeby. Proces nákupu v organizaci začíná identifikací problémů nebo potřeb, které vedou k požadavkům na nákup zboží nebo služeb.
- 2) Nákupní rozhodnutí a specifikace pro produkty, zboží nebo služby. Základní specifikace poptávky zahrnuje zejména druh a množství výrobků, zboží nebo služeb. U velkých nákupních projektů může oddělení nákupu spolupracovat přímo se zákazníky nebo zaměstnanci v jiných částech společnosti a určit požadované atributy. V této fázi se zjišťují technické parametry zboží, přičemž technický tým v rámci hodnotové analýzy připraví projekt s návrhem způsobů snížení nákladů.

- 3) Průzkum nabídky-Průzkum trhu zadávání zakázek (dodavatelé). V této fázi se hledá konkrétní dodavatel a hlavním cílem je shromáždit informace o potenciálních dodavatelích. V případě prvního nákupu je hledání dodavatelů složitější a časově náročnější.
- 4) Výběr dodavatele. Shromážděné informace jsou diskutovány a vyhodnocovány u různých dodavatelů. Složitější a dražší produkty, zboží a služby vyžadují podrobnější informace ve formě technických a marketingových zpráv. Na základě vyhodnocení nabídek byli dodavatelé buď vyloučeni, nebo byli vyzváni k dalšímu opatření. Nákup hodnotí dodavatele podle stanovených kritérií a jejich důležitosti a na základě tohoto hodnocení vybírá konečného dodavatele. Nákupní oddělení také rozhoduje o počtu dodavatelů, aby se minimalizovala vyjednávací síla jednoho z nich.
- 5) Rozhodnutí a určení podmínek dodavatele-zadávání objednávky. Konečná objednávka dodavateli obsahuje dohodnutý seznam technických parametrů, množství výrobků, zboží nebo služeb, termíny dodání, postupy pro zamítnutí vadných dodávek, záruky atd.
- 6) Přijmutí zboží
- 7) Finanční ohodnocení dodavatele
- 8) Hodnocení výkonu dodavatele (Martinovičová, 2018).

Mezi **cíle** nákupu můžeme zařadit:

- Průběžné zásoby podniku,
- účinné řízení nákupního procesu,
- pozvoj dodavatelů,
- podpora organizace a cílů podniku,
- rozvoj nákupních strategií (Martinovičová, 2018).

2. Skladování

Sklad-prostor, kde dochází k manipulaci a skladování surovin a materiálu. Sklad je nedílnou součástí distribuční cesty.

Skladování je proces, který se skládá ze souboru činností, které jsou spojené s uskladněním produktu v místě vzniku. Podle Grosse a spol (2016) lze sklad považovat za místo v logistickém systému, kde podnikl skladuje suroviny, díly a hotové produkty. Sklad slouží jako spojovatel mezi výrobcem, dodavatelem a zákazníkem. Ve skladě se nejčastěji nachází suroviny, hotové výrobky atd.

Všechny typy skladu musí být přizpůsobeny podniku tak, aby v nich suroviny vydrželi v kvalitním stavu až do použití k výrobě.

Mezi důležité stránky skladování surovin, které musí být dodržovány patří:

1. Technická stránka-zda je sklad vhodný z hlediska technický parametrů, např. teplota, vlhkost apod.
2. Ekonomická stránka-optimální udržování zásob z hlediska finanční gramotnosti,
3. právní stránka-sklad a umístění musí dodržovat legislativu a nařízení,
4. evidenční stránka-správná evidence ve skladě,
5. organizační stránka-vhodné a přístupné uložení surovin,
6. materiálový výdej-evidence co vstupuje do výrobního procesu,

V závislosti na druhu výrobku rozlišujeme sklady, které se specializují na drobné materiály, náhradní díly, zboží podléhající rychlé zkáze, hořlavé materiály a sklady obecného použití.

Dalším kritériem dělení skladu:

Podle typu a charakteru budovy:

1. Skladovací haly,
2. sklepy,
3. chladírenské sklady

Podle pohybu materiálu:

1. sklady pro suroviny,
2. sklady pro komponenty a polotovary,
3. sklady pro hotové výrobky,
4. distribuční sklady.

S ohledem na mechanizaci:

1. Ruční sklady,
2. tradiční sklady,
3. automatické sklady.

Dle Grosse (2016) ve skladu se provádějí činnosti, které souvisí s příjmem zboží, jeho kontrolou, zda má surovina požadovaný stav, výroby, uchování zásob a export hotového výrobku.

Hlavní činnosti ve skladech:

Jak uvádí Macurová (2018) existují 4 hlavní činnosti, které ve skladech probíhají bez rozdílu na charakteristiku skladu.

- **Příjem-Příjem** materiálu znamená, že se na základě dokladů zaeviduje do skladu a ponechá se do další fáze zpracování produktu. Při příjmu je důležité zkontrolovat stav materiálu a trvanlivost.
- **Přesun a ukládání-Přesun a ukládání** jsou činnosti, které souvisí s překládáním materiálu dle potřeby od koupi od dodavatele k uchování ve skladu.
- **Vyskladnění-Vyskladnění** je proces, kdy suroviny opouští sklad do výroby. V praxi se materiál a suroviny ukládají nejrůznějšími metodami, v praxi se nejčastěji používá metoda „First In, First Out“ neboli FIFO-což znamená, že materiál opouští sklad v pořadí, v jakém byly naskladněny. Další metoda se nazývá „Last In, First Out“ neboli LIFO-sklad opouští jako první materiál, který byl na sklad přijat jako poslední.
- **Expedice-Expedice** se zabývá kontrolou správnosti a množstvím výrobků, vyhotovení dokladů s dodacími listy a nakládkou do přepravy. Expedient musí kontrolovat stav zboží a v případě nesrovnalostí nahlásit příslušné osobě.

Jak uvádí autorka a spol. (2018) dnešní skladovací činnosti nelze přímo využívat bez informačních technologií a výpočetní techniky. Automatizace řízení skladu zahrnuje dvě základní oblasti: automatizaci efektivního skladového provozu (zejména nahrazení co největšího podílu administrativní a evidenční práce v celém skladovém hospodářství počítači), automatizaci řízení skladu, zjednodušení celého procesu jeho řízení. Globalizace, informatizace a technologický pokrok přinesly nové trendy v oblasti skladování a logistiky. Zvyšuje se tržní podíl plně automatizovaných skladů, zavádějí se elektronicky řízené manipulační a přepravní prvky, využívají se technologie identifikace nákladu na bázi čárových, grafických a dalších kódů. Organizace pracují na snížení zásob a na lepší prognóze a plánování zásob. Snižují stávající sklady a snižují zásoby v systému.

2.4.4 Skladové zásoby

Skladové zásoby tvoří významnou finanční a materiálovou složku firmy. Je důležité, aby zásoby podniku byly úměrné výrobě. Správná skladová zásoba, aby na skladě bylo dostatek materiálu pro výrobu a zároveň, aby tam nebylo zbytečné množství peněžní zásoby patří

k nejrizikovějším oblastem logistiky. Negativem zásob, je že vážou finanční prostředky, mají za následek spotřebu kapitálu a nesou riziko znehodnocení a následné nepoužitelnosti.

Pro správné fungování je nezbytné stanovení úrovně zásob. Ideální stav je, když se zásoby nekomulují a jsou rovnou zpracovávány (Martinovičová, 2018).

Zásoby mají tendenci růstu, jelikož každý výrobek potřebuje jinou zásobu. Zásoby dělíme na čtyři druhy:

1. Běžné zásoby-zásoby, které se korigují v rámci obrátové zásoby
2. Pojistné zásoby-zásoba, která kryje odchylky od plánované spotřeby
3. Vyrovnávací zásoby-zásoby, které předcházejí nepředvídaným situacím. Mezi tyto výkyvy patří např. při zkažení surovin atd.
4. Preventivní zásoby- např. když má dodavatel dovolenou aj.

2.4.5 Skladovací technologie

Dle Grose (2016) se skladovací technologie se používají pro výkon skladovacích činností. Příkladem jsou regály, které slouží k uskladnění materiálu. Každý podnik využívá jiné skladovací technologie. Skladovací technologie musí být přizpůsobeny velikosti skladu a charakteru podniku. V potaz musíme brát velikosti uliček, typ výrobku atd. V následující kapitole si představíme ty nejpoužívanější. Nejrůznější typy skladovacích technologií:

a. Regály

Podle autorů (2016) naprostá většina skladů je vybavena regálovými systémy, je to velmi přehledný systém. Policové regály se nejčastěji využívají pro uskladnění kusového zboží menších rozměrů. Regály mohou být sestaveny na spousty způsobů, aby došlo k nejrychlejší manipulaci s uloženým materiálem. Tento způsob je v podniku nejvíce využíván a celý sklad, je plný regálů, kde jsou uloženy veškeré suroviny. Zde se používá metoda uskladnění FIFO, aby nedošlo k tomu, že suroviny se kazí a jsou pro podnik dále nevyužívány. Na následujícím obrázku č. 5 je zdokumentován regál, který se v podniku nachází, hned vedle vstupu do výroby. Tento regál slouží k úschově nejpoužívanějších surovin a je zde na něm uložena i váha pro kontrolu hmotnosti a snadnější manipulaci se surovinami. Na obrázku č. 5 je detailnější znázornění regálů.

Obrázek č.4 a č.5 policové regály



Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: wexta.cz

b. Sila

V pekárenské výrobě je nejdůležitější správná úschova mouky. Nejčastěji se mouka uchovává v různých silách viz. obrázek č.6 a č.7. Velkou výhodou těchto sil, je postupné dávkování, který si zaměstnanec může předem na monitoru nastavit k přípravě těsta. Každá receptura sebou nese jiné poměry dávkování. Na obrázku č.6 je znázornění průhledných dveří, kde naprosto přesně vidíme stav mouky.

Tento princip, velmi ulehčuje objednávky mouky, jelikož pouhým okem vidíme, že mouka se blíží k rezervním zásobám. Silo je rozděleno na 3 části. Každá část slouží k úschově jiného druhu mouky. Ve výrobě uschováváme 3 různé druhy mouk. Na následujících obrázcích č.6 a č.7 je znázorněna úchova mouky ve skladě.

Obrázek č. 6 a č.7 Skladování mouky



Zdroj: vlastní zpracování

Na následujících obrázcích č.8 a č.9 je znázorněna distribuční cesta mouky, jak se mouka dostává do míchacích strojů pomocí trubek, které jsou rozmístěné po stropech pekárny a pomocí digitálního displeje se předem nastavuje přesný poměr do těsta.

Obrázek č.8 a č.9 Distribuční cesta mouky



Zdroj: vlastní zpracování

3. Výroba

Podle Martinovičové a spol (2019) výrobní činnost je ekonomická přeměna **výrobních faktorů** (hmotný investiční majetek, materiál, řídicí a výkonové práce) na **účelné** (prodejní-nezbytné pro zákazníky nebo uživatele) výrobky a služby, které umožňují podnikatelskému subjektu dosažení zisku. Kombinace výrobních faktorů slouží k dosažení zisku, proto musí být výrobní faktory stále dostupné v efektivních a hospodárných množstvích a strukturách, které jsou vázány na podnik (nelze je použít jinde). Tato transformace výrobních faktorů probíhá jako výrobní proces, který je nutné připravit a řídit.

Jak uvádí Holečková a Hyršlová (2019) „*Výrobou v nejširším smyslu se rozumí každá hodnototvorná činnost, ať již jsou jejími výsledky výstupy (statky) hmotné (hotové výrobky, polotovary apod.), nebo nehmotné (služby). Do takto široce pojaté výroby patří všechny činnosti podniku.*

V užším pojetí se výrobou rozumí tvorba produktů a služeb, s tím související nákup, doprava a skladování a správa a kontrola těchto oblastí. Na rozdíl od výše uvedeného nejširšího pojetí sem není zahrnut prodej a financování“.

Výrobní proces zahrnuje pracovní proces s přímou účastí lidí, automatický proces bez přímé účasti lidí a přirozený proces, ve kterém působí přírodní síly v uměle vytvořených podmínkách. Výroba ovlivňuje efektivnost a konkurenci firmy. V ekonomickém prostředí má využití pouze výroba, která má svého konečného spotřebitele, bez spotřebitele, který nám generuje zisk nemá výroba smysl. Výrobce řeší 3 základní otázky, co se bude vyrábět, jakým způsobem se to bude vyrábět a komu se to bude prodávat.

Podle charakteru technologie (postupů zpracování materiálu) používané při výrobě komponentů, polotovarů, výrobků se výrobní procesy dělí na procesy **mechanofyzikální, chemické a biologické**.

Základní výrobní procesy podniku jsou:

- 1) Hlavní výroba-hlavní náplň podniku,
- 2) vedlejší výroba-např. výroba polotovarů,
- 3) doplňková výroba-zpracovávání odpadů z hlavní a vedlejší výroby,
- 4) přidružená výroba-bez vztahu k předchozím výrobám.

Podle frekvence, plynulosti a jejím opakování se činnost výroby rozlišuje na:

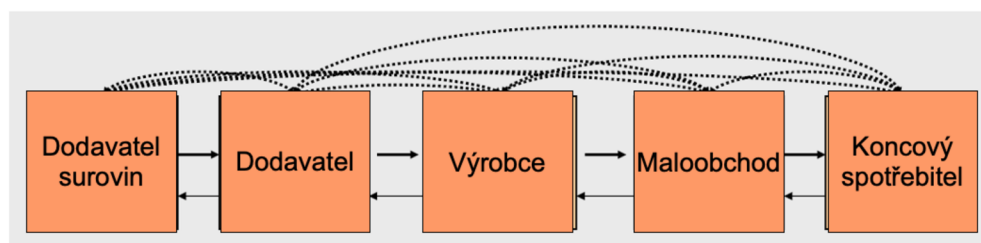
- 1) Kusová,
- 2) sériová,
- 3) hromadná.

Kromě základních výrobních procesů v podniku probíhá spousta pomocných výrobních procesů jako údržba strojů a budov, optimalizace výrobků, obslužné procesy, které zahrnují činnosti skladování, doprava, balení a kontrola. Výroba musí být založena na poptávce trhu. Pokud tržní poptávka naznačuje, že poptávka po příslušném produktu převyšuje nabídku, jedinými omezeními pro společnost jsou její výrobní kapacity a zdroje financování.

4. Prodej

Obchod je lidská činnost, kde dochází ke směně zboží za komodity (peníze) za účelem zisku. Prodej probíhá v místech, které jsou k tomu určeny. Jak uvádí Martinovičová (2008) veškerý prodej se musí řídit legislativními a jinými zákony spojené s obchodní činností. Na následujícím obrázku č.10 je znázorněn tok zboží logistickou cestou.

Obrázek č. 10 tok zboží logistickou cestou



Zdroj: Edvard Březina, prezentace logistiky, 2018

2.5 Analýza mikro a makroprostředí

V této části bude představen podnik, jeho historie, předmět podnikání, celková struktura podniku a analýza mikro a makroprostředí.

2.5.1 Představení podniku

Jak uvádí webové stránky podniku (2016) firma Pekařství Kučera s.r.o. je rodinná firma, která byla založena roku 1993 v Plzni. Firma byla zapsána do obchodního rejstříku 1.9.2010. Pekařství Kučera s.r.o bylo založeno dvěma společníky, a to Jaroslavem Kučerou a synem Petrem Kučerou se základním vkladem 200 000 Kč. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona v oboru pekařství a cukrářství. Od založení si firma zakládá na dobrém jméně firmy a snaží se uspokojovat veškerou sortu zákazníků od pečení klasického pečiva, po zdravé ale také po speciální pečivo jako jsou např. koblíhy, sladké vánočky a nejrůznější slané pečivo. Podnik v současné době zaměstnává kolem 20 zaměstnanců. Účetním obdobím je kalendářní rok a podnik je měsíčním plátcem DPH.

Jak popisují webové stránky společnosti (2020), firma se řadí do středně velké výroby pekárenských výrobků v Plzeňském kraji, která se může pyšnit tradicí a kvalitou.

Firma každým rokem podstupuje audit k získání certifikátu kvality ISO22000 pod vedením auditorské firmy TUV, aby si zachovala kvalitu. Firma se může pyšnit i svými vlastními prodejny, které jsou umístěné v centru města Plzně a podnik dodává zboží i do konkurenčních supermarketů jako je albert, billa, coop a makro.

2.5.2 Předmět podnikání

Zakladatelé podniku manželé Jaroslav a Anna Kučerovi, dříve podnikali jako fyzické osoby a roku 2010 byla firma zapsána do obchodního rejstříku jako s.r.o pod identifikačním číslem 29105871. Jak uvádí Holečková a Hyršlová, (2018, s.28) společnost s ručeným omezením je „kapitálovou obchodní společností, jejíž je tvořen předem stanovenými vklady společníků, které mohou být peněžité i nepeněžité. Od roku 2014 na základě nového zákona o obchodních korporacích (zákon č.90/2012 Sb.) byla minimální výše vkladu stanovena na úrovni 1 Kč.“

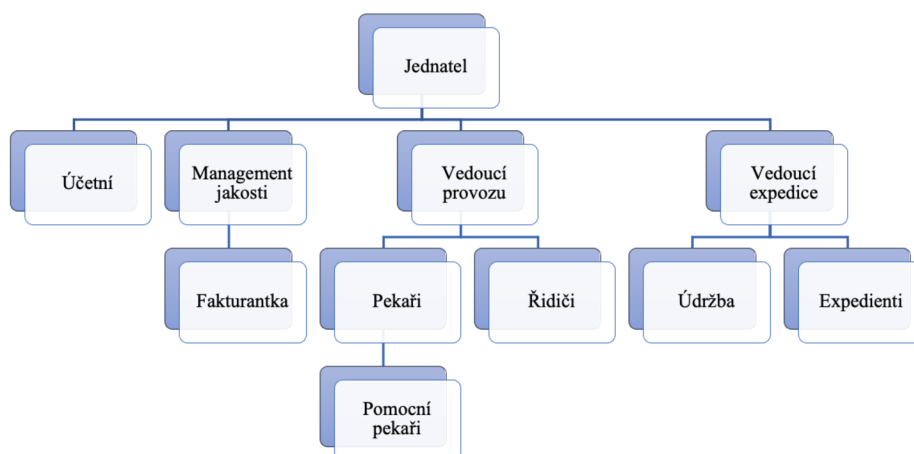
Jak uvádí Martinovičová a spol (2019, str.15) podnik se skládá z prvků a vazeb mezi prvky nutných procesů. Každý proces má vstupy, vnitřní činnosti a výstupem který musí mít efektivní průběh nutných procesů v měnících se podmínkách. Podnik má cílové chování a podnikatel si určuje cíle, kterých chce dosáhnout. Hlavní cíle musí znát všichni zaměstnanci podniku.

2.5.3 Organizační struktura podniku

Každá organizace má vytvořenou organizační strukturu, která se může měnit. V Pekařství se jedná o liniovou organizační strukturu, což je typická struktura pro malé podniky. V čele společnosti stojí majitel firmy a pod ním jsou vedoucí jednotlivých pracovišť se svými zaměstnanci. Na obrázku č.11 je znázorněná struktura Pekařství Kučera s.r.o.

Obrázek č.11 Organizační struktura podniku

Pekařství Kučera s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

2.5.4 Zacílení trhu

Podnik se snaží cílit na všechny věkové skupiny, jelikož prodává zboží, který je nedílnou každodenní součástí každé rodiny. Klasickým „bílým“ pečivem cílí na lidi důchodového věku a maminky s malými dětmi, se zdravějšími varianty pečiva podnik cílí na sportovce, lidi se zdravým životním stylem apod. Podnik je zaměřen taky na uspokojení potřeb školáků a pracovníků, který si každý den kupují pečivo ke svačině do práce.

2.5.5 Analýza mikroprostředí podniku (Swot analýza)

Swot analýza je základní analytická metoda, která zhodnocuje externí a interní faktory ovlivňující úspěch podniku. (Srpová, str.174). Její název je odvozen od začátečních písmen. S= Strengths, W=Weaknesses, O=Oppurtunities, T=Threats. Autorem této metody je Albert S.Humphrey. Na následujícím obrázku č.12 jsou znázorněny jednotlivé silné a slabé stránky podniku a hrozby s příležitostmi, který podnik má.

Obrázek č.12 SWOT analýza pekařství

Silné stránky	Slabé stránky
tradice, dobré jméno firmy	nízká propagace
know how, kvalita výrobků	nedostatečná kontrola zaměstnanců
geografické umístění	nejasné vymezení kompetencí
dlouholetost na trhu	závislost na dodavatelích
Hrozby	Příležitosti
nová konkurence	finanční příležitosti
nárůst nákladů	zázemí, technologie
nejasnost dodávky surovin	dobré vztahy s maloobchodníky

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi **silné stránky** podniku patří tradice a kvalita, kterou podnik drží od počátku výroby. Firma má svoje tajné know how, které neustále vylepšuje a optimalizuje. Silné distribuční pokrytí po Plzeňském kraji patří mezi velkou výhodu podniku, firma dodává zboží do maloobchodní sítě řetězců, ale i do konkurenčních obchodů.

Mezi **slabé stránky** podniku je nízká propagace, podnik se moc neangažuje na sociálních sítích, který jsou v dnešní době masivním produktem k propagaci. V pekárenské výrobě je pár dodavatelů, který jsou schopni dodávat, co pekařství potřebuje, při výpadku surovin je to velký problém, firma se musí zlepšit a rozšířit dodavatele ve svém distribučním procesu.

Největší **hrozbou** pro podnik je nově přibývající konkurence, která si může dovolit výrobu za minimální náklady. Penam a pekárna Plasy jsou největší konkurenti Pekařství Kučera s.r.o, ale největší hrozbou, která momentálně podnik postihuje je válka na Ukrajině, jelikož skoro 70 % obilí a ostatního vstupního materiálu je k nám do ČR dodáváno z Ukrajiny, to je spojeno se zvyšováním vstupních faktorů, které má za důsledek neustále zdražování hotových výrobků.

Mezi **příležitostmi** podniku patří finanční prostředky, firma má prostředky na optimalizaci výroby a neustálý posun v před. Podnik má dobré zázemí a technologie, které dokážou kontrolovat, jak se produkty vyvíjí a prodávají.

- Kritické body

Firma má za úkol vyřešit několik kritických bodů:

- 1) Řešení spojené s náklady provozu přepravních automobilů, který zajišťují rozvoj hotových výrobků k cílovým odběratelům.
- 2) Snížení množství vrácených výrobků z vlastních prodejen.

2.5.6 Analýza makroprostředí (Pest analýza)

Jak uvádí zdroje, Pest analýza (2015) je odvozena od počátečních písmen faktorů, které se analýza zabývá. Je součástí strategického managementu a je prováděna, kdy se podnik rozmýšlí nad svým dlouhodobým strategickým plánem nebo při realizaci nějaké velké změny.

- ❖ politické faktory,
- ❖ ekonomické faktory,
- ❖ sociální faktory,
- ❖ technologické faktory.

Dále se k této analýze mohou přidat ještě níže uvedené faktory, a analýza se nazývá PESTLE.

- ❖ Enviromentální faktory,
- ❖ legislativní faktory.

Cílem analýzy makroprostředí je umožnění rozpoznat příležitosti a využít je, jelikož má jednoduchý rámec, který je snadno proveditelný. Výhodou Pest analýzy, že dokáže předvídat organizační hrozby a díky tomu minimalizovat jejich dopady.

- **Politicko-právní prostředí** je ovlivněno zákony, předpisy a nařízení. Mezi nejdůležitější právní normy a zákony upravující obchodní činnost patří: Občanský zákoník č. 40/1964 Sb., Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb., Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb., o živnostenském podnikání č. 455/1991 Sb., Zákon o cenách č. 526/1990 Sb. a mnoho dalších zákonů nezbytných pro podnikatelskou činnost.
- **Ekonomické prostředí** zkoumá příležitosti na trhu, především nezaměstnanost, inflaci, měnový kurz, výši důchodů nebo kupní sílu obyvatel. Tržby jsou vázány na roční období a termíny výplat. Před výplatou lidé kupují základní sortiment pečiva, naopak po výplatě si rádi dovolí koupit výrobky, které nepotřebují.
- **Sociální faktory** ovlivňuje spotřební chování lidí. V dnešní době se lidé zaměřují na zdravý životní styl a jsou ochotni za zdravé pečivo připlatit, naopak starý lidé jsou zvyklí nakupovat pouze rohlíky a chléb. Tenhle faktor je ovlivněn i ročním obdobím.

Na Vánoce lidi kupují vánočky, na Velikonoce zas mazance, které Pekařství Kučera peče.

- **Technologické prostředí** je ovlivňováno optimalizací na trhu, podnik se snaží jít s dobou a podle toho se vyrábí různé druhy sortimentu, které se snaží neustále obměňovat. Podnik využívá svých webových stránek, které pravidelně aktualizuje. Podnik se snaží optimalizovat stroje za novější, které jsou rychlejší a dochází tam k úspoře na energiích.

2.6 Metodika

V této kapitole si popíšeme metodiku výpočtů a jednotlivých pojmů, které se objeví v praktické části této bakalářské práce.

2.6.1 Náklady podniku

Podle Synka a Kislingerové (2015) pojem náklady je označení pro všechny faktory, které se používají k výrobě. Spotřebovávají se najednou (suroviny, materiál apod.) nebo postupně (stroje, zařízení apod.) Vyjádření této spotřeby se peněžně nazývá náklady. Náklady musí být rovny s výnosy určitého účetnického období.

Klasifikace nákladů:

1. Druhé členění nákladů= je nejčastěji používané členění. Vychází z finančního účetnictví a používá se pro výkazy finančního účetnictví. Najdeme ho např. ve výkazu zisku a ztrát každého podniku.

Podle Synka a kol. (2011) jsou základními nákladovými druhy:

- spotřeba surovin
- odpisy budov, strojů, aut apod.
- mzdové a ostatní osobní náklady
- finanční náklady (pojistné, poplatky apod.)
- náklady na externí služby

2. Členění nákladů podle účelu= náklady jsou členěny podle účelu, ke kterému byly vynaloženy.

- náklady technologické
- náklady na obsluhu a řízení (Synek a kol., 2011)

3. Kalkulační členění nákladů= Synek a kol. (2011) uvádějí, že se jedná o náklady, které jsou vynaložené na konkrétní výrobky nebo služby. Náklady lze rozdělit do dvou kategorií:

- přímé náklady
- nepřímé náklady

Podle Synka a Kislingerové (2015) přímé náklady jsou náklady, které přímo souvisejí s konkrétním druhem výkonu a nepřímé náklady jsou náklady, které zajišťují průběh podnikatelského procesu. Příkladem přímých nákladů jsou mzdové náklady, náklady na jednicový materiál, odpisy jednoúčelových strojů. Mezi nepřímé náklady můžeme zařadit odpisy strojů, pronájem prostor, mzdy personalistů a manažerů, náklady na informační systém apod.

4. Klasifikace nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů= tato klasifikace je vnímána jako jedna z nejvýznamnějších řízení nákladů.

V rámci této klasifikace rozlišujeme tyto základní kategorie nákladů:

- variabilní náklady
- fixní náklady
- smíšené náklady

Variabilní náklady se obecně definují jako náklady, jejichž výše se při změně objemu výkonů změní (Popesko & Papadaki, 2016). V případě, že se tyto náklady vyvíjejí stejně rychle jako objem výroby, jedná se o proporcionální náklady, v případě, že se vyvíjejí rychleji, než objem

výroby se jedná o nadproporcionální (progresivní) náklady a pokud se vyvíjejí pomaleji než objem výroby, tak jde o podproporcionální náklady (Synek a kol., 2011).

Fixní náklady jsou náklady vyvolány nutností zabezpečit chod podniku jako celku, někdy jsou nazývány jako náklady provozní připravenosti, pohotovostní nebo kapacitní (Synek a kol., 2011). Standardně jsou považovány za neměnné, avšak při změnách výrobní kapacity nebo při rozsáhlé změně výrobního programu se fixní náklady mění skokově. Fixní náklady vznikají, i když se nic nevyrábí. Do fixních nákladů pak patří velká část režii jako jsou odpisy budov, leasingy strojů, mzdy správních a technickohospodářských pracovníků, náklady na počítačové vybavení. „Fixní náklady jsou charakteristické tím, že zatímco celkové fixní náklady zůstávají při různých úrovních aktivity podniku konstantní, jednotkové fixní náklady (tedy fixní náklady připadající na jednotku produkce) se s růstem objemu výkonu podniku snižují.“ (Popesko & Papadaki, 2016, str. 39).

Sledování nákladů je nezbytně nutné k jejich řízení a snižování, proto je nutná jejich kalkulace. Kalkulace nákladů je velmi starý nástroj pro hodnotové řízení. Jedná se o přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici. Měřicí jednotka, která je například množství, hmotností nebo délkou vymezuje kalkulační jednici (Synek. M a kol., 2011).

2.6.2 Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladu zapřičiňuje řízení a snižování nákladů. Rozlišují se dvě základní skupiny kalkulací:

1. Kalkulace vlastních nákladů
2. Kalkulace cenové

Kalkulace vlastních nákladů ukazují strukturu a období jejich vzniku, naopak cenové kalkulace slouží k určení tvorby nebo hodnocení ceny.

Jak uvádí autor kalkulaci lze chápat jako činnost vedoucí ke zjištění nákladů na jednotlivý výkon, který je vymezen. Jedná se o výsledek celkových nákladů na určitou činnost (Synek a kol., 2011).

Dále autor uvádí, že kalkulace vlastních nákladů je využívána pro ocenění výrobků, nedokončení výroby, prací zaměstnanců a k pokrytí vlastních nákladů výroby. Dále slouží k přehledu o jejich hospodaření (Synek a kol., 2011).

Metody kalkulace= jde o způsob stanovení složek nákladů na kalkulační jednici, stanovuje se podle předmětu, zda jde o jednoduchý nebo složitý výrobek.

- A. Kalkulace dělením,
 - Prostá-nejjednodušší metoda, která se používá v podnicích, kde vyrábí jeden druh výkonu
 - Stupňová
 - S poměrovými čísly
- B. kalkulace přírážková,
- C. kalkulace ve sdružené výrobě,
- D. kalkulace rozdílová (Bartusková a kol.,2015).

2.6.3 Výnosy

Synek M., a kol, 2011 ve své knize udávají, že výnosy představují hlavní finanční zdroje firmy. Jedná se o peněžní částky, které firma získala za své působení na trhu za určité období ze své provozní činnosti. Penežní příjem představuje skutečný pohyb peněz. Proto, aby firma

mohla generovat výnosy, musí nejdříve vynaložit náklady. Rozdíl mezi těmito pojmy představuje výsledek hospodaření. Kladný představuje zisk a záporný představuje ztrátu. Jak uvádí autor, hlavním cílem podnikání je trvalý růst zisku a snižování nákladů (Synek, M. a kol. 2011). Veškeré tyto náklady a výnosy najdeme ve finančním účetnictví. Pojetí nákladů ve finančním účetnictví je podle Synka a Kislingerové (2010, s. 445) charakterizováno jako „peněžně vyjádřená spotřebu výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů včetně dalších nutných nákladů spojených s činností podniku“.

2.6.4 Ukazatelé rentability

Jak uvádí autorka rentabilita nebo také výnosnost vloženého kapitálu, je ukazatel dosahování zisku vloženého kapitálu, nebo také schopnost podniku získat nové zdroje (Holečková 2018). Mezi ukazatele rentability dle autorky patří:

Dále autorka uvádí, že výsledek hospodaření je vyjádřen jako rozdíl mezi výnosy a náklady a uvádí se do výkazu zisku a ztráty. Jak uvádí Holečková (2018), pro účely finanční analýzy se užívají tyto formy hospodaření:

EAT (zisk po zdanění) = jedná se o **čistý zisk** a je určen k rozdělení mezi vlastníky a podnik. Zisk, který se nerozdělí slouží k rozmnožování podniku. Ve výkazu zisku a ztrát je znázorněn jako výsledek hospodaření za běžné účetní období.

EBT (zisk před zdaněním) = výsledek hospodaření podniku za určité období. Zisk, který je snížený nebo zvýšený o finanční a mimořádné výsledky hospodaření, od kterých ještě nebyly odečtené daně.

EBIT (zisk před úroky a zdaněním) = zisk odpovídá provoznímu výsledku hospodaření podniku. Ukazuje zisk, od kterého ještě nebyly odečtené úroky a daně.

EBITDA = Zisk před úroky, zdaněním a odpisy. Jedná se o hrubý provozní zisk.

NOPAT = výsledek hospodaření získaný z provozování činnosti po zdanění, měří aktiva z podniku.

EKONOMICKÝ ZISK (celkový výnos kapitálu) = rozdíl mezi náklady podniku a výnosy podniku.

EBIT, EAT a EBT jsou nejdůležitější a lze je vyčíst z výkazu zisku a ztráty každého podniku (Holečková, 2018).

2.6.5 Rentabilita tržeb

Jak uvádí Hyršlová (2018) „Rentabilitou rozumíme měřítko schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, tedy dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu; jde o vyjádření míry zisku z podnikání. Je také nazývána výnosností či ziskovostí.“ Ukazatele rentability vycházejí vždy z podílu vybraného druhu zisku (např. EBIT nebo EBITDA) a dalšího faktoru, tedy objemu vlastního nebo cizího kapitálu, investic, nákladů nebo tržeb. V našem případě bude počítána tzv. rentabilita tržeb, která je dána vztahem (Hyršlová, 2018)

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Tržby}} \quad (1)$$

2.6.6 Reverzní logistika

Jak uvádí zdroje české logistiky, reverzní logistiky neboli zpětná logistika je jednoduše řečeno, recyklace všeho, co spotřebitel použil. Nejen samotný produkt, ale i obal a další materiály. Principem reverzní logistiky je přeprava veškerého odpadu, ať už se jedná o spotřební materiál nebo vrácené/reklamované zboží. V této souvislosti stále probíhá hledání nejvhodnějších řešení, jak nejlépe nakládat s odpady a minimalizovat tak zátěž životního prostředí. Touto otázkou se zabývá sama EU, kdy součástí řešení je recyklace všech obalů a produktů. Současná legislativa činí každou společnost odpovědnou za celý životní cyklus každého jednotlivého produktu. To zahrnuje získávání surovin pro jeho výrobu, přes balení až po samotnou likvidaci odpadu. Jedná se o tzv. zpětné toky z míst spotřeby do míst zhodnocení nebo likvidace. V podniku se reverzní logistika řeší ve vlastních prodejnách, a to, že neprodané výrobky se stahují zpátky do firmy. Bílé pečivo se suší a vyrábí se z něho strouhanka, která se pak prodává. Celozrné pečivo se též suší a uchová se v pytlech, které se pak přeprořádávají myslivcům a lidem, který tím krmí hospodářská zvířata. Sladké pečivo se uchovává a poté vyhazuje. Politika firmy se snaží o co nejmenší reverzní logistiku, když se pečivo neprodá, dává se do slevy, aby se zabránilo ztrátám a snížily se náklady na jejich další zpracování. Co se týká maloobchodů a velkoobchodů podnik reverzní logistiku nenabízí.

2.6.7 Výpočet měsíčních nákladů dopravy

V této kapitole si uvedeme metodiku výpočtů měsíčních nákladů dopravních prostředků firmy. Předpokládána metodika se soustředí na výpočet nákladového tarifu na jednotlivé nákladní automobily.

Tyto výpočty jsou důležité pro zjištění nákladovosti dopravy, jak uvádí Říha a Tichý (2015) v ekonomické rovině, je předpokladem efektivnosti firmy rentabilita, která může být vyjádřena jako poměr zisku a nákladů, které byly potřeba k realizaci výkonu. Výkonem je množství produkce tzv. kalkulační jednotice. V silniční dopravě se za tyto jednotky považují 1 kilometr a 1 hodina stání. K takovéto kalkulaci je nutné uvědomění nákladů, které jsou spojené s danou jednoticí. Rozlišujeme přímé náklady-to jsou náklady, které jsou nutné k tomu, aby jakékoliv vozidlo bylo schopné dané produkty rozvést např. pneumatiky, pohonné hmoty. Režijní náklady (též nepřímé), jsou náklady, které sice musíme vynaložit, ale jejich vztah k jednotce není tak určitý např. silniční daň. V druhé fázi je důležité rozdělení nákladů na ty, které nejsou závislé na objemu produkce tzv. fixní náklady a na náklady, které na výkonu závislé jsou tzv. variabilní náklady.

Pokud budeme náklady modelovat, vycházíme z jejich rozdělení na fixní a variabilní nebo přímé a nepřímé. Nákladová model je dán následnou funkcí:

$$N = N_{\text{fix}} + n_1 \cdot V + n_2 \cdot V^2 + \dots + n_{m-1} \cdot V^{m-1} + n_m \cdot V^m \quad (2)$$

kde:

N ... celkové náklady (p.j./rok)

N_{fix} ... fixní náklady, nezávislé na produkci (p.j./rok)

V^k ... objem výroby (ks^k/rok); $k = 1, 2, 3, \dots, m$

n_k ... koeficienty závislosti (p.j./ ks^k); $k = 1, 2, 3, \dots, m$

Dále autoři uvádí (2015), že derivací nákladové funkce získáme mezní náklady. Chceme, ale znát hodnotu nákladů na výrobní jednotku dělíme náklady za účelem kalkulace na přímé a nepřímé. Přímé náklady jsou ty, které jdou přímo změřit na kalkulační jednotku, patří sem

materiál a přímé mzdy. Ty, které přímo změřit nejdu a jsou společné k více kalkulačním jednicím jsou náklady nepřímé. Vycházíme tedy ze vztahu:

$$N_C = N_P + N_{NP} \quad (3)$$

Celkové náklady nejsou ale dostačující, je proto nutné zaměřeni na jednotkové náklady a u nich postupovat způsobem, kterým vypočteme tzv. tarifní sazby. Tyto sazby jsou závislé na hodinách provozu nebo na ujetých kilometrech. Tarifní sazbu na jeden kilometr stanovíme (Říha a Tichý, 2015):

$$ts_{km} = \sum_{l=1}^n n_{km}^l \quad (4)$$

kde:

ts_{km} ... tarifní sazba na jeden kilometr (p.j./Km)

n_{km}^l ... l-tý typ jednotkových nákladů

Dále lze tento vztah rozepsat na:

$$ts_{km} = n_{km}^P + n_{HOD}^P + n_{km}^{NP} \quad (5)$$

n_{km}^P ... přímé náklady závislé na ujetém kilometru (p.j./Km)

n_{HOD}^P ... přímé náklady závislé na hodině provozu přepočtené na jeden kilometr (p.j./Km)

n_{km}^{NP} ... nepřímé náklady přepočtené na ujetý kilometr (p.j./Km)

Při dosažení i hlavních nákladů, dostáváme detailnější strukturu nákladů. Náklady přímé jsou závislé na kilometru nebo hodině provozu a nepřímé jsou měřeny za časovou jednotku, při stanovení tarifní sazby je důležité držet se dvou pravidel:

Jak uvádí Říha a spol. „Náklady nezávislé se v prvním kroku vydělí roční dobou provozu vozidla a vypočtená hodnota se zapíše do nákladů sazby na hodinu stání vozidel a náklady závislé na hodinách provozu v jednotlivých položkách kalkulačního vzorce se vydělí rychlostí a výsledek se uvede v nákladech za ujetý km“

$$ts_{km} = n_{PH} + n_{PNEU} + n_{OST} + \frac{n_{HOD}^P}{v} + n_{ODP} + n_R \quad (6)$$

n_{PH} ... jednotkové náklady na pohonné hmoty (p.j./Km)

n_{PNEU} ... jednotkové náklady na pneumatiky (p.j./Km)

n_{OST} ... ostatní přímé náklady, zejména náklady na údržbu a materiál (p.j./Km)

v ... cestovní rychlost (p.j./hod)

n_R ... jednotkové režijní náklady (p.j./Km)

n_{ODP} ... odpisové náklady (p.j./rok)

$$ts_{km} = c \cdot p_{PH} + n_{PNEU} + n_{OST} + \frac{n_{HOD}^P}{v} + \frac{N_{ODP} + N_R}{L} \quad (7)$$

c ... spotřeba pohonných hmot na jeden kilometr (l/Km)

p_{PH} ... jednotková cena pohonných hmot (p.j./l)

n_p ... ostatní přímé náklady-opravy, přímé mzdy apod. (p.j./Km)

N_{ODP} ... odpisy dopravního prostředku (p.j./rok)

N_R	...	režijní náklady (p.j./rok)
L	...	ujeté kilometry za období jednoho roku (p.j./rok)

Dle Říhy a Tichého (2015) režijní náklady jsou samostatnou kapitolou, protože nevznikají přímo s produkcí jednice, ale firma tyto náklady produkuje, a proto se musí přičítat k přímým nákladům jednice. Patří sem zejména odpisy, které se mohou u každého auta lišit z důvodu jiné pořizovací ceny nebo jiným parametrem. Dále musíme brát v úvahu to, že dopravní výkon se neskládá pouze z jízdy, ale také ze stání např. při nakládce atd. je nutné určení hodinové sazby tarifních nákladů. Ta se vypočítá dle vztahu:

$$t_{SHOD} = n_{mzd}^h + n_{ost}^h + \frac{N_{ODP} + N_R}{T} \quad (8)$$

t_{SHOD}	...	tarifní sazba na jednu hodinu provozu (Kč/hod)
T	...	doba provozu (hod/rok)
n_{mzd}^h	...	hodinová sazba nákladů na mzdy (Kč/hod)
n_{ost}^h	...	hodinová sazba ostatních nákladů, např. diety (Kč/hod)

Celkové náklady provozu dopravy vypočítáme jako součet celkových nákladů stání a celkových nákladů jízdy dle vztahu:

$$N_c = t_{skm} \cdot L + t_{shod} \cdot T \quad (9)$$

Ve fázi, kdy studentka může vypočítat jednotkové náklady na jeden kilometr ujetý dopravním prostředkem, nejsou v nich, ale započteny kilometry přejezdové nebo odstavné. Ani režijní náklady (servis, čerpání PH, STK aj.) Tyto náklady budou vycházet ze vztahu:

$$n_{ukm} = \frac{t_{skm} \cdot L + t_{shod} \cdot T}{L_{ukm}} \quad (10)$$

n_{ukm}	...	náklady na jeden ujetý kilometr k účelu přepravy (Kč/Km)
L_{ukm}	...	ujeté kilometry k účelu přepravy (Km/rok)

Cílem této kalkulace má klíčový význam v ekonomické činnosti v každém logistickém řetězci jednotlivých firem. Do budoucna cena pohonných hmot bude odrážet kalkulaci těchto nákladů, nebo i například nové technologie, kdy jednotlivé firmy zamýšlí přechod z klasických spalovacích motorů na ekonomicky výhodnější a ekonomicky šetrnější prostředky.

3 Analytická část práce

V této části je popsána analytická část bakalářské práce. Veškeré informace uvedené v této bakalářské práci jsou brány z interních podkladů podniku Pekařství Kučera s.r.o.

3.1 Typy logistický řetězců

V této kapitole bude popsána typologie řetězců, kterými podnik oplývá. Pekařství vyrábí výrobky, které rozváží do:

- **vlastní síť prodejen,**
- **do státních zařízení** (mateřské školky, školy, dětské domovy, domovy důchodců a do nemocnic) po celé Plzni,
- ale také do **konkurenčních obchodů-řetězců** jako Albert, Billa, Makro, Coop a menší odběratelé např. večerky, restaurace, výroby aj.

3.2 Komparace různých distribučních strategií podniku – maloobchodní vs. velkoobchodní síť

Podnik prodává své výrobky do rozšířených maloobchodních sítí jako je Ahold, Billa, Coop, ZDK, ale i do vlastních maloobchodních prodejen s názvem Potraviny Kučera s.r.o. Jako jediná velkoobchodní síť je společnost Makro, která produkty odebírá. Jelikož je pečivo obrátkové zboží do velkoobchodů se neprodává, odběratelé si kupují pečivo napřímo a neuplatňují k tomu prostředníka, proto bude dále popsán pouze maloobchod.

1. Vlastní maloobchodní síť

Podnik má celkem 4 vlastní prodejny po centru Plzně a 1 prodejnu ve městě Touškov. Dvě prodejny jsou v pronájmu a dvě prodejny jsou ve vlastnictví majitele. Prodejna č.1 a prodejna č.2 jsou v pronájmu pod společností Intercora. Prodejna č.3 a prodejna č.4 jsou ve vlastnictví p. majitele, to má za výhodu to, že je tam podstatně menší nájem než od společnosti. V následující tabulce č.4 jsou znázorněny měsíční odběry pečiva bez DPH na jednotlivých prodejnách. Z následující tabulky č.4 je jasně viditelné, že prodejna č.3 a prodejna č.4 má podstatně větší odběr než zbylé dvě prodejny.

Tabulka č.4 ziskovost z vlastní prodejny

	Průměrný odběr pečiva za měsíc
Prodejna 1	80 000,-
Prodejna 2	54 000,-
Prodejna 3	160 000,-
Prodejna 4	125 000,-
Výrobna	120 000,-

Zdroj: interní zdroje Pekařství Kučera s.ro., vlastní zpracování

Celkový výnos z prodeje pečiva ve vlastní síti prodejen je 539 000,- za měsíc pouze na naše vlastní pekárenské výrobky.

Nevýhoda vlastních prodejen je starost o zaměstnance a fixní náklady spojené s udržením prodejny (mzdy, energie). Mezi výhodu patří oslovení cílové skupiny a větší pravděpodobnost, dostat se do podvědomí potenciálních zákazníků. V našem obchodě si můžeme určovat své prodejní ceny, které můžeme kdykoliv změnit na základě se zvyšujících vstupních nákladů. Z vlastních prodejen se transportují neproprdané výrobky s přepravními materiály reverzní logistikou, a zbylé pečivo se pak vhodně zpracovává na další prodej (strouhanka), či je darováno

jako krmné pro nejrůznější instituce u zbylých výrobků dochází k likvidaci. Na večerní a den staré pečivo mají prodejny v naší distribuční síti 15 % slevu.

2. Státní zařízení

Výhodou státních zařízení je platební kázeň. Státní podniky platí vždy v termínu splatnosti faktur. Jedinou starostí firmy je zavést produkty na určené místa, nemusí se zajímat o chod prodejny a zda se produkty prodají. Mezi nejdůležitější státní odběratele patří Privamed a.s, MÚSS a místní školy. Nevýhodou dodávání je velká konkurence na trhu, firma musí držet takové ceny, aby si zakázky udržela.

Tyto podmínky ale zapíčiňují to, že zisk z těchto odběrných míst nedosahuje nějakých velkých čísel. V následující tabulce č.5 jsou znázorněny měsíční odběry pečiva bez DPH.

Tabulka č.5 ziskovost ze státních institucí

	Průměrný odběr pečiva za měsíc
Městský ústav soc. služeb	170 000,-
Privamed a. s	80 000,-
Ostatní státní odběratelé	120 000,-

Zdroj: interní zdroje Pekařství Kučera s.r.o., vlastní zpracování

Jak je zapsáno v tabulce č.5 největší odběr pečiva odebere městský ústav sociálních služeb, poté veškeré státní zařízení jako jsou městské školy, školky apod. Naopak nejmenší odběr má plzeňská nemocnice Privamed a.s.

Celkový měsíční výnos ze zařízení, které jsou uvedené v tabulce dosahují průměrného, měsíčního výdělku 370 000,-.

3. Maloobchody a velkoobchody

Řetězce jsou pro Pekařství Kučera s.r.o. velká zakázka. Tyto odběratelé jsou pro podnik asi nejdůležitější, generují největší obraty za pečivo. Mezi maloobchody patří firmy jako jsou Ahold, Billa, Coop, Pramen a.s., Rosa Market, ale i menší jako jsou ZDK a ostatní malé odběratelé. Jediný velkoobchod, do kterého naše pečivo zavážíme je společnost Makro.

Spolupracovat s nimi nese velké výhody, avšak i nevýhody.

Mezi výhody patří stálý odběr a včasná platební bilance. Mezi nevýhody jsou kladené podmínky z rámcových smluv, které výrazně ovlivňují chod logistiky. Např. časové rozmezí závozu, předem určené ceny pečiva. Kvůli dovozu pečiva do společnosti Ahold, Pekařství Kučera s.r.o. musí splňovat FSSC podmínky a tento certifikát si každý rok obnovovat. Tento certifikát slouží jako záruka kvality pro naše řetězcové odběratele. Tento proces je pro podnik velmi finančně, ale i lidsky velmi náročný, opakuje se každý rok.

Proces probíhá tak, že podnik musí připravit veškeré podklady a musí splňovat veškeré podmínky, které jsou součástí FSSC. Jak již bylo zmíněno, každý rok se opakuje a firmu vyjde cca na 80 tisíc korun.

Jak uvádí TUV „FSSC 22000 je mezinárodní standard pro bezpečnost potravin, který je uznán organizací GFSI (Global Food Safety Initiative) a jeho certifikace je akceptována obchodními řetězci jako dostatečný důkaz o zajišťování bezpečnosti potravin ze strany výrobce.“

V následující tabulce č. 3 jsou znázorněny průměrné měsíční odběry pečiva řetězců.

Tabulka č.6 odběry řetězců

Albert	320 000,-
Billa	125 000,-
Makro	20 000,-
COOP	80 000,-
Pramen a.s, Rosa Market	30 000,-
ZDK	20 000,-
Ostatní malé odběratelé	100 000,-

Zdroj: interní zdroje Pekařství Kučera s.ro., vlastní zpracování

Jak je patrné z předcházející tabulky č.6 tyto řetězce a malé odběratelé průměrně odeberou pečivo za 695 000 Kč za měsíc.

3.3 Nákladové srovnání distribučních strategií

V následující kapitole si srovnáme náklady maloobchodní sítě vs. velkoobchodní sítě, zda je pro firmu výhodnější rozšiřovat své vlastní prodejny, nebo naopak dovážet do rozšířené distribuční sítě odběratelů. Pomocí analýzy výpočtů prodejnosti do jednotlivých sektorů, vypočteme procentuální odběr produkce a ponížíme o to celkové náklady. V první fázi je nutné výpočítání nákladovosti dopravního stavu podniku.

3.3.1 Analýza současného dopravního stavu

V současnosti firma zaměstnává 3 řidiče. Každému řidiči společnost určí konkrétní automobil, který zpravidla řídí pouze tento řidič. Pracovní náplní řidiče je nakládka automobilu danými produkty před výrobnou. Neméně důležitou součástí je samotný převoz produktů, kdy zaměstnanec dbá na bezpečnost sebe, svěřeného majetku a okolí. Nesmíme zapomenout reprezentaci společnosti, která je zajištěna grafickou úpravou automobilů a obezřetnou jízdou řidiče. Pekárenské výrobky doručit na předem určená místa podle předem naplánovaných linek. Zpět řidiči sváží prázdné transportní materiály. Pracovní doba řidičů ve všední dny začíná cca již od 3 hod. ráno a končí ve 12 hod. V sobotu je pracovní doba značně zkrácená a to od 4 hod. do 7 hod. V sobotní dny probíhá transport čerstvého pečiva pouze na podnikové prodejny do mimo podnikové obchody se v sobotu výrobky nezavážejí. Zhruba 180 hodin za měsíc činí pracovní rozsah každého řidiče, což znamená minimálně hodina přesčasu, který každý řidič odpracuje navíc.

Základní hrubá měsíční mzda každého řidiče se pohybuje od 21 500 -25 000Kč.

3.3.2 Trasy distribuce

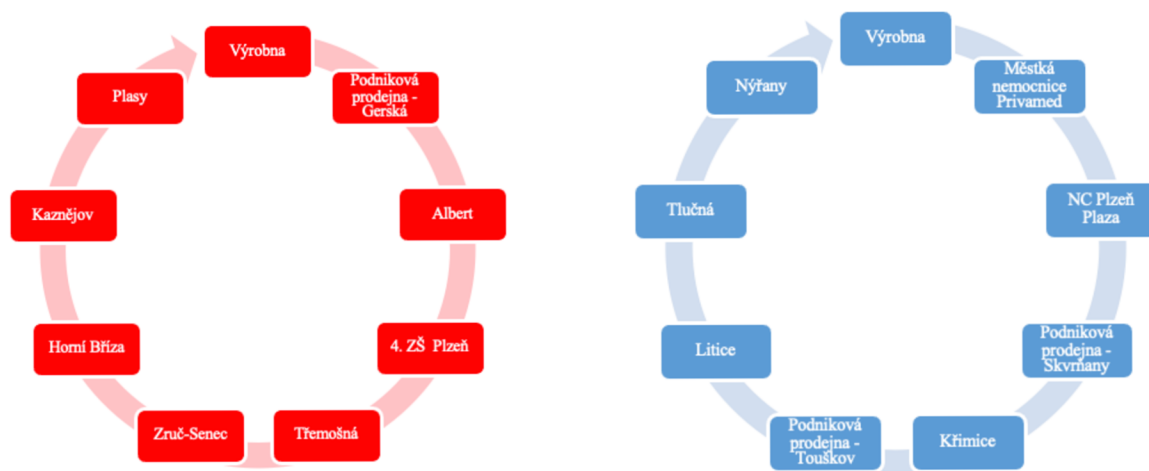
Trasové mapy jsou celkem 3 a jsou rozestavěny tak, aby řidič zavezl co nejvíce výrobků, za co nejmenší náklady.

Každý obchod, řetězec či dodací místo má své časové podmínky a tyto podmínky je třeba splňovat, proto je tomu distribuce přizpůsobena. Na vlastní prodejny je pečivo doručované nejdéle do 6 hod ranní, do řetězců jako je Albert, Makro, Billa a Coop doručováno nejdéle do 7 hod ranní, proto jsou tyto trasy upřednostněny.

Řidič A kolem 3 hodiny ranní naloží na pekárnu, expedici předem připravené pečivo a začíná rozvážet po prodejnách. Jeho trasa vede směr sever Plzně.

První závoz je označen na obrázku č.13 pak se řidič vrací a nakládá na druhý závoz, který je znázorněn na obrázku č.14.

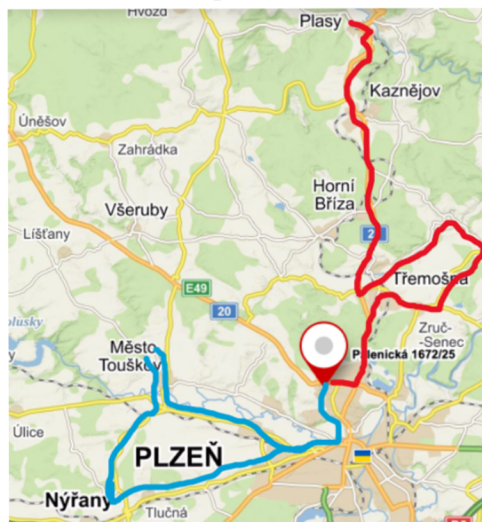
Obrázek č.13 a 14 Trasa řidiče A



Zdroj: vlastní zpracování

Na následujícím obrázku č.15 je znázorněna grafická mapa trasy, kterou řidič pravidelně objíždí.

Obrázek č. 15 mapa trasy řidiče A



Zdroj: mapy.cz

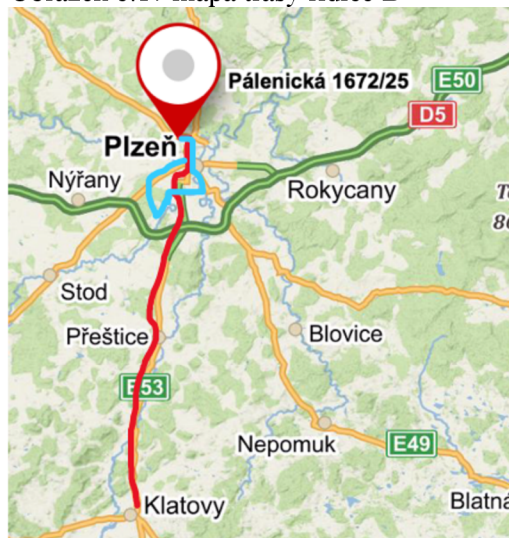
Řidič B kolem 4 hodiny ranní nakládá zboží na pekárně a vyráží směr centrum. Trasa je znázorněna na obrázku č.16

Obrázek č. 16 Trasa řidiče B



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č.17 mapa trasy řidiče B

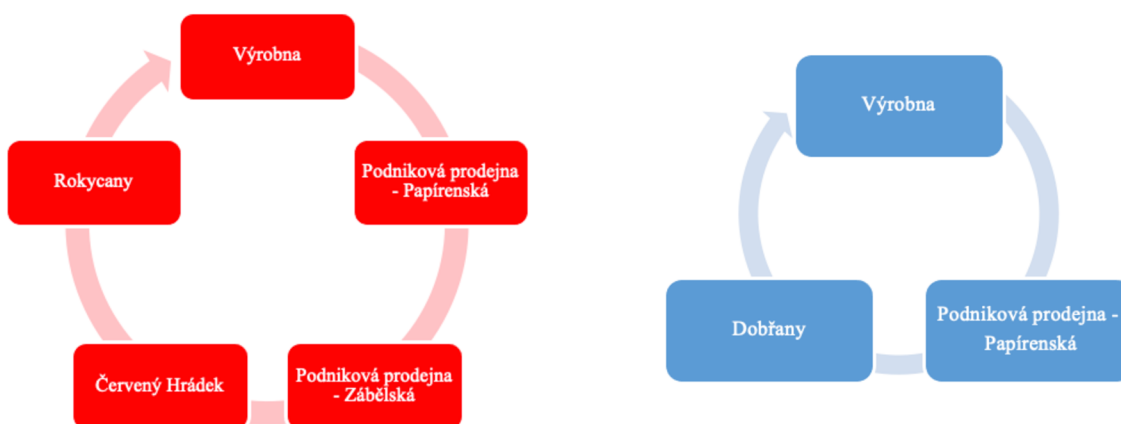


Zdroj: mapy.cz

Druhý závoz je převážně v centru Plzně, jsou zde zaváženy převážně menší krámy, bistra a restaurace, které nejsou vázány brzkým otevření prodejny. Na následujícím obrázku č.17 je znázorněna grafická mapa trasy modrou trasou.

Řidič C kolem 5 hodiny ranní nakládá svůj vůz a vyrazí směr východ Plzně. Trasa je znázorněna na obrázku č.18, kolem 10:30 se vrací zpět a nakládá druhý závoz, který je znázorněn na obrázku č.19.

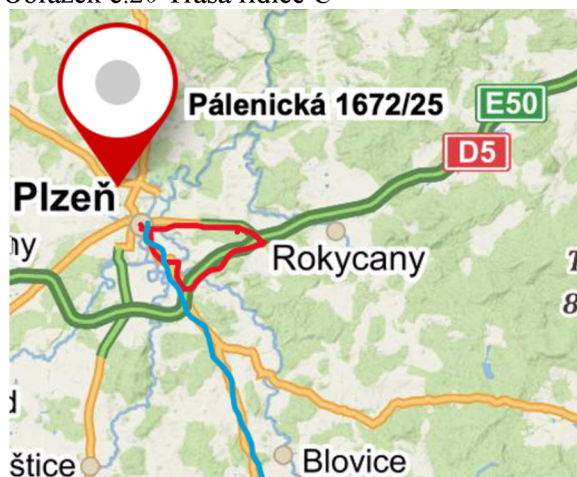
Obrázek č.18 a č.19 Trasa řidiče C



Zdroj: vlastní zpracování

Na následujícím obrázku č.20 je znázorněna grafická mapa trasy řidiče.

Obrázek č.20 Trasa řidiče C



Zdroj: mapy.cz

Každý řidič ujede v průměru cca 200–250 km /týdně ➡ 800 -1 000 km/ měsíčně.
Jednotlivé trasy jsou ale uspořádány tak, aby docházelo, co k největší úspoře ujetých km a času řidiče stráveného na jednotlivé cestě.

3.3.3 Nákladní automobil skříňový Fiat Ducato

Tento nákladní automobil na rozvoz pečiva byl zakoupen v roce 2015 za částku 915 546 Kč vč DPH. Není zatížen žádným leasingem. Měsíční náklady na dopravu činí kolem 9 000 Kč za pohonné hmoty. Pojistka automobilu činí 26 000 Kč za rok. Silniční daň činila do roku 2021 ročně 2 700 Kč s 25% slevou ze základní sazby 3600 Kč.

Od roku 2022 je silniční daň zrušena.

Jak uvádí zdroje finanční správy (2022) „*Ministr financí se v souvislosti s mimořádnou událostí rozhodl využít své pravomoci podle § 260 odst. 1 písm. b) zákona č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů, a za účelem zmírnění některých sekundárních dopadů této mimořádné události na podnikatelské i nepodnikatelské subjekty v České republice, mezi něž patří zejména výrazné zvýšení cen pohonných hmot, přistoupit k hromadnému prominutí záloh na daň silniční splatných dne 19. 4. 2022, 15. 7. 2022, 17. 10. 2022 a 15. 12. 2022, a to všem poplatníkům daně silniční bez nutnosti činit jakékoliv úkony vůči správcům daně. Prominutím zálohy na daň silniční přitom nedochází k prominutí samotné daně.*“

Celkové měsíční náklady bez oprav a udržování tohoto nákladního auta jsou 20 558 Kč. Započteme-li k této částce mzdu řidiče, měsíční náklady automobilu jsou 43 558 Kč. V následující kapitole budeme počítat s náklady/km, proto v následujících tabulkách jsou vyplněné informace u každého nákladního automobilu, abychom vypočetli tarifní sazbu na 1 km u každého auta.

K výpočtu tarifní sazby na 1 km studentka použila veškeré údaje, které jsou známy. Spotřebu pohonných hmot a cenu pohonné hmoty na 1 Km.

Cenu pneumatik a životnost celého automobilu, ve kterých se promítají ceny údržby, pojištění, provozní a správní režie a je započítána mzda řidiče. Veškeré tyto informace jsou čerpány z podkladů interních informací podniku.

Takto informace studentka uvedla do tabulky pro jejich přehlednost a pro každý automobil je zpracována tabulka. Na následující tabulce č.1 je tarifní sazba nákladního automobilu Fiat Ducato.

Tabulka č. 1 náklady na 1 km Fiat Ducato

spotřeba pohonných hmot	l/100 km	12	Položka kalkulačního vzorce	
cena PHM	Kč/l	42,9		Tarifní sazby
motorový olej	% z PHM	6		km
cena 1 pneu	Kč	1 800	1. Spotřeba pohonných hmot	5,46
počet pneu	ks	4	2. Pneumatiky	0,18
proběh pneu	km	40000	3. Mzda	2,43
mzda řidiče	Kč/hod	170	4. Odpisy	0,30
cena automobilu	Kč	915 546	5. Oprava a údržba	0,86
životnost	roky	20	6.1 Zdravotní a sociální pojištění	0,85
údržba a opravy	Kč/km	0,86	6.2 Diety-paušál	0
sociální pojištění	% mzdy	25	6.3 Ostatní-pojistné	0,169
Mýtné	Kč/km	0	6.4 Mýtné	0
zdravotní pojištění	% mzdy	9	Přímé náklady celkem	
diety	Kč/hod	0	7. Provozní režie	0,103
pojistné	Kč/rok	26 000	8. Správní režie	0,068
provozní režie	Kč/rok	15 840	Režijní náklady celkem	
správní režie	Kč/rok	10 500	Úplné vypočtené náklady	10,413
roční doba provozu	hod	2200		
doba jednoho obratu	hod	3		
v tom: doba stání	hod	2		
doba jízdy	hod	6		
technická rychlost	Km/hod	70		
součinitel využití jízdy		0,75		

Zdroj: vlastní zpracování

Pro tento automobil vychází, že každý ujetý km vychází na 10,413 Kč, který jsou uvedené z položky kalkulačního vzorce v tabulce.

3.3.4 Nákladní automobil skříňový Ford FMF6

Tento nákladní automobil byl pořízen v roce 2015 za částku 473 000,- vč DPH bez leasingu. Měsíční náklady na dopravu činí 16 000 Kč za pohonné hmoty, 3600 Kč ročně se zaplatí za silniční daň, jelikož se zde již neuplatňuje sleva z důvodu stáří automobilu. Roční pojištění nákladního automobilu je 12 600 Kč.

Měsíční náklady na tento nákladní automobil činí 17 350 Kč, se mzdou řidiče jsou měsíční náklady 40 350 Kč. Pro výpočet tarifní sazby na 1 km, se bere v úvahu to, že spotřeba pohonné hmoty na 100 km je v průměru okolo 13 litrů při cenách pohonných hmot, které jsou v tuto dobu velmi se měnící průměrně kolem 42,9 Kč. Cena pneumatiky u nákladních vozidel dosahuje kolem 1600 Kč, nákladní automobil má 4 kola, a tak dle vzorečku tarifní sazba vychází na 0,16 Kč. Veškeré další podstatné informace jsou uvedné v následující č.2 tabulce pro jejich přehlednost.

Tabulka č.2 náklady na 1 km Ford FMF6

spotřeba pohonných hmot	l/100 km	13		
cena PHM	Kč/l	42,9		
motorový olej	% z PHM	6		
cena 1 pneu	Kč	1 600	Položka kalkulačního vzorce	Tarifní sazby Km
počet pneu	ks	4		
proběh pneu	km	40000		
mzda řidiče	Kč/hod	170	1. Spotřeba pohonných hmot	5,912
cena automobilu	Kč	473 000	2. Pneumatiky	0,16
životnost	roky	20	3. Mzda	2,833
údržba a opravy	Kč/km	1	4. Odpisy	0,179
sociální pojištění	% mzdy	25	5. Oprava a údržba	1
Mýtné	Kč/km	0	6.1 Zdravotní a sociální pojištění	0,992
zdravotní pojištění	% mzdy	9	6.2 Diety-paušál	0
diety	Kč/hod	0	6.3 Ostatní-pojistné	0,095
pojistné	Kč/rok	12 600	6.4 Mýtné	0
provozní režie	Kč/rok	14 520	Přímé náklady celkem	
správní režie	Kč/rok	9 680	7. Provozní režie	0,11
roční doba provozu	hod	2200	8. Správní režie	0,073
doba jednoho obratu	hod	1	Režijní náklady celkem	
v tom: doba stání	hod	3	Úplné vypočtené náklady	11,355
doba jízdy	hod	5		
technická rychlost	Km/hod	60		
součinitel využití jízd		0,75		

Zdroj: vlastní zpracování

Pro tento automobil vychází, že každý ujetý km vychází na 11,355 Kč.

3.3.5 Nákladní automobil skříňový Ford Fed Transit

Pořízen v roce 2009 za částku 420 000 Kč, 2700,- je roční silniční daň, která je po slevě 25 % viz. Fiat Ducato. Roční pojištění nákladního automobilu je 26 336 Kč. Výše pohonných hmot se pohybuje průměrně kolem 12 000 Kč za měsíc.

Měsíční náklady na tento nákladní automobil činí 14 419 Kč, se započítanou mzdou řidiče dosahují měsíční náklady do výše 37 419 Kč. Tento nákladní automobil patří mezi nejstarší automobily a do blízké budoucnosti bude vyměněn za novější. Na následujících obrázcích jsou vyčíslené náklady na 1 km. Nejnákladnější položkou je jasně pořizovací cena automobilu, dále při cenách pohonných hmot 42,9 Kč a s průměrnou spotřebou 13 litrů, tento nákladní automobil dosahuje cca 560 Kč na 100 Km. Cena pneumatik je u tohoto vozidla 1500 Kč za jednu pneumatiku. Na následující tabulce č.3 jsou uvedené veškeré údaje, které jsou z interních podkladů firmy.

Tabulka č. 3 náklady na 1 km Ford Fed Transit

spotřeba pohonných hmot	l/ 100 km	13			
cena PHM	Kč/l	42,9			
motorový olej	% z PHM	6			
cena 1 pneu	Kč	1 500	Položka kalkulačního vzorce	Tarifní sazby	
počet pneu	ks	4			
proběh pneu	km	40000			Km
mzda řidiče	Kč/hod	170	1. Spotřeba pohonných hmot	5,912	
cena automobilu	Kč	420 000	2. Pneumatiky	0,15	
životnost	roky	20	3. Mzda	2,833	
údržba a opravy	Kč/km	0,95	4. Odpisy	0,159	
sociální pojištění	% mzdy	25	5. Oprava a údržba	0,95	
Mýtné	Kč/km	0	6.1 Zdravotní a sociální pojištění	0,992	
zdravotní pojištění	% mzdy	9	6.2 Diety-paušál	0	
diety	Kč/hod	0	6.3 Ostatní-pojistné	0,2	
pojistné	Kč/rok	26 336	6.4 Mýtné	0	
provozní režie	Kč/rok	14 520	Přímé náklady celkem		
správní režie	Kč/rok	9 680	7. Provozní režie	0,11	
roční doba provozu	hod	2200	8. Správní režie	0	
doba jednoho obratu	hod	1	Režijní náklady celkem	0,073	
v tom: doba stání	hod	3	Úplné vypočtené náklady	11,379	
doba jízdy	hod	5			
technická rychlost	Km/hod	60			
součinitel využití jízd	/	0,75			

Zdroj: vlastní zpracování

Pro tento automobil vychází, že každý ujetý km vychází na 11,379 Kč.

3.3.6 Osobní automobil Mercedes Benz Citan

Tento osobní automobil slouží k dodávání výhradně na naše prodejny, když je nějaká krizová situace např. urgentní závoz při nedostatku pečiva v prodejně. Využívá ho jen a pouze vedoucí expedice, který zodpovídá za veškerý nákup a logistiku surovin. Byl pořízen v roce 2018 za 950 999 Kč, je zatížen leasingem 532 290, který firmě poskytuje Mercedes Benz financial leasing s.r.o. od 1.3.2019 do 1.8.2023 s měsíční platbou 7 488 Kč. Ze zákonné silniční daně 2400, která se u osobních automobilu vypočítává dle obsahu motoru se se slevou platí 1440 Kč za rok. Pohonné hmoty na tento automobil jsou v průměru kolem 3500 Kč měsíčně.

Měsíční náklady na tento automobil dosahují 12 108 Kč, bez mzdy pracovníka.

U tohoto osobního automobilu dosahují náklady na 1 km zhruba 15 Kč.

3.3.7 Osobní automobil Audi

Tento osobní automobil je spravovaný pouze dcerou top managementem firmy, který zajišťuje chod celkového podniku. Nejčastěji je využíván k dojíždění k dodavatelům a odběratelům, k uzavírání nových obchodních partnerů, k rozvoji technologií apod.

Pořízen byl v roce 2021 za částku 900 000Kč, je zatížen úvěrem na částku 450 000 Kč od 15.11.2021 do 15.10.2024 s měsíční splátkou 13 397 Kč, na úvěru přeplatíme 32 292 Kč.

Silniční daň je po slevě 3148 Kč. Roční pojištění tohoto automobilu je 38 366 Kč a pohonné hmoty se pohybují měsíčně kolem 5 000Kč.

Celkové měsíční náklady tohoto automobilu jsou 21 594 Kč, bez mzdy pracovníka.

Celkové měsíční náklady dopravní distribuce pro Firmu Pekařství Kučera s.r.o dosahují **158 029 Kč**.

Na následujících obrázcích č.21,22,23 a 24 jsou znázorněny jednotlivé nákladní a osobní automobily Pekařství Kučera s.r.o.

Obrázek č. 21 Mercedes Benz



Obrázek č.22 Nákladní automobil skříňový Ford



Obrázek č.23 Nákladní automobil Ford Fed



Obrázek č.24 Fiat Ducato



Zdroj: vlastní zpracování

3.3.8 Nákladovost vlastních prodejen

Podnik má celkem 4 vlastní prodejny po centru Plzně a 1 prodejnu ve městě Touškov. Dvě prodejny jsou v pronájmu a dvě prodejny jsou ve vlastnictví majitele. Na následující tabulce č.7 je znázorněná celková, průměrná tržba každé prodejny za jednotlivý měsíc, z toho, kolik je tržba za vlastní výrobky.

Tabulka č.7 Zisky prodejny

	Prodejna 1	Prodejna 2	Prodejna 3	Prodejna 4	Prodejna 5
Průměrná celková tržba/měsíc	310 tis. Kč	270 tis. Kč	1 000 tis. Kč	1 000 tis. Kč	120 tis. Kč
Tržba z vlastních výrobků/měsíc	80 tis. Kč	54 tis. Kč	160 tis. Kč	125 tis. Kč	120 tis. Kč
% z celkové tržby	26 %	20 %	16 %	13 %	100 %

Zdroj: interní zdroje Pekařství Kučera s.r.o., vlastní zpracování

Na následující tabulce č. 8 jsou znázorněny 100% náklady na jednotlivou prodejnu a výpočet nákladů v poměru tržeb udávané v %, které byly zjištěné v předchozí tabulce č.7. Celkový prodej vlastních výrobků je vyčíslen v procentech, které budeme potřebovat k výpočtu nákladů jednotlivých prodejen.

Tabulka č.8 % vyjádření nákladů dle tržeb

	100 % nákladů	26 % nákladů
Pronájem prostor prodejny	22 285,71 Kč	5 794,29 Kč
Náklady na mzdy a odvody	31 714,29 Kč	8 245,71 Kč
Náklady na energie	9 428,57 Kč	2 451,43 Kč
Software a ostatní režijní náklady	4 285,71 Kč	1 114,29 Kč
	100 % nákladů	20 % nákladů
Pronájem prostor prodejny	15 928,57 Kč	3 185,71 Kč
Náklady na mzdy a odvody	31 714,29 Kč	6 342,86 Kč
Náklady na energie	9 514,29 Kč	1 902,86 Kč
Software a ostatní režijní náklady	4 285,71 Kč	857,14 Kč
	100 % nákladů	16 % nákladů
Pronájem prostor prodejny	15 000,00 Kč	2 400,00 Kč
Náklady na mzdy a odvody	176 880,00 Kč	28 300,80 Kč
Náklady na energie	14 571,43 Kč	2 331,43 Kč
Software a ostatní režijní náklady	7 142,86 Kč	1 142,86 Kč
	100 % nákladů	13 % nákladů
Pronájem prostor prodejny	10 714,29 Kč	1 392,86 Kč
Náklady na mzdy a odvody	176 880,00 Kč	22 994,40 Kč
Náklady na energie	33 035,71 Kč	4 294,64 Kč
Software a ostatní režijní náklady	7 142,86 Kč	928,57 Kč

Zdroj: interní zdroje Pekařství Kučera s.r.o., vlastní zpracování

Prodejna 1 = Pracují zde 2 prodavačky, které se střídají ranní a odpolední směnou. Průměrná tržba pečiva zde je kolem cca 80 000 Kč. Z předchozí tabulky vyplývá, že zisk z vlastního pečiva je 26 %, předpokládá se tedy 26 % všech nákladů. (pronájem, energie, mzdové náklady a režijní náklady) Tato prodejna je vzdálená od výroby 1 km. Za měsíc se na prodejnu ujede cca 100 km. Na následující tabulce č.9 je znázorněny náklady vs tržba.

Tabulka č.9 Nákladovost vs ziskovost prodejny 1

Pronájem prostor	5 794 Kč
Náklady na mzdy a odvody	8245 Kč
Náklady na energie	2451 Kč
Software a ostatní režijní náklady	1114 Kč
Náklady na dopravu	1200 Kč
Náklady na suroviny	32000 Kč
Celkem	50804 Kč
Tržby	80000 Kč
EBITDA	29196 Kč

Zdroj: interní zdroje Pekařství Kučera s.ro., vlastní zpracování

Prodejna 2 = Pracují zde 2 prodavačky, které se střídají ranní a odpolední směnou. Průměrná tržba pečiva zde je kolem cca 54 000,- Z předchozí tabulky vyplývá, že zisk z vlastního pečiva je 20 %, předpokládá se tedy s 20 % všech nákladů. Tato prodejna je vzdálená od výroby 5,4 km. Za měsíc se na prodejnu ujede cca 475 km. Na následující tabulce č.10 jsou znázorněny veškeré potřebné informace, aby byla vypočítána EBITDA prodejny.

Tabulka č.10 Nákladovost vs ziskovost prodejny 2

Pronájem prostor	3186 Kč
Náklady na mzdy a odvody	6343 Kč
Náklady na energie	1903 Kč
Software a ostatní režijní náklady	857 Kč
Náklady na dopravu	4825 Kč
Náklady na suroviny	21600 Kč
Celkem	38714 Kč
Tržby	54000 Kč
EBITDA	15286 Kč

Zdroj: interní zdroje Pekařství Kučera s.ro., vlastní zpracování

Prodejna 3= Tato prodejna se nachází v místě vyšší konkurence, ale prodejna se zde nachází již přes 20 let, a tak tu máme stále zákazníky, kteří jsou zvyklí nakupovat právě u nás. Je zde zaměstnáno 6 prodavaček. Celková tržba za vlastní výrobky je 160 tis. Kč. Z předchozí tabulky vyplývá, že zisk z vlastního pečiva je 16 %, předpokládá se tedy 16 % všech nákladů. Tato prodejna je vzdálená od výroby 6,2 km. Za měsíc se na prodejnu ujede cca 547 km.

Tabulka č. 11 Nákladovost vs ziskovost prodejny 3

Pronájem prostor	2400 Kč
Náklady na mzdy a odvody	22512 Kč
Náklady na energie	2331 Kč
Software a ostatní režijní náklady	1143 Kč
Náklady na dopravu	7045 Kč
Náklady na suroviny	64000 Kč
Celkem	99431 Kč
Tržby	160000 Kč
EBITDA	60569 Kč

Zdroj: interní zdroje Pekařství Kučera s.ro., vlastní zpracování

Prodejna 4 = Tato prodejna se nachází ve městě Touškov, která je vzdálená 15 km od výroby. Je zde zaměstnáno 7 prodavaček. Celková tržba za vlastní výrobky je 125 tis. Kč. Z předchozí tabulky vyplývá, že zisk z našeho pečiva je 13 %, předpokládá se tedy 13 % všech nákladů. Za měsíc se na prodejnu ujede cca 1320 km.

Tabulka č.12 Nákladovost vs ziskovost prodejny 4

Pronájem prostor	1393 Kč
Náklady na mzdy a odvody	22994 Kč
Náklady na energie	4295 Kč
Software a ostatní režijní náklady	929 Kč
Náklady na dopravu	13403 Kč
Náklady na suroviny	50000 Kč
Celkem	79611 Kč
Tržby	125000 Kč
EBITDA	45389 Kč

Zdroj: interní zdroje Pekařství Kučera s.ro., vlastní zpracování

Výrobna= Zde jsou náklady minimální, jelikož je prodejna umístěna ve výrobě. Pronájem prostor a náklady na energie vychází z velikosti prodejny. Náklady na mzdy a odvody vyplývají z výpočtu, že pán, který tam prodává se věnuje prodeji pouze 30 % ze své pracovní činnosti, zbytek se věnuje jiné pracovní náplni. (Hrubá mzda * 34% odvody / 30 %)

Tabulka č.13 Nákladovost vs ziskovost výroby

Pronájem prostor	2000 Kč
Náklady na mzdy a odvody	10854 Kč
Náklady na energie	500 Kč
Software a ostatní režijní náklady	1000 Kč
Náklady na dopravu	0,00 Kč
Náklady na suroviny	48000 Kč
Celkem	62354 Kč
Tržby	120000 Kč
EBITDA	57646 Kč

Zdroj: interní zdroje Pekařství Kučera s.ro., vlastní zpracování

Jak uvádí Mlýnek (2020) „*EBITDA je zkratka pro Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, což se do češtiny překládá jako zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací. Jedná se o ukazatel hrubého zisku s odečtením režijních nákladů společnosti. EBITDA je široce používanou metrikou ziskovosti společnosti a lze ji použít k porovnání společností vůči sobě či vůči průměru průmyslu*“.

Musíme ale brát v úvahu započtení pracovní síly, která pekárenské výrobky vyrobila. (nikoliv prodavačky z prodejen) Celkový objem produkce na vlastní prodejny je $\frac{1}{4}$ z celkové výroby za směnu cca 25 % všech výrobků, který se za jednu směnu vyrobí je rozváženo mezi naše jednotlivé prodejny. Budeme tedy počítat s 25 % všech nákladů, které vznikají výrobní silou na pekárně.

Na následující tabulce č.14 jsou procentuálně vyčíslené náklady pekárny, kde je znázorněn 100 % nákladů a jednotlivý poměr na maloobchody.

Tabulka č. 14 náklady výroby

Náklady pekárny	100 %	25 %	50 %
Pronájem prostor	25 000 Kč	6 250 Kč	12 500 Kč
Energie	67 000 Kč	16 750 Kč	33 500 Kč
Mzdy a odvody	400 000 Kč	100 000 Kč	200 000 Kč
Celkem	512 000 Kč	128 000 Kč	256 000 Kč

Zdroj: interní zdroje Pekařství Kučera s.ro., vlastní zpracování

Po sečtení všech jednotlivých nákladů 25 % vychází, že náklady pro naše prodejny z výroby vychází na 128 000 Kč jak je znázorněno v tabulce č.14 a je nutné tuto částku přičíst k celkovým nákladům celkového hospodaření vlastní distribuční sítě. Na následující tabulce č.15 jsou uvedené veškeré informace, které ukazují celkovou EBITDU, který je generována z vlastní sítě maloobchodů.

Tabulka č. 15 celková EBITDA vlastní distribuční sítě maloobchodů

Náklady prodejny + pekárna	458 914 Kč
Tržba z prodejen	539 000 Kč
EBITDA	80 086 Kč

Zdroj: interní zdroje Pekařství Kučera s.ro., vlastní zpracování

Celková EBITDA součtem všech nákladů prodejen a součet všech tržeb prodejen je tedy po rozdílu 80 086 Kč viz následující vzorec č.1

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{80\,086}{539\,000} = 0,14 \quad (11)$$

3.3.9 Nákladovost státních zařízení

Distribuce do státních zařízení je relativně ekonomicky výhodná. Jelikož jsou státní zařízení koncovým zákazníkem a zboží již nepřepravují, takže nevyvíjí takový tlak na snížení nákupní ceny, jako je tomu u obchodních řetězců, ale bohužel konkurence je velká, takže i tak si musíme držet ceny takové, aby nás nepředechnala konkurence. Do této konkurence patří hlavně pekárna Plasy, která se poměrně dost s námi přetahuje o tyto státní zařízení. My například dodáváme do nemocnice Privamed a Plasy do FN na Lochotíně, což by pro nás byla velmi zajímavá cílová skupina. Mezi nevýhodu takových odběratelů patří to, že takových zařízení není mnoho a mají dlouhodobé kontrakty s konkurencí, tudíž je nesnadné se stát dodavatelem dalších subjektů. V následující tabulce č. 16 je znázorněná průměrná cena do jednotlivých segmentů. Do státních zařízení se dodává zboží s cca 35-40 % marží. Budeme tedy počítat, že z celkové částky, kterou průměrně za měsíc odeberou, jsou cca 60 surovinové náklady. Mzdové a ostatní náklady, které jsou potřebné k chodu firmy, jsou započítány 25 %. Pro představu v následující tabulce č.16 je vypočten rozdíl u jednotlivých distribučních sektorů, aby bylo znázorněno, že z hlediska

objemu nás nejvíce zatěžují řetězce, ale z nátlaku na nízké prodejní ceny, ziskovost není tak zajímavá.

3.3.10 Obchodní marže

Obchodní marže je rozdíl mezi tržbami z prodeje výrobků, všech nákladů a služeb, které byly vynaloženy na 1 výrobek. Dle tabulky č.16 je patrné, že obchodní marže má rostoucí trend nejvíce u vlastních prodejen, tam si obchodní marži můžeme opravdu navýšit, naopak u řetězců je obchodní marže nejmenší, ale tam se to zas kompenzuje obrovským množstvím odběru.

Tabulka č.16 Ziskovost u jednotlivých výrobců k jednotlivým sektorům

Surovinová cena / 1 ks	Celková cena/1 ks	vlastní prodejny	řetězce	státních zařízení
Celožitný chléb- 5,00 Kč	17 Kč	38 Kč	23 Kč	27 Kč
Rohlík- 0,39 Kč	1,10 Kč	2,30 Kč	1,40 Kč	1,60 Kč
	Rozdíl	21,00 Kč	6 Kč	10 Kč
		1,20 Kč	0,30 Kč	0,50 Kč

Zdroj: interní zdroje Pekařství Kučera s.ro., vlastní zpracování

Ná následující tabulce č.17 jsou znázorněny veškeré náklady a tržby, která nám udává celkovou EBITDU z vývozu do státních zařízení.

Celkový obrat na pečivu od státních zařízení je průměrně kolem 370 000 Kč / měsíc

Tabulka č. 17 Nákladovost vs Ziskovost státních sektorů

Náklady na suroviny	222000 Kč
Mzdové náklady	100 000 Kč
Náklady na energie	16750 Kč
Pronájem prostor	6250 Kč
Náklady na dopravu	7200 Kč
Režijní náklady	1000 Kč
Celkem	353200 Kč
Tržba	370000 Kč
EBITDA	16800 Kč

Zdroj: interní zdroje Pekařství Kučera s.ro., vlastní zpracování

Průměrná EBITDA z těchto sektorů je kolem 30 tisíc měsíčně, která ale záleží podle objemu odběru, podle délky měsíce a různých příležitostí např. Vánoce, Velikonoce atd.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{16\,800}{370\,000} = 0,045 \quad (12)$$

Takto nízká rentabilita tržeb ze státních sektorů je způsobená tím, že berou pouze nejzákladnější pečivo, na kterém ziskovost není tak velká a ceny pro ně jsou též nastavené na minimální prodejní ceně.

3.3.11 Nákladovost malobchodů a velkoobchodů

Distribuce a vyjednávání s obchodními řetězci je velmi specifická. Jako v jediné ze strategií jsou v tomto případě produkty přeprodávány koncovým zákazníkům třetím stranám, a to zapříčiňuje tlak na naši prodejní cenu řetězcům. Řetězce jsou v tomhle nekompromisní a veškerý návrh změn ceníku jsou z naší strany akceptovány minimálně. Dále je mezi obchodními řetězci značná konkurence, jelikož nabízejí pečivo od několika dodavatelů. Některé řetězce prodávají ke zvýšení sortimentu své rozmrazované polotovary. Z výše zmíněných důvodů je u řetězcích vyvíjen nemalý tlak na prodejní cenu našich výrobků. 20-25 % je průměrná marže, která z dodávání zboží řetězcům vzniká. Řetězce od nás odebírají neskutečný množství objemu pečiva a jejich ztráta by pro nás byla bohužel velmi riziková.

Řetězce zatěžují naši výrobu s 50 % kapacitou tzv. 50 % výrobků, který se za jednu směnu vyrobí se rozváží právě mezi jednotlivé prodejny zmiňovaných řetězců (Albert, Billa, COOP, Makro.), proto počítáme s 50 % všech nákladů, které jsou znázorněné v předchozí tabulce č.15.

Tabulka č.18 Nákladovost vs Ziskovost řetězců

Náklady na suroviny	521250 Kč
Mzdové náklady	20000 Kč
Náklady na energie	33500 Kč
Pronájem prostor	12500 Kč
Náklady na dopravu	26000 Kč
Režijní náklady	4000 Kč
Celkem	617250 Kč
Tržba	695000 Kč
EBITDA	77750 Kč

Zdroj: interní zdroje Pekařství Kučera s.ro., vlastní zpracování

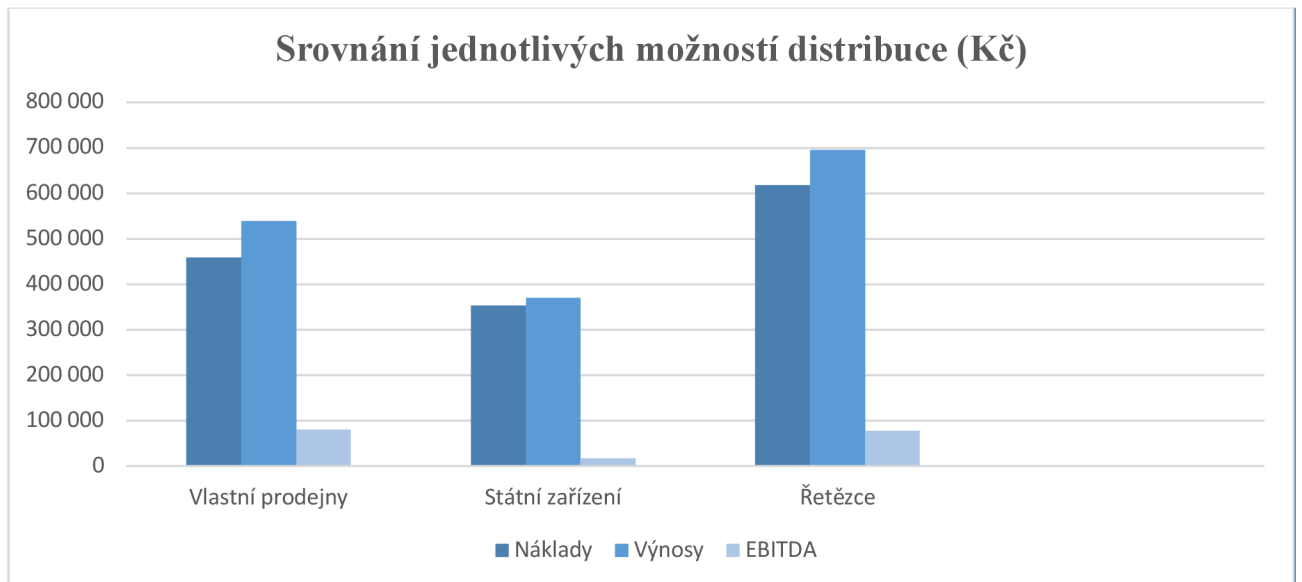
Řetězce a malé odběratelé průměrně odeberou pečivo za 695 000 Kč za měsíc. Průměrná vzdálenost nutná k zásobování mezi výše zmíněné řetězce dosahuje cca 2000 km za každý měsíc.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{77750}{695\,000} = 0,112 \quad (3.4)$$

Průměrná EBITDA z těchto řetězců je kolem 90 tisíc měsíčně, záleží podle objemu odběrů, které mohou být ovlivnitelné velkou poptávkou v konkurenci, nebo různými svátky.

Na následujícím grafu č.1 je znázorněno srovnání všech distribučních možností. Z grafu je patrné, že náklady a výnosy u státních zařízení jsou si skoro rovny, to znamená, že pro zisk podniku se distribuce do těchto zařízení nevyplácí.

Graf č.1 Srovnání jednotlivých distribučních sítí



Zdroj: vlastní zpracování

Naopak u zbylých distribučních sítí maloobchodů je mezi náklady a výnosy patrný rozdíl. Zisk z vlastní sítě prodejen a z řetězců si bude velmi podobný, ale co se týká obratu peněžních prostředků, nejlépe vychází distribuce do maloobchodů a velkoobchodů jako je Ahold, Billa, Coop a Makro. Tyto distribuční sítě odebírají velké množství kusů výrobků.

3.4 Návrhy a doporučení pro oblast dopravy, zpětné logistiky a další strategie a rozšíření distribuční sítě s ohledem na hospodářský výsledek společnosti

Cílem práce bylo posouzení jednotlivých distribučních strategií, byly porovnávány jednotlivé sektory distribuce Pekařství Kučera s.r.o. a z výsledků je patrné, že dovoz do vlastní sítě prodejen je z hlediska financí nejvýhodnější. Nevýhodou je celkový chod prodejny a starost o zaměstnance. Naopak nejméně výhodné je dovoz do státních sektorů, tam je zisk nejmenší. Vhodná kombinace všech logistických kanálů je pro firmu Pekařství Kučera s.r.o. nejvýhodnější, jelikož se veškeré negativní stránky všech distribučních sektorů minimalizují a vznikne tak klidná logistika ve firmě.

Rozšířením o další podnikové prodejny by podnik generoval větší zisk, ale se ziskem přicházejí i starosti s propagací a fungování prodejny. Návrhy a doporučení pro větší zisk z vlastních prodejen je navýšení prodeje vlastního zboží, to může být způsobeno tím, že pekařství optimalizuje a rozšíří svůj sortiment výrobků, aby přitáhl nové zákazníky. Mezi tyto výrobky podnik zamýšlí výrobu v rámci zdravého životního stylu např. proteinový chléb, žitné pečivo apod. Tyto produkty, by mohly přitáhnout novou cílovou skupinu, která se klasické pečivo snaží eliminovat ze svých jídelníčků.

Dalším krokem, jak generovat větší zisk na vlastních prodejnách, je snížení vrácených výrobků, a to může být eliminováno např. snižováním cen po určité hodině v podniku, ale nevýhodou může být to, že si lidi zvyknou a budou chodit právě jen na slevy, zisky by se tím nezvýšily.

Pro podnik pekařství Kučera s.r.o. by mohlo být výhodné dovážet své pekařské výrobky do internetových obchodů jako např. rohlík, košík.cz apod. Jelikož to je jediný způsob kam v rámci Plzeňského kraje expandovat, jelikož podnik dováží do většiny prodejen.

Do budoucna by bylo vhodné pořídit novější automobily, které by měly menší spotřebu a jejichž náklady na opravu a údržbu budou by byly nižší.

4 Závěr

S růstem nároků, které spotřebitelé mají na kvalitu a servis je těžké udržet si místo na trhu v konkurenčním prostředí, které neustále roste. Z tohoto důvodu by firmy měly své služby neustále zlepšovat a měly by se snažit odhalovat slabé stránky a eliminovat je.

Cílem této bakalářské práce bylo zjištění, zda je z hlediska ziskovosti pro podnik efektivnější rozšiřování vlastní sítě prodejen nebo dovoz do konkurenčních zařízení. Veškeré skutečnosti, které jsou v této bakalářské práci popsány, byly poskytnuty firmou Pekařství Kučera s.r.o., která ve své činnosti působí již řadu let.

Efektivnost byla posuzována u 3 distribučních kanálů, do kterých firma rozváží své výrobky. Teoretická část je zaměřena především na logistiku, logistickým řetězcům a dopravě. V analytické části je popsána komparace jednotlivých distribučních sítí a analýza nákladového srovnání. V první části této analýzy byly sečteny náklady u jednotlivých automobilů, které firma má, aby se určil náklad na 1 km trasy. Dalším krokem bylo zjištění veškerých nákladů, které firmu zatěžují při provozování vlastních prodejen a porovnání s tržbami, který podnik generuje právě ze sítě vlastních prodejen. To samé bylo provedeno s jednotlivými sektory, které nejsou ve vlastnictví podniku.

Z výsledků vychází, že nejvýhodnější je pro podnik rozšiřovat vlastní sítě prodejen, což podnik má v plánu, ale bohužel z důvodu války na Ukrajině se momentálně podnik takového velkého rozšiřování bojí.

Naopak vhodná kombinace všech logistických řetězců vede ke spokojenosti fungující firmy, která není jen zatěžována povinnostmi, které jsou spojené s otevřením a vedením dalších prodejen. Cesta k optimalizaci výroby je namáhavá a vzhledem k současnému turbulentnímu prostředí i riziková.

Závěr je tedy jasný, pokud negativní ekonomické tendence současné doby (zejména inflace) začnou ustupovat, lze uvažovat o tom, že podnik rozšíří působení minimálně o dvě podnikové prodejny, jelikož z výpočtů vychází, že rentabilita je ze všech distribučních sítí největší. Vlastní síť prodejen, je mnohem výhodnější i z hlediska kapacit prostorů, který je v Plzni dostačující, naopak rozšíření distribučních sítí řetězců a státních sektorů v Plzeňském kraji je obtížnější, jelikož je tato distribuční síť z velké části naplněna a rozšiřování u řetězců by muselo být mimo Plzeňský kraj, a to je zatěžující pro dopravu. Firma má tyto praktiky nastavena už léta a s výsledkem hospodaření je spokojena. Cílem práce bylo posouzení jednotlivých distribučních strategií. V této bakalářské práci byly porovnávány jednotlivé sektory distribuce Pekařství Kučera s.r.o. a z výsledků je patrné, že dovoz do vlastní sítě prodejen je z hlediska financí nejvýhodnější. Naopak nejméně výhodné je dovoz do státních sektorů, tam je zisk nejmenší. Vhodná kombinace všech logistických kanálů je pro firmu Pekařství Kučera s.r.o. nejvýhodnější, jelikož se veškeré negativní stránky všech distribučních sektorů minimalizují a vznikne tak stabilní prostředí, ve kterém se firma může optimálně rozvíjet.

Závěrem lze konstatovat, že cíl práce, kterým bylo porovnání jednotlivých distribučních strategií, byl naplněn. Výpočty ukázaly, že nejvyšší rentability dosahuje podnik ve vlastních prodejnách, ovšem s vyšší mírou rizika, na rozdíl od státních zařízení nebo řetězců.

Zdroje:

Gros I., Grosová S., Tajemství moderního nákupu. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.

Holečková L. a Hyršlová J., Ekonomika podniku. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2018. 28 s., ISBN 978-80-87839-90-4

Hučka M., Základy podnikání a podnikatelský proces. Praha: GRADA, 2021, s.198. ISBN 978-80-271-3041-2

Macurová P., Klabusayová N., a Tvrdoň L., Logistika 2. upravené a doplněné vydání. Ostrava: VŠB –TU Ostrava, 2018, ISBN 978-80-248-4158-8

Martinovičová D., Konečný M., a Vavřina J., Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 224 s. ISBN 978-80-271-20

Král, B., Fibírová, J., Šoljaková, L., Wagner, J., Zralý, M., Matyáš, O., . . . Petera, P., *Manažerské účetnictví* (4. vyd.). Praha: Management Press, 2018, ISBN 978-80-7261-568-1

Popesko B., Papadaki Š., Moderní metody řízení nákladů, Praha Grada, 2016, ISBN 978-80-247-5773-5

Říha, Z., Tichý, J. The Costs Calculation and Modelling in Transport. Transport Means 2015 - Proceedings of the International Conference. Kaunas: Technical University, 2015, s. 388-391. ISSN 1822- 296X

Sixta Josef a Mačát V. Logistika: teorie a praxe. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, 318 s. ISBN 80-251-0573-3.

Štůsek J. Řízení provozu v logistických řetězcích. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2007, 227 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6

Srpová J., Svobodová I., Skopal P., Orlík T. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

Synek, M., Dvořáček, J., Dvořák, J., Kislingerová, E., & Tomek, G. (2011). *Manažerská ekonomika* (5. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.

Internetové zdroje:

Pekařství Kučera [online], 2016 [cit. 2022-04-10] Dostupné z <https://www.pekarstvikucera.cz>

DL profi Leo Tvrdoň [online], 2017, [cit. 2022-04-10], dostupné z <https://www.dlprofi.cz/33/co-je-logisticky-retezec-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eluk3A1jA9RsZUEW5pHWZYI/>

Alena Klimková [online], 2015 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <http://www.marke.cz/pest-analyza/>

Finanční správa [online] 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z:
<https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/silnicni-dan/informace-stanoviska-a-sdeleni/2022/prominuti-zaloh-na-dan-silnicni-na-rok>

Jonáš Mlýnek [online], 2020 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z:
<https://www.lynxbroker.cz/investovani/burzovni-trhy/burzovni-informace/obchodovani-burza/ebitda-a-ebi>

Prezentace:



Řešená problematika



úvod

Studentka se zabývala problémem distribučních sítí v podniku Pekařství Kučera s.r.o.

V této práci jsou odhaleny výsledky, která síť odběratelů je pro podnik nejvýhodnější.

Vysoká škola ekonomie a managementu

problém

Rentabilita jednotlivých distribučních sítí.

přístup

V teoretické části byly popsány pojmy logistiky, představen podnik a předmět podnikání.

V analytické části se porovnávaly distribuční síť pomocí nákladů a tržeb.

2



Obsah práce:

- Úvod
- Charakteristika pojmů
- Představení podniku
- Analýza současného dopravního stavu
- Trasy distribuce
- Popsání distribučních sítí
- Nákladové srovnání distribučních sítí
- Závěr

3

Představení podniku

- Rodinná firma založena roku 1993
- Firma má kolem 20 zaměstnanců
- Jedná se o společnost s ručením omezeným
- Podnik se snaží cílit na všechny věkové skupiny



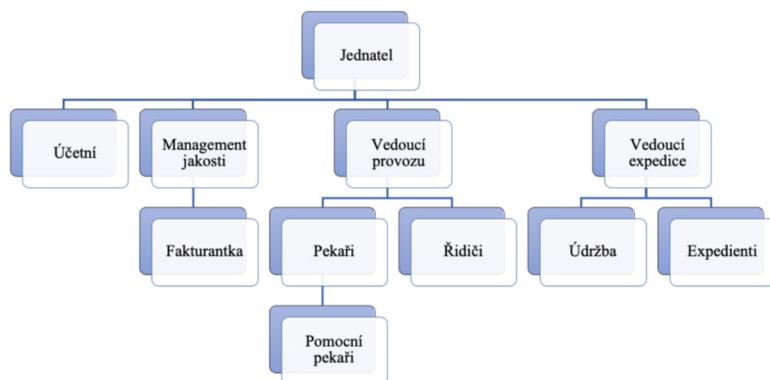
SWOT analýza podniku

Silné stránky	Slabé stránky
tradice, dobré jméno firmy	nízká propagace
know how, kvalita výrobků	nedostatečná kontrola zaměstnanců
geografické umístění	nejasné vymezení kompetencí
dlouholetost na trhu	závislost na dodavatelích
Hrozby	Příležitosti
nová konkurence	finanční příležitosti
nárůst nákladů	zázemí, technologie
nejasnost dodávky surovin	dobré vztahy s maloobchodníky

Zdroj: vlastní zpracování

Organizační struktura podniku

Pekařství Kučera s.r.o.



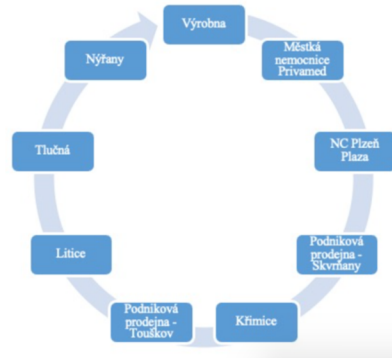
Zdroj: vlastní zpracování

6

Trasy distribuce

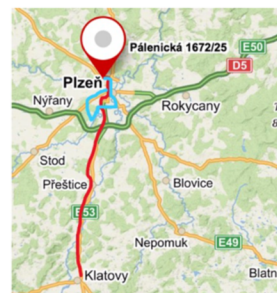
• 3 podnikový řidiči → 3 trasy

• Řidič A



Zdroj: vlastní zpracová

• Řidič B



Zdroj: vlastní zpraco

• Řidič C



Zdroj: vlastní zprac

Typy logistických řetězců podniku

- Vlastní síť prodejen
- Státní zařízení
- Řetězce

Tržby z distribučních sítí

	Průměrný odběr pečiva za měsíc
Prodejna 1	80 000,-
Prodejna 2	54 000,-
Prodejna 3	160 000,-
Prodejna 4	125 000,-
Výrobná	120 000,-

Celkový výnos z prodeje pečiva ve vlastní síti prodejen je 539 000,- za měsíc pouze na naše vlastní pekárenské výrobky.

	Průměrný odběr pečiva za měsíc
Městský ústav soc. služeb	170 000,-
Privamed a. s	80 000,-
Ostatní státní odběratelé	120 000,-

Celkový obrat na pečivu od státních zařízení je průměrně kolem 370 000 Kč / měsíc

Albert	320 000,-
Billa	125 000,-
Makro	20 000,-
COOP	80 000,-
Pramen a.s, Rosa Market	30 000,-
ZDK	20 000,-
Ostatní malé odběratelé	100 000,-

Řetězce a malé odběratelé průměrně odeberou pečivo za 695 000 Kč za měsíc

Komparace distribučních sítí

- Srovnávány byly náklady oproti generovaným tržbám

1) Vlastní síť prodejen

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{80\,086}{539\,000} = 0,14$$

Náklady prodejny + pekárna	458 914 Kč
Tržba z prodejen	539 000 Kč
EBITDA	80 086 Kč

• 2) Státní zařízení

Náklady na suroviny	222000,00
Mzdové náklady	100000,00
Náklady na energie	16750,00
Pronájem prostor	6250,00
Náklady na dopravu	7200,00
Režijní náklady	1000,00
Celkem	353200,00
Tržba	370000,00
EBITDA	16800,00

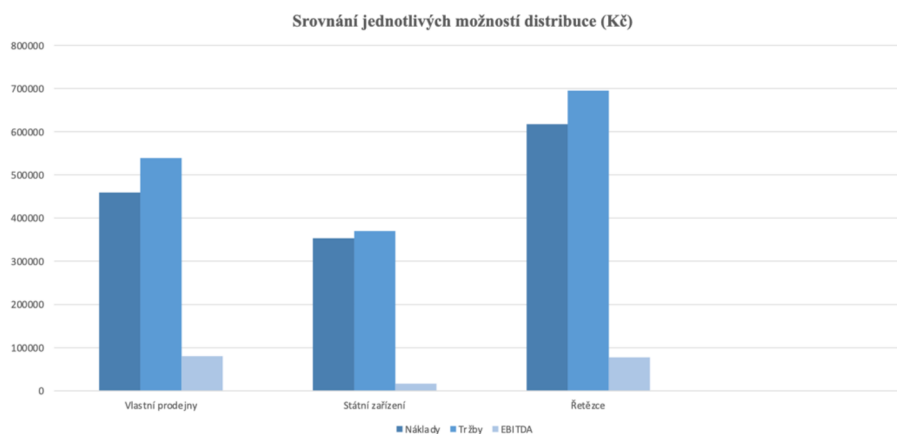
$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{16\,800}{370\,000} = 0,045$$

3) Řetězce

Náklady na suroviny	521250,00
Mzdové náklady	20000,00
Náklady na energie	33500,00
Pronájem prostor	12500,00
Náklady na dopravu	26000,00
Režijní náklady	4000,00
Celkem	617250,00
Tržba	695000,00
EBITDA	77750,00

$$\bullet \text{ Rentabilita tržeb} = \frac{77750}{695\,000} = 0,112$$

Výsledky práce – grafické znázornění



Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo to, že vlastní síť prodejen je pro podnik nejvýhodnější

Z dat lze vyčíst fakta: Že největší rentabilita je z vlastní sítě prodejen, protože:

- Na svých prodejnách je největší marže
- Vlastní prodejny mají větší sortiment

Do budoucna se podnik chystá rozšíření působení o další podnikové prodejny

Závěr

- Cílem práce bylo posouzení jednotlivých distribučních strategií, byly porovnávány jednotlivé sektory distribuce Pekařství Kučera s.r.o. a z výsledků je patrné, že dovoz do vlastní sítě prodejen je z hlediska financí nejvýhodnější. Nevýhodou je celkový chod prodejny a starost o zaměstnance.
- Naopak nejméně výhodné je dovoz do státních sektorů, tam je zisk nejmenší.

