



# Mezinárodní obchodní vztah malé firmy se zákazníkem ve Spojeném britském království

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Ekonomika a management mezinárodního obchodu

*Autor práce:*

**Vojtěch Černý**

*Vedoucí práce:*

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.

Katedra ekonomie

---

Liberec 2020



## Zadání bakalářské práce

# Mezinárodní obchodní vztah malé firmy se zákazníkem ve Spojeném britském království

*Jméno a příjmení:* **Vojtěch Černý**  
*Osobní číslo:* E17000469  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor* Ekonomika a management mezinárodního obchodu  
*Zadávací katedra:* Katedra ekonomie  
*Akademický rok:* **2019/2020**

### **Zásady pro vypracování:**

1. Stanovení cílů a formulace předpokladů.
2. Představení malé firmy včetně možností mezinárodních obchodních operací.
3. Analýza firmy MAKRO Cash&Carry s.r.o. Liberec.
4. Vybraný obchodní případ: distribuce pro zákazníka v Anglii.
5. Zhodnocení zpracování obchodního případu a formulace závěrů.

*Rozsah grafických prací:*  
*Rozsah pracovní zprávy:* 30 normostran  
*Forma zpracování práce:* tištěná/elektronická  
*Jazyk práce:* Čeština



### **Seznam odborné literatury:**

- TRICKER, Ray, 2016. *ISO 9001:2015 for Small businesses* [online]. Routledge [cit. 2019-10-09]. ISBN 9781317685678. Dostupné z: [https://search.proquest.com/docview/2136020545/\\$N?accountid=17116](https://search.proquest.com/docview/2136020545/$N?accountid=17116)
- RYDVALOVÁ, Petra. 2014. *Malé a podnikání v podmínkách republiky od 1.1.2014*. 2. vyd. Liberec: VÚTS. ISBN 978-80-87184-43-1.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.
- BOWERSOX, Donald , David CLOSS, Bixby COOPER a John BOWERSOX. 2013. *Supply chain logistics management*. 4<sup>th</sup> international ed. New York: McGraw-Hill international edition. ISBN 978-0-07-132621-6.
- JIRSÁK, Petr, Michal MERVART a Marek VINŠ, 2012. *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-958-6.
- PROQUEST. 2019. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-10-14]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

*Vedoucí práce:* PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.  
Katedra ekonomie

*Datum zadání práce:* 31. října 2019  
*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2021

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan

L.S.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

18. dubna 2020

Vojtěch Černý

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat PhDr. Ing. Lence Sojkové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, cenné rady a odborný dohled. Děkuji také své rodině za podporu a pomoc při studiu.

## **Anotace**

Bakalářská práce je zaměřena na představení a zhodnocení pobočky MAKRO Cash & Carry v Liberci z hlediska konkurenceschopnosti a mezinárodního působení. Věnuje důraz struktuře pobočky zejména z hlediska organizace a pravomocí jednotlivých zaměstnanců. Dále představuje významný obchodní případ vznikající mezi touto pobočkou a zákazníkem ve Spojeném britském království. Rozděluje zde jednotlivé fáze obchodního případu, vedoucí k jeho realizaci. Definuje předpokládané okolnosti, které mohou ovlivnit samotný průběh a zpracování obchodního případu. Dále se zaměřuje na významné české dodavatele, jejichž výrobky jsou do Spojeného britského království odesílány. Zmiňuje také využití dodacích a platebních podmínek, včetně dokumentů, souvisejících s odesláním do zahraničí. V závěru práce jsou porovnávány předpokládané okolnosti průběhu mezinárodního obchodního případu s reálnými okolnostmi zjištěnými ve spolupráci s oddělením distribuce přímo na pobočce v Liberci.

## **Klíčová slova**

Distribuce, makro cash & carry, malá firma, mezinárodní obchod

## **Annotation**

This bachelor thesis deals with the branch of MAKRO Cash & Carry Liberec in terms of structure and international activities. It pays attention to the structure of the branch in terms of organization and responsibilities of individual employees. Presented is also a significant business case that arises between this branch and a customer in the United Kingdom. It presents the individual phases of the business case leading to its realization. Defined are assumed circumstances that may affect the course and processing of a business case. It focuses on major Czech suppliers whose products are shipped to the United Kingdom. There is also mentioned the use of delivery and payment conditions, including documents related to shipping abroad. At the end of the thesis, there is comparison of the assumed circumstances of the international business case with the real circumstances found in cooperation with the Distribution department directly at the branch in Liberec.

## **Key Words**

Distribution, international trade, makro cash & carry, small business

# Obsah

Seznam zkratk	13
Seznam tabulek	14
Seznam obrázků	15
Úvod	16
<b>1 Představení malé firmy včetně možností mezinárodních obchodních operací</b>	<b>18</b>
1.1 Význam malých a středních podniků	18
1.2 Nová definice malého a středního podnikání od 1. 1. 2005	18
1.3 Hodnotící parametry	19
1.3.1 Nezávislé podniky	19
1.3.2 Partnerské podniky	19
1.3.3 Propojené podniky	20
1.3.4 Akvizice	20
1.3.5 Fúze	20
1.4 Druhy podniků dle právních forem podnikání na území ČR	21
1.4.1 Podnik jednotlivce	21
1.4.2 Franšíza	21
1.4.3 Společnost s ručením omezeným	22
1.4.4 Akciová společnost	22
1.4.5 Veřejná obchodní společnost	23
1.4.6 Komanditní společnost	23
1.5 Organizace malého podniku	24
1.5.1 Liniová organizační struktura	24
1.5.2 Funkční organizační struktura	25
1.5.3 Příklady jednotlivých struktur v oblasti Libereckého kraje	25
1.6 Mezinárodní obchodní operace malých firem	26
1.6.1 Přímý dovoz	26
1.6.2 Prostřednické vztahy	27
1.6.3 Zřízení zahraniční pobočky	28
<b>2 Analýza firmy MAKRO Cash &amp; Carry s.r.o. Liberec</b>	<b>30</b>
2.1 Vznik společnosti METRO AG	30
2.2 Vznik samostatné prodejny MAKRO Cash & Carry v Liberci	31
2.3 Struktura prodejny MAKRO Cash & Carry Liberec	32
2.3.1 Představení struktury prodejny	33



2.3.2	Zařazení struktury prodejny.....	33
<b>2.4</b>	<b>Představení nabízených služeb.....</b>	<b>34</b>
2.4.1	Prodej.....	34
2.4.2	Distribuce.....	34
2.4.3	Servis zlatých karet.....	35
2.4.4	Sortiment .....	35
<b>2.5</b>	<b>SWOT analýza prodejny v Liberci.....</b>	<b>36</b>
2.5.1	Silné stránky .....	36
2.5.2	Slabé stránky.....	36
2.5.3	Příležitosti na trhu.....	37
2.5.4	Hrozby na trhu .....	37
2.5.5	Výstup SWOT analýzy .....	37
<b>3</b>	<b>Vybraný obchodní případ: distribuce pro zákazníka ve Spojeném britském království.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1</b>	<b>Mezinárodní obchodní případ.....</b>	<b>38</b>
3.1.1	Vznik mezinárodního obchodního případu pro MAKRO Cash & Carry Liberec ..	39
<b>3.2</b>	<b>Předpoklady obchodního případu .....</b>	<b>40</b>
<b>3.3</b>	<b>Přijetí objednávky .....</b>	<b>41</b>
3.3.1	System BTN .....	41
<b>3.4</b>	<b>Zpracování objednávky a významní dodavatelé z ČR.....</b>	<b>42</b>
3.4.1	Významní dodavatelé z ČR .....	43
3.4.2	System GMS.....	44
3.4.3	System MPL.....	44
<b>3.5</b>	<b>Konsolidace a odeslání objednávky do Anglie.....</b>	<b>45</b>
3.5.1	Odeslání a související dokumentace .....	45
3.5.2	Fakturace .....	46
<b>4</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>47</b>
<b>5</b>	<b>Seznam literatury .....</b>	<b>49</b>

## Seznam zkratek

ALC	Allocation & Logistics center
a.s.	Akciová společnost
BTN	Billing trading network
CMR	Convention Marchandise Routière
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAN	European article number
ES	Evropské společenství
GMS	General Management of Store
HACCP	Hazard analysis and critical control points
IT	Informační technologie
k.s.	Komanditní společnost
MPL	My picking list
RPM	Rychlé, precizní a moderní
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SSCC	Serial shipping container code
v.o.s.	Veřejná obchodní společnost
VZV	Vysokozdvížený vozík
ZOK	Zákon o Obchodních korporacích

## Seznam tabulek

Tabulka 1: definice MSP dle Nařízení komise (ES) č. 800/2008 .....	19
Tabulka 2: SWOT analýza .....	36

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Liniová struktura.....	24
Obrázek 2: Funkční struktura.....	25
Obrázek 3: Struktura provozovny MAKRO Cash & Carry Liberec .....	32

## Úvod

Malé a střední firmy jsou významnou součástí ekonomiky České republiky. Ovšem při zvyšující se koncentraci malých firem na trhu může v některých oblastech docházet k přesycení trhu v rámci jednotlivých odvětví produkce. Ve 21. století je díky světové globalizaci stále snazší rozšířit svou produkci na mezinárodní úroveň a zároveň si snížit své produkční náklady. Této možnosti začalo využívat značné množství firem v oblastech produkce zboží i nabídky služeb. Zároveň se stále zvyšuje dostupnost jednotlivých druhů zboží, které by běžně nebyly dostupné. Práce se soustředí na konkrétní případ mezinárodního působení společnosti MAKRO Cash & Carry patřící k významným poskytovatelům nabídky potravinářského i nepotravinářského sortimentu zejména pro účely podnikání v oblasti restaurátérství a hotelnictví.

První část práce je věnována podmínkám a kritériím pro založení malé či střední firmy v České republice částečně regulovanými vyhláškami Evropské unie. Dále představí podoby malých firem a porovnání výhod a nevýhod jednotlivých podob. Poté zmíní jednotlivé možnosti mezinárodní působnosti v porovnání jejich náročnosti.

Druhá část se zaměří již na výše zmíněnou společnost MAKRO Cash & Carry, konkrétněji na samostatnou prodejnu v Liberci. Představí historický vývoj samotné společnosti, dále pomocí výzkumné metody SWOT analýzy zhodnotí aktuální situaci na prodejně v Liberci z hlediska konkurenceschopnosti a příležitostí na domácím trhu. Zmíní také vývoj postavení MAKRO na českém trhu jako hlavního poskytovatele zboží a výrobků pro restaurační a hotelová zařízení.

Poslední část je věnována konkrétnímu obchodnímu případu pro zákazníka EED Foods, který působí jako distributor českých výrobků na území Spojeného britského království. Předpoklady pro tento případ jsou převážně pravidelnost při objednávání, připravenost personálu na včasné zpracování a důvěryhodnost zákazníka pro prodejnu působící v Liberci. Porovnávána bude předpokládaná situace se skutečným průběhem na prodejně. Cílem je odhalení nedostatků při procesu zpracování a návrh opatření, které daný proces zdokonalí. Pomocí analýzy celého procesu v jeho jednotlivých krocích budou odhaleny nedostatky, které je třeba nahradit. Analýza procesu probíhá přímo v prodejně MAKRO, včetně konzultací s jednotlivými skupinami, které se na procesu podílejí.

Během analýzy budou zodpovězeny zároveň následující otázky. Je možné urychlit proces zpracování? Jsou veškeré zdroje (personál, stroje) efektivně využity? Opravdu je proces monotónně opakovaný, nebo dochází k výrazným rozdílům v jednotlivých objednávkách?

# **1 Představení malé firmy včetně možností mezinárodních obchodních operací**

Malé firmy jsou významnými subjekty z hlediska udržení zdravé ekonomické konkurence. Jak je ale lze definovat? Jaká kritéria musí malé firmy působící na území ČR splňovat? Proč jsou malé firmy významnými subjekty? Tyto a další otázky jsou zodpovězeny v průběhu této kapitoly.

## **1.1 Význam malých a středních podniků**

Mezi hlavní důvody vzniku nových podniků patří především diverzifikace trhu mezi množstvím malých firem, přispívající ke správné funkci ekonomiky. Pokud by neexistovalo značné množství konkurenčních firem, každý tržní obor by mohl být obsazen jedním monopolem, udávajícím jednotnou cenu a podobu výrobku. Toto by dlouhodobě mohlo vést k nastavení vysokých cen výrobků, nespokojenosti konzumentů a přesycení trhu, vedoucímu k následnému zvýšení nezaměstnanosti, protože monopol by byl nucen propouštět své zaměstnance, aby ušetřil na nákladech a zvládl splatit pohledávky. Ovšem při zvyšující se nezaměstnanosti by klesala poptávka po výrobcích pro nedostatek peněz v domácnostech. Zároveň by docházelo k vyšší inflaci důsledkem vysokých cen. Existence malých firem je tedy nezbytnou pro správné fungování ekonomiky na státní i mezinárodní úrovni. (*Podnikání malé a střední firmy: 3, s. 29*)

## **1.2 Nová definice malého a středního podnikání od 1. 1. 2005**

Roku 2005 byla vydána nová kritéria pro posuzování a zařazení podnikatelských celků do skupin mikropodniků, malého či středního podnikání. Důvodem bylo především navýšení a obměnění finančních prahů, oddělujících mikropodniky od malých podniků. Nová kritéria jsou spojena se získáním podpory podniků, které ji zcela nezbytně pro svou činnost potřebují od podniků, vykazujících nadprůměrné výsledky, které na tuto podporu pro rozvoj svůj nárok ztrácejí. (*Evropská komise s. 5-9*)

### 1.3 Hodnotící parametry

Hlavními parametry pro prisuzování velikostí jednotlivých podniků jsou od 1. 1. 2005: počet zaměstnanců, roční obrat a v neposlední řadě bilanční suma (součet všech aktiv (pasiv) daného podniku, vyjádřený v penězích). Jednotlivé parametry jsou zmíněné v *Tabulce I*. Ovšem při výpočtu parametrů je nutno brát na vědomí také nezávislost podniku pro jeho správné zařazení. Podniky se dělí na nezávislé, partnerské a propojené dle míry interakce s jinými podniky ve vybraném odvětví a míře provázání vlastnických či hlasovacích práv k jinému podniku.

*Tabulka 1: definice MSP dle Nařízení komise (ES) č. 800/2008*

Typ podniku	Počet zaměstnanců	Obrat (v mil. €)	NEBO Bilanční suma (v mil. €)
Mikro	<10	<2	<2
Malý	<50	<10	<10
Střední	<250	<50	<43

Zdroj: Malé a střední podnikání v podmínkách České republiky od 1. 1. 2014, s. 23 Nezávislé podniky

Tyto podniky se vyznačují především tím, že mají minimální až žádné podíly v ostatních podnicích a zároveň samy nenabízí či pouze minimálně využívají cizích zdrojů (cizích podílů na svém majetku). V procentech tedy nevlastní více než 25 % podílu v jiném podniku a zároveň jiný podnik nevlastní více než 25 % kapitálu nezávislého podniku. Výjimkami při vlastnění podílu nad 25 % mohou být investoři z řad univerzit a neziskových výzkumných středisek nebo například tzv. „Business Angels“. V takových případech lze také podnik považovat za nezávislý. (*Evropská komise, s. 16–18*)

#### 1.3.1 Partnerské podniky

Partnerské podniky se vyznačují vlastnictvím podílových práv jiného podniku v hodnotách 25-49 %, tedy možností významně zasahovat do řídicí činnosti jiného podniku, avšak samy nebýt vedoucí silou daného podniku. Druhým typem partnerských podniků jsou ty, na jejichž vlastnictví se z hodnoty 25-49 % podílí jiný podnik. (*Evropská komise, s. 20*)



### **1.3.2 Propojené podniky**

Posledním typem jsou takzvané propojené podniky. Takové podniky se vyznačují vlastnictvím většiny práv pro řízení jiného podniku (tedy nad 50 %), možností významně zasahovat do řídicího orgánu jiného podniku (odvolávat členy řídicího orgánu) či možnost ovládat většinu hlasovacích práv. K propojení podniků může vést několik procesů, zejména v mezinárodním prostředí. Příklady pro takové procesy jsou především akvizice a fúze (*Evropská komise, s. 23*)

### **1.3.3 Akvizice**

V tomto případě společnost odkupuje část či celek krachující či zanikající společnosti, přebírá pod správu veškerý majetek odkoupené společnosti, její zaměstnance a také veškerá řídicí práva. Akvizice mohou být využívány také jako forma rozšíření společnosti do zahraničí, kterému bude věnována samostatná kapitola. Významným příkladem akvizice pro Českou republiku je odkoupení Škoda Auto skupinou Volkswagen Group z 9.12.1990.

### **1.3.4 Fúze**

Rozdílem fúzního procesu od procesu akvizice je zejména zachování rozhodovacích práv obou společností, které fúzi podstoupí. Často díky fúzi dochází ke vzniku nové společnosti, ovšem ne vždy pod novým jménem. Zároveň nedochází k personálním změnám či změnám podílového vlastnictví na společnostech. Významným příkladem fúze pro Českou republiku je nové spojení pojišťoven Kooperativa a Pojišťovna České spořitelny od 1.1.2019.

## **1.4 Druhy podniků dle právních forem podnikání na území ČR**

Podniky vznikající na území ČR jsou děleny dle právních forem, pod kterými jsou vedeny. Tyto formy se významně liší především množstvím složeného základního kapitálu pro vznik podniku a dále také rozdělení řídicích práv. Podnikatelé na území České republiky mají značné množství způsobů, jak začít s vlastním podnikáním, ať již z hlediska právní formy či s ohledem na potřebu a výši základního kapitálu pro samostatné založení podniku. Základními formami jsou: podnik jednotlivce či franšíza, dále kapitálové formy: s ručením omezeným (dále jen s.r.o.) a akciová společnost (dále a.s.) a dále osobní společnosti: veřejná obchodní společnost (v.o.s.) a komanditní společnost (k. s.).

### **1.4.1 Podnik jednotlivce**

Tato forma převažuje především u mikropodniků a některých malých podniků. Vyznačuje se tím, že zakladatel (právní osoba) zastává vrcholovou funkci a všichni zaměstnanci jsou pod přímou linií jeho podřízenými. Druhou možností podniku jednotlivce jsou podniky v rámci sdružení OSVČ. Tyto podniky fungují podobně jako zaměstnanecké, s rozdílem v právním zřízení podniku, dále s nižšími náklady spojenými s provozem OSVČ (spolupracovníci jsou vypláceni fakturově, proto zde nevznikají náklady zaměstnavatele) Příkladem takového podniku mohou být advokátní kanceláře či specializovaná léčebná zařízení.

### **1.4.2 Franšíza**

Franšíza je ojedinělou formou podnikání, využívanou především při rozšiřování působnosti společnosti uvnitř jedné země, ale i do zahraničí. Tato forma s sebou nese výhody často silné, známé značky (např. KFC, McDonald 's, Nike) a také jistou bezstarostnost o získání klientů. Ovšem je třeba také zmínit nevýhody, spojené s podnikáním formou franšízy. Hlavní nevýhodou jsou striktní omezení týkající se vybavení a vysoká cena na pořízení licence.

### **1.4.3 Společnost s ručením omezeným**

Forma s.r.o. je nejvyužívanější formou pro založení nového podniku zejména po nové úpravě ZOK<sup>1</sup>, při které došlo k odstranění horního limitu společníků a dále také ke snížení výše minimálního základního kapitálu z 200 000 Kč na pouhou 1 Kč. Díky této úpravě je forma s.r.o. nejdostupnější formou pro podnikatele, kteří nemají ke svému podnikání k dispozici značné množství kapitálu. Dalším důvodem je rozložení ručení za závazky společnosti rovnoměrně mezi všechny společníky do výše souhrnu jejich nesplacených vkladů. Společnost sama ručí za své závazky celým svým majetkem. Každý společník obdrží po vložení tzv. kmenový list, který ho opravňuje k podílu na zisku společnosti, stejně tak ale zavazuje ke splacení závazku ve výše zmíněné výši. Nejvyšším orgánem s.r.o. je valná hromada, statutárním orgánem jsou jednatele společnosti a o kontrolu činnosti se stará tzv. “dozorčí rada“.

### **1.4.4 Akciová společnost**

Akciová společnost je další formou kapitálové společnosti. Hlavním rozdílem od formy s.r.o. je forma získávání kapitálu. Po přijetí tzv. stanov může akciová společnost vydávat akcie, sloužící k získání cizího kapitálu. Akcie mají několik podob, hlavními jsou kmenové a jmenovité. Kmenové akcie slouží především pro získání základního kapitálu při samotném založení společnosti. Jmenovité akcie mohou být vydávány za účelem dodatečného získání cizího kapitálu pro společnost. Po nakoupení akcií vznikají akcionářům 3 hlavní práva: právo podílu na řízení, právo na výplatu dividendy a majetkové právo. Akcie jsou nabízeny formou neveřejné (uzavřené) nabídky, ale také veřejné nabídky na akciových trzích či formou akciových fondů. Mezi významné představitele akciových společností patří například významné české společnosti (Škoda, ČEZ...). Statutárním orgánem a.s. je alespoň tříčlenné představenstvo společnosti.

---

<sup>1</sup> Zákon č. 90/2012 Sb. – Zákon o Obchodních korporacích

### **1.4.5 Veřejná obchodní společnost**

Tato forma je první z forem tzv. osobních společností. Pro založení v.o.s. musí společně podnikat nejméně dvě osoby pod společným jménem. Společnost může být zakládána pro účel podnikání či správu jejího majetku. Příklad se správou majetku může být například formou vzniku některých podílových fondů, které poté majetek spravují a zhodnocují (realitní fondy, komoditní fondy aj.). Pro založení v.o.s. není nutný základní kapitál, ovšem je možné tento kapitál stanovit. Společníci ručí za závazky celým svým majetkem (přistupující společníci i za závazky vzniklé před přistoupením do společnosti) Nejvyšší orgán tvoří všichni společníci, nebo je tvořen dle úprav společenské smlouvy. Společnost nepodléhá daním z příjmu právnických osob, ale každý společník daní svůj příjem daní z příjmu fyzických osob samostatně. Zisk i ztráta se dělí rovnoměrně mezi společníky (Malé a střední podnikání v podmínkách České republiky od 1. 1. 2014, s. 52)

### **1.4.6 Komanditní společnost**

Forma komanditní společnosti je kombinací forem v.o.s. a s.r.o. Tato společnost má dva typy společníků: komanditisty a komplementáře. Komanditisté ručí do výše nesplaceného vkladu (blízké komanditní sumy). Nevýhodou komanditistů je podléhání dvojí dani, tedy dani z příjmu právnických osob po odečtení podílu komplementářů a druhé dani z příjmu fyzických osob po vyplacení podílu na zbylém zisku. Výhodou komandistů je rozdělení části zisku pouze v poměru komandistů (například pokud jsou dva komandisté, podíl na zisku je dělen na polovinu). Naproti tomu komplementáři ručí celým svým majetkem, ale podléhají pouze danění z příjmu právnických osob. Ve většině případů k.s. je počet komplementářů vyšší než počet komandistů, zejména kvůli výše zmíněné dvojí dani. Zároveň všichni komplementáři tvoří statutární orgán k.s. (Malé a střední podnikání v podmínkách České republiky od 1. 1. 2014, s.52)

## 1.5 Organizace malého podniku

Organizační struktura představuje rozložení jednotlivých pozic z hlediska nadřízenosti a odpovědnosti. Je to jakési grafické znázornění představující rozložení podniku. Pro mikropodniky (do pěti zaměstnanců) je typická struktura jediného vedoucího v přímé linii, tedy zakladatel je zároveň vlastníkem, finančním ředitelem i ředitelem personálním. Zakladatel (majitel) mikropodniku tedy zastává všechny řídicí funkce a zaměstnanci jsou mu přímo podřízeni. Struktura jediného vedoucího je transformovaným příkladem zjednodušené liniové struktury. Pro malé firmy (5-50 zaměstnanců) jsou typické dvě hlavní organizační struktury: liniová a funkční. Obě vycházejí z předpokladu jediného vrcholového řídicího článku, rozdílem jsou pouze podřízené články. Při liniové struktuře existuje pouze jeden podřízený a nadřízený, na rozdíl od struktury funkční, kde jsou podřízenými celá oddělení specializovaná pouze na jednu činnost.

### 1.5.1 Liniová organizační struktura

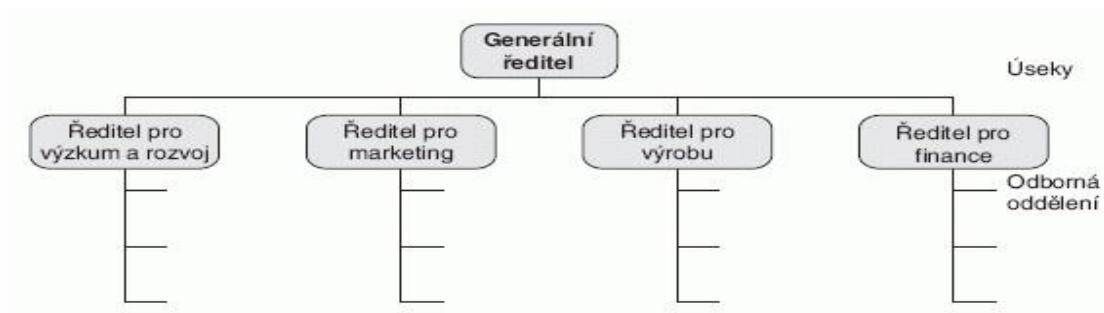
Liniová struktura je často využívanou z hlediska jednoduchého rozložení odpovědnosti. Předpokladem liniové struktury je, že každý zaměstnanec je přímo podřízeným pouze jednomu nadřízenému. Na vrcholu celé struktury působí ředitel, dále je struktura členěna na vedoucí jednotlivých úseků a každý vedoucí má na starosti svůj zaměstnanecký tým. Tuto strukturu využívají zejména výrobní firmy (automobilky, strojírenské firmy), ve kterých první podřízené představují mistři výroby a každý mistr má na starosti pouze svůj tým. Liniová struktura je typická zejména pro malé podniky (do 50 zaměstnanců), nad tuto hranici se stává těžko udržitelnou. Příklad liniové struktury je zobrazen pomocí Obrázku 1.



Obrázek 1: Liniová struktura  
Zdroj: Businessinfo, 2010

## 1.5.2 Funkční organizační struktura

Funkční organizační struktura je využívána především v podnicích na hranici malé a střední velikosti, kde je třeba pro optimalizaci výrobního procesu vytvořit uskupení zaměstnanců dle dovedností a schopností. Tvoří se tak jednotlivé úseky, specializující se pouze na jeden obor činnosti (finanční, marketingový, personální...), vedoucí k efektivní činnosti výrobních a provozních procesů. Jednotlivá oddělení podléhají do správy ředitelům či vedoucím oddělení, tyto ředitele poté spravuje nejvyšší (také generální) ředitel (většinou také majitel firmy, až na ojedinělé příklady). Struktura je také příkladem pro mezinárodně působící společnosti, s vlastními specializovanými odděleními pro mezinárodní vztahy. Znázornění funkční struktury představuje Obrázek 2.



Obrázek 2: Funkční struktura

Zdroj: Businessinfo, 2010

## 1.5.3 Příklady jednotlivých struktur v oblasti Libereckého kraje

Pro zasazení výše zmíněných struktur je možné využít některé firmy působící například na území Libereckého kraje. Příkladem liniové struktury je firma APPLIC s.r.o., spolupracující s průmyslovými giganty, sídlící mezi průmyslovými zónami Sever a Jih. Firma vyrábí a programuje výrobní roboty, dále se stará o servisování výrobních linek a v neposlední řadě testováním robotů před umístěním do výrobních procesů velkofirem. Jako představitel funkční organizační struktury lze zmínit například jabloneckou firmu Kitl s.r.o., vyrábějící sirupy pomocí přírodních metod. Složení této firmy tvoří oddělení výroby, oddělení marketingu a vnějších vztahů, oddělení finanční a samostatné personální oddělení. Jednotlivá oddělení jsou přímo podřízená majiteli. Dalším významným představitelem funkční organizační struktury je společnost MAKRO Cash & Carry s.r.o., konkrétněji samostatné pobočce sídlící na okraji Liberce, které bude věnována praktická část práce.

## **1.6 Mezinárodní obchodní operace malých firem**

Důvodů pro rozšiřování malých firem do zahraničí je hned několik. Hlavním důvodem bývá často přesycení domácího trhu jednotným typem zboží, ohrožující existenci firmy na domácím trhu pro nedostatečný zájem a další výrobky. Dalším významným důvodem může být vlastní poptávka zahraničního trhu po zboží, které není na samotném trhu dostupné (například exotické ovoce na českém trhu). Firmy tuto poptávku často využívají pro expanzi do zahraničí, zároveň mají možnost výrazně snížit své provozní náklady díky vyšší produkci zboží (výstupů) při stejné míře vstupů do výrobního procesu. Obecně je tato závislost nazývána rostoucími výnosy z rozsahu. Pro rozšíření působnosti na zahraniční trhy mohou společnosti zvolit tři základní přístupy: přímý dovoz, prostřednické vztahy či zřízení zahraniční pobočky.

### **1.6.1 Přímý dovoz**

Přímý dovoz je nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trh. Nejčastějším příkladem jsou firmy nabízející své zboží v katalogích či na e-shopech, kde si zákazníci sami vybírají způsob dopravy do vlastní země. Firmy spolupracují s řadou přepravních služeb, které dodávají zboží ke koncovým zákazníkům. Další možností přímého dovozu je navázání partnerských vztahů se zahraniční firmou či podpora domácích obchodníků v zahraničí (příkladem jsou české samoobslužné prodejny působící v oblasti Velké Británie a částečně ve Skotsku). Tento způsob mezinárodní expanze se také setkává se značným množstvím problémů. V první řadě je výrazně nákladnější nežli prostřednické vztahy, protože firma sama financuje veškerou dopravu, zajištění rizik, ale také výdaje spojené s volbou strategie. Firmy musí vést rozsáhlý průzkum vybraného zahraničního trhu, dále vyhodnotit výhodnost rozšíření do zahraničí a v neposlední řadě přizpůsobit komunikaci cílovému tržnímu segmentu. Všechny tyto procesy mohou být kapitálově velmi nákladné, proto přímou dovozní metodu využívají převážně velké firmy se silnými značkami, které mají jistotu mnohonásobné návratnosti vynaložených prostředků.

## 1.6.2 Prostřednické vztahy

Hlavním rozdílem prostřednického vztahu od přímého dovozu je značné zjednodušení celého vývozního procesu. Firma využívá prostředníky, kteří se orientují na zahraničním trhu a dokážou lépe komunikovat nabídku zboží mezi místní poptávkou. Mezi příklady vztahů s prostřednickým subjektem patří: prostřednický vztah, smlouva o výhradní distribuci, obchodní zastoupení a komisionářská smlouva. Jednotlivé příklady jsou popsány dle rozdílů:

*Prostřednický vztah:* subjekt obchodující na vlastní účet a nesoucí vlastní riziko. Odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou (tzv. marže). Tato možnost je často využívána právě malými podniky, které namísto zřízení vlastních specializovaných oddělení mohou využít prostředníků.

*Smlouva o výhradní distribuci:* v tomto případě se jedná o uzavření obchodního vztahu mezi malou firmou a vybraným subjektem v zahraničí. Po uzavření smlouvy je zaručen dovoz zboží malé firmy po určitou smluvenou dobu pouze smluvnímu subjektu a často se tato forma využívá pro získání konkurenční výhody přístupem k žádanému a tržně novému zboží.

*Obchodní zastoupení:* tento vztah je upraven smlouvou o obchodním zastoupení. Uzavřením smlouvy se nezávislý podnikatel zavazuje dlouhodobě pro zastoupeného zprostředkovávat činnost vedoucí k uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na účet zastoupeného. Zastoupený je povinen za tuto činnost vyplácet obchodnímu zástupci provizi, jejíž výše je stanovena ve smlouvě o zastoupení. (Mezinárodní obchodní operace. 6., s. 17-19)

*Komisionářská smlouva:* podobně jako obchodní zastoupení je také komisionářská činnost podložena smlouvou. Uzavření komisionářské smlouvy se komisionář zavazuje vlastním jménem pro komitenta na jeho účet obstarat určitou záležitost. Komitent je zavázán vyplatit komisionáři odměnu ve výši stanovené v komisionářské smlouvě. (Mezinárodní obchodní operace. 6., s. 20)



### 1.6.3 Zřízení zahraniční pobočky

Zřízení zahraniční pobočky jsou rozděleny na dvě podoby dle kapitálové náročnosti spojené s jejich uskutečněním. Prvními jsou kapitálově nenáročné formy, obecně spojené s poskytnutím práv ke zřízení pobočky na žádost podnikatele ze zahraniční země. Díky tomu má firma malé kapitálové náklady a často sama řídí podobu takto vznikající pobočky v zahraniční zemi. Mezi kapitálově nenáročnými formami zahraničního působení jsou zařazeny tyto příklady:

*Licence:* prodej práv k využití nálezů, užitečného či průmyslového vzoru či ochranné známky. Licence v tomto případě znamená svolení k využití činnosti, která je běžně zakázána. Prodejem licence vzniká nabyvateli právo na využití technologií či know-how s licencí spojených. Často se jedná o licence opravňující k využití nových technologií v zahraničí, licence spojené s výsledky výzkumných prací či licence opravňující k využití systémů informačních technologií a software. Mezi známé poskytovatele licencí patří například firma Sony, licencující výrobu čoček pro fotoaparáty. (Mezinárodní obchodní operace. 6., s. 21-23)

*Franšizing:* tato forma je upravenou formou zmíněné licence. V případě franšizingu je poskytováno nejen know-how, ale také veškeré materiály spojené se zřízením a komunikací výrobků či služeb. Budování franšizy je také často spojeno s jednotným zařízením pobočky (nábytek, uniformy, dekorace prostor...). Pro zřízení franšizy je třeba splnit kritéria vypsána poskytovatelem franšizingu, dále zaplatit požadovanou částku za pořízení práv a odvádět určitý roční obnos pro udržení práv na franšizu. Tato forma je často využívána silnými značkami. Významnými představiteli franšizingu rozšířenými na území ČR jsou společnosti KFC, McDonald's či Starbucks. Lze také zmínit české franšizy, například poradenské skupiny Partners či Broker Consulting, působící po celé České republice.

*Smlouva o řízení:* je poslední kapitálově nenáročnou formou, kterou žádají sami zahraniční podnikatelé. Tato forma je spojena s komplexním systémem řízení podniku, který je dlouhodobě úspěšný a je tedy možné jeho přenesení do zahraničí. Firma předává manažerské know-how do zahraničí a je vyplácena ročně smluveným procentem ročního obrátu.

Druhým typem zřízení zahraničních poboček jsou kapitálově náročné formy. Tyto formy jsou spojené s vynakládáním značného množství peněžních prostředků pro založení samostatných

poboček v zahraničí za účelem dlouhodobého získávání podílu na zahraničním trhu. Mezi představitele těchto forem zahraničního působení je třeba zařadit především:

*Dceřiné společnosti:* samostatné právní subjekty, které řídí tzv. “mateřská“ společnost. Dceřiná společnost podléhá do vlastnictví státu, ve kterém má tato společnost vedené sídlo, dále také podléhá právním nárokům daného státu a je povinna k zapsání do příslušného obchodního rejstříku. Dceřiná společnost podniká vlastním jménem na vlastní účet. Může vzniknout jako nová společnost tzv. “greenfield“ (novostavba) či “brownfield“ (odkoupení prostorů po zaniklém podniku a jejich přestavba). Druhou možností je akvizice<sup>2</sup> zahraniční firmy pod mateřskou společností, či fúzní<sup>3</sup> spojení mateřské společnosti a zahraniční společnosti.

*Zahraniční pobočka:* na rozdíl od dceřiné společnosti nemají zahraniční pobočky právní subjektivitu, spadají pod stát zřizující společnosti a přispívají do ekonomiky státu zřizující společnosti. Zahraniční pobočky také mohou vznikat formou “greenfield“ či “brownfield“. Příkladem zahraniční pobočky na území ČR je například sídlo firmy Philip Morris a.s. v Kutné Hoře.

*Reprezentační kancelář:* tato forma slouží převážně k průzkumné činnosti na daném trhu. Ze začátku zaměstnává pouze příslušníky zřizující společnosti, v průběhu poté zaměstnává obyvatele zahraničního státu. Tím dochází k rozšíření znalostí spojených s místním trhem a zároveň rozšíření povědomí o značce. Příklady reprezentačních kanceláří lze sledovat zejména v zemích s omezenou mezinárodní aktivitou jako například Čína. Účelem kanceláří je zkoumat možnosti rozšíření na takto uzavřené trhy a následně vytvořit samostatně působící jednotku.

---

<sup>2</sup> Akvizice = převzetí společnosti

<sup>3</sup> Fúze = smluvní spojení dvou či více firem

## **2 Analýza firmy MAKRO Cash & Carry s.r.o. Liberec**

Firma MAKRO Cash & Carry s.r.o. představuje významného dodavatele pro značné množství živnostnických i restauračních zařízení na území České republiky. Dříve byla přednostním dodavatelem zboží pro podnikatelské subjekty, zejména pro nutnost vlastnictví IČO pro samotnou možnost nákupu. Je tomu tak i dnes?

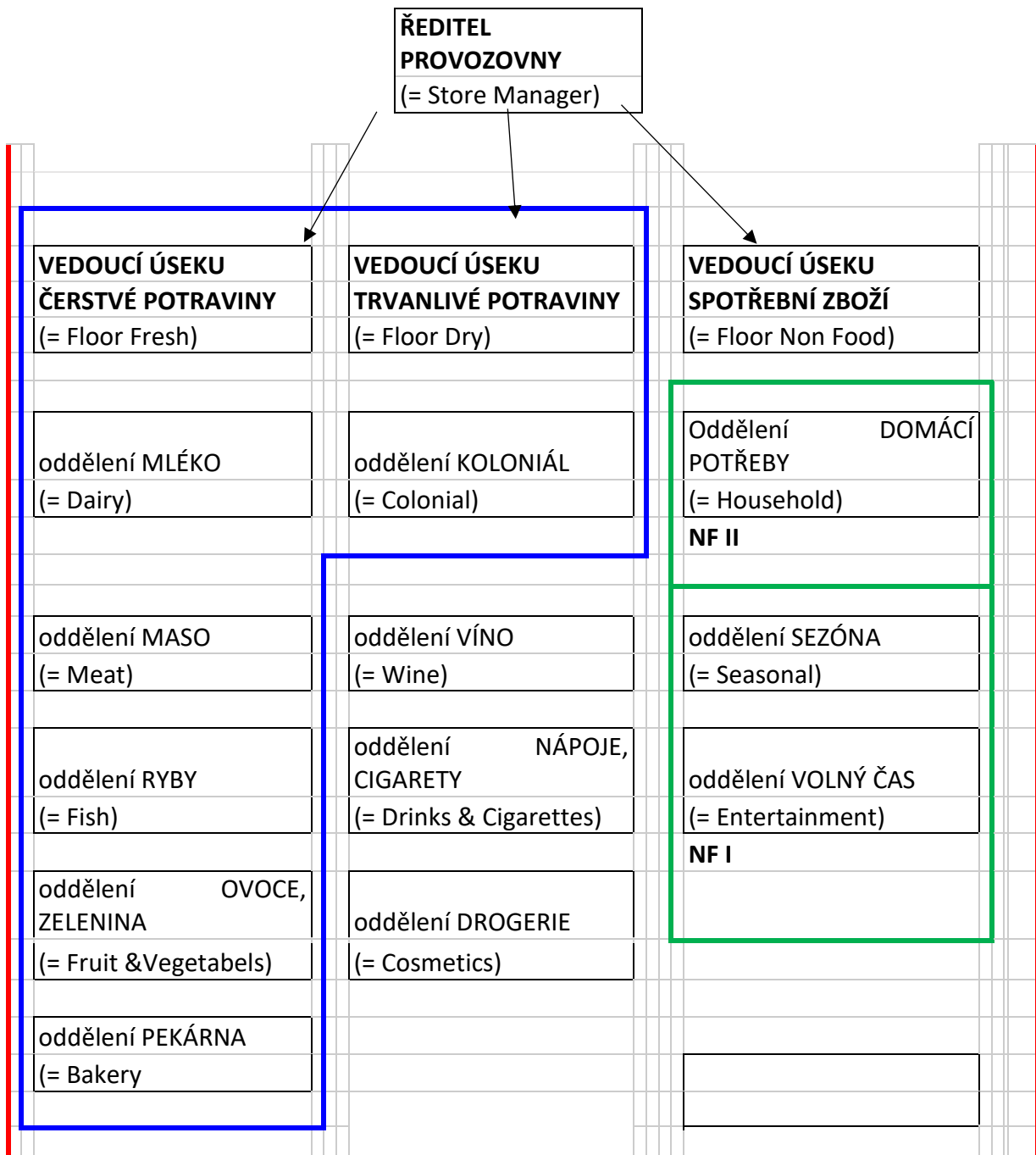
### **2.1 Vznik společnosti METRO AG**

Prodejny MAKRO Cash & Carry nacházející se v České republice společně s prodejny METRO Cash & Carry náleží německé obchodní skupině METRO AG. Tato skupina vznikla roku 1996 spojením několika významných maloobchodních společností: Asko Deutsche Kaufhaus AG, Kaufhof Holding AG and Deutsche SB-Kauf AG. Hlavním důvodem tohoto spojení byla převládající stagnace maloobchodních služeb na území Německa. Konceptem skupiny METRO je poskytovat podporu maloobchodníkům ve všech oblastech jejich podnikání. V roce 1997 tato skupina otevírá první pobočku mimo oblast Německa, a to v České republice pod názvem MAKRO Cash & Carry v Praze. Tato pobočka je první decentralizovanou jednotkou mimo oblast Německa, znamenající samostatnost v rámci vedení, řízení a správy pobočky. V roce 2005 vznikají prodejny METRO Cash & Carry na asijské části Ruska, znamenající první kontinentální rozšíření této společnosti. V dnešní době spravuje skupina METRO AG přes 390 prodejen ve 30 zemích světa, zaměstnává přes 153 tisíc obyvatel a její tržby za rok 2018 dosáhly 29,4 miliard euro, tedy 764,4 miliard korun českých. (Companies History, Metro Group)

## **2.2 Vznik samostatné prodejny MAKRO Cash & Carry v Liberci**

Svou prodejnu se skupina METRO AG rozhodla, prostřednictvím centrální pobočky pro ČR sídlící v Praze, otevřít také v Liberci. Samotná stavba začala začátkem roku 2004 a trvala jeden rok. Prodejna získala živnostenská povolení k činnosti dne 31.08.2005. V počátcích bylo na prodejně zaměstnáno 125 zaměstnanců na třisměnný provoz. Zároveň rozšiřuje svou činnost o distribuční oddělení, které spravuje a zpracovává online prodej. Od roku 2013 přebírá prodejnu do správy nový ředitel, který upravuje zejména systém distribuce a přípravy objednávek, zároveň se zaměřuje na servis pro stálé zákazníky (vlastníky zlatých Makro karet), a rozšiřuje tým obchodních zástupců, spravující stále a vyhledávající nové zákazníky. Od roku 2015 se MAKRO Cash & Carry začíná účastnit veletrhů a letních festivalů, rozšiřuje sortiment o nové značky nesoucí název METRO Chef a METRO Premium.

### 2.3 Struktura prodejny MAKRO Cash & Carry Liberec



Legenda:

<b>MODŘE</b>	=	STŘEDNÍ provozovna (=store M-2)
<b>ČERVENĚ</b>	=	MALÁ provozovna (=store S-1)
<b>ZELENĚ</b>	=	varianta sloučení oddělení spotřebního zboží (= 1NF nebo 2 NF)

Obrázek 3: Struktura provozovny MAKRO Cash & Carry Liberec

Zdroj: Manažerka personálního oddělení MAKRO Cash & Carry Liberec

### **2.3.1 Představení struktury prodejny**

Pro prodejnu MAKRO Cash & Carry Liberec je dle legendy odpovídající modré vyznačení (střední provozovna). Toto se vyznačuje především spojením pozici vedoucí úseku pro čerstvé potraviny a vedoucí úseku pro trvanlivé potraviny pod společnou pozici vedoucí úseku FOOD. Vedoucí na této pozici zajišťuje plynulý provoz na obou částech své působnosti, čerstvé zboží je dodáváno pravidelně v průběhu dne (závozy ovoce a zeleniny již od 5:00 hodin ráno). Druhým významným bodem je spojení oddělení NON FOOD dle zeleného vyznačení na NF I a NF II, vzhledem k nedostatku zaměstnanců pro jednotlivé úseky. Ve struktuře nejsou zmíněny kancelářské pozice, které mají na prodejně také významnou roli. Tyto kancelářské pozice jsou: vedoucí oddělení ALC a příjmu zboží (oddělení pro logistické operace a příjem zásilek), personální manažer (oddělení personalistiky a náboru) a finanční manažer (oddělení financí a účetních operací). Dále je třeba zmínit samostatné oddělení distribuce, které je na prodejnu navázáno přes pozici vedoucí oddělení distribuce. Zajímavostí je, že samostatné pozice vedoucích oddělení mají vyšší pravomoc než personální či finanční manažer. Z hlediska personální struktury tak stojí na vyšší pozici a tomu odpovídá také jejich ohodnocení. Ovšem stinnou stránkou pozic vedoucích oddělení není jen odpovědnost za provoz a operace na oddělení, ale také zajištění objednávek a účast na poradách s ředitelem prodejny.

### **2.3.2 Zařazení struktury prodejny**

Prodejna v Liberci odpovídá výše zmíněné funkční organizační struktuře. Toto je patrné již z Obrázku 3, kde lze pozorovat rozdělení dle 2 funkčních pozic, vedoucí oddělení FOOD a vedoucí oddělení NON FOOD. Každý z těchto vedoucích (lze nazvat i Floor manažery) má poté na starost vedoucí jednotlivých oddělení zmíněných ve struktuře, což potvrzuje využití funkční organizační struktury. Dále je nutné zmínit autonomii jednotlivých prodejen, odpovídající částečné nezávislosti prodejen v rámci řízení. Dále díky aktuálnímu počtu zaměstnanců (48 kmenových) pod správou MAKRO Cash & Carry Liberec prodejna odpovídá malému podniku. Právní formou prodejny je společnost s ručením omezeným, ovšem na účast na valné hromadě mají právo pouze ředitelé jednotlivých prodejen.

## **2.4 Představení nabízených služeb**

Konceptem společnosti, jak již bylo zmíněno, bylo od počátku vytvořit síť samostatně působících prodejen, které poskytují podporu maloobchodníkům v rámci podnikání. V první řadě byla podpora zaměřena především na podnikatele v pohostinství, ale v průběhu let se sortiment rozšířil také o elektro, podporu v rámci řemeslných povolání a v neposlední řadě také IT služby pro podporu maloobchodníků. V dnešní době nejen že na prodejně nalezne každý podnikatel vše, co potřebuje, může si také zdarma nechat vytvořit webové stránky pro správu svého podnikání. V rámci služeb lze zmínit tedy 3 významné oblasti, ve kterých Makro působí: prodej, distribuce a servis zlatých karet

### **2.4.1 Prodej**

Nezákladnější služba na prodejnách Makro je prodej zboží. Přístup do prodejny je podmíněn vlastnictvím takzvané MAKRO karty, která je vydávána na IČO v rámci podnikatelských subjektů. Samotné karty existují ve 3 kategoriích, závisících především na četnosti nákupů. Kategorie jsou standard stříbrná, zlatá. V rámci standard karty má vlastník přístup do prodejny v běžně prodejní době. Pro vlastníky stříbrné karty je prodejna otevřena již od 6:00 ráno. Pro vlastníky zlatých karet je otevírací doba od 6:00 do 22:00, mají možnost nákupu bez DPH a mají vyhrazena speciální parkovací místa i samostatný vchod do prodejny.

### **2.4.2 Distribuce**

S rozšiřováním sortimentu a zapojením IT do světa obchodních služeb vzniká v liberecké prodejně samostatné oddělení distribuce. V rámci oddělení se přijímají, zpracovávají a kompletují objednávky z online stránek MAKRO. Příjem probíhá v rámci systému SAP. Po přijetí je objednávka vytříděna na sortiment jednotlivých oddělení a předána určeným lidem v rámci oddělení k přípravě. Po zhotovení všech částí objednávek se provádí tzv. konsolidace, tedy kompletování a zabalení objednávky. Objednávky jsou takto zpracovány především v rámci odpoledních a nočních směn, pouze čerstvé potraviny jsou připravovány ráno. K rozvozu objednávek má oddělení k dispozici celkem 5 dodávek, 2 jsou vlastnictvím MAKRO a zbylé 3 spolupracují s oddělením distribuce v rámci smlouvy o přepravě.

### **2.4.3 Servis zlatých karet**

Poslední významnou službou je správa a servis zákazníků, kteří vlastní zlatou Makro kartu. Tuto službu zajišťují 2 skupiny, pult zlatých karet a obchodní zástupci. V rámci pultu si zákazníci mohou kontrolovat dostupnost prostředků, vytvářet na místě objednávku (jednorázovou i opakovanou) a zřizovat si karty pro přístup na prodejnu a také zažádat o tvorbu webových stránek. Pult je tedy brán převážně jako podpůrný orgán pro zákazníky se zlatými kartami, pomáhá řešit a spravovat tyto zákazníky. Naopak obchodní zástupci slouží především k získávání a oslovování zákazníků. Obchodní zástupci se dělí na zástupce značek HORECA (vlastní značky skupiny METRO AG) a zástupce Můj obchod (maloobchodní síť spravovaná prodejny MAKRO Cash & Carry). V rámci sítě HORECA jsou nabízeny výhodněji především výrobky nesoucí značku skupiny METRO AG. V rámci zástupců Můj obchod jsou zřizovány nové maloobchodní prodejny, které mají možnost nakupovat výhodněji produkty v rámci akce Můj obchod. Ty jsou vyhlašovány každý týden a následně je přizpůsobena jejich cena pro potřeby maloobchodníků Můj obchod.

### **2.4.4 Sortiment**

V začátcích byl sortiment zaměřen zejména pro provoz hotelů a restauračních zařízení. Jednalo se především o zeleninu, mléčné výrobky, masné výrobky, nápoje, alkoholické nápoje, ale také nábytek, vybavení do kuchyní a textilie. Na rozdíl od běžných prodejen je v prodejnách MAKRO veškerý sortiment dostupný v rámci celých balení, a ne po jednotlivých kusech. V posledních letech byl sortiment rozšířen o sezónní zboží, zejména zahradnické potřeby. V rámci prodejny je sortiment rozdělen do 2 hlavních kategorií: FOOD a NON FOOD. Z názvu kategorií vyplývá, že zboží v rámci kategorie FOOD jsou především potraviny, zatímco kategorie NON FOOD obsahuje drogerii, sezónní zboží, textil, elektroniku a kancelářské potřeby.



## 2.5 SWOT analýza prodejny v Liberci

Tabulka 2: SWOT analýza

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní prostředí	STRENGTHS (silné stránky společnosti)	WEAKNESSES (slabé stránky společnosti)
Vnější prostředí	OPPORTUNITIES (příležitosti na trhu)	THREATS (hrozby na trhu)

Zdroj: vlastní tvorba na základě studijních znalostí

SWOT analýza je jedním z nejvyužívanějších nástrojů pro posouzení situace společnosti v rámci vnitřního i vnějšího prostředí. Hodnotí situaci uvnitř společnosti v rámci organizačního systému i zaměření. Dále je posuzováno postavení na trhu včetně příležitostí i možných hrozeb. Výstupem SWOT analýzy je posouzení stávajícího chování společnosti.

### 2.5.1 Silné stránky

MAKRO Cash & Carry Liberec má svou největší výhodu ve svém organizačním systému. Možnost kariérního vypracování je velmi otevřena oproti ostatním společnostem v oblasti obchodu (Kaufland, LIDL apod.) Zároveň mají zaměstnanci k dispozici mnoho výhod, například výhodné nakupování v prodejně MAKRO, pravidelná školení jednotlivých oddělení, zážitkové výjezdy v rámci oddělení, aktivní personální oddělení, které pravidelně pořádá sbližovací akce pro zaměstnance a jejich rodiny.

### 2.5.2 Slabé stránky

Přední slabou stránkou liberecké pobočky je nedostatečnost finančního ohodnocení zaměstnanců. V oboru obchodu mají průměrní zaměstnanci nástupní mzdy 15 000 – 18 000 Kč v hrubé mzdě, což odrazuje případné zájemce o zaměstnání. Dalším problémem je komunikace na prodejně. Často dochází ke konfliktním situacím zejména pro nepochopení zprávy či špatnému sdělení problému. Komunikační šum je přítomen jak v osobní, tak elektronické podobě a je příčinou zdržování při práci. Poslední významnou slabinou je poté nadměrné využití externích firem. V rámci prodejny v Liberci působí 3 hlavní personální agentury: Práce Liberec, RPM a INDEX Nosluš.

### **2.5.3 Příležitosti na trhu**

Mezi hlavní příležitost patří především zaměření a rozšíření působnosti distribučního oddělení. Modernizací a rozšířením služeb by bylo možné upevnit svou pozici na trhu, zvýšit obrat a zároveň by vznikla možnost mnoha pracovních pozic pro řidiče a administrátory distribuce. Další příležitost je ve vybudování systému závislých prodejen Můj obchod, které budou pravidelně odebírat zboží a zároveň jsou pod správou prodejny. Tyto závislé prodejny mohou být jakýmsi "jistým příjmem", ačkoli ve variabilní výši.

### **2.5.4 Hrozby na trhu**

Libereckou pobočku ohrožují zejména firmy v oblasti průmyslové zóny. V rámci průmyslu mohou nabízet výhodnější platové podmínky pro zaměstnance bez nároku na vzdělání. Nedostatek vlastních zaměstnanců již teď představuje závažný problém s ohledem na kontrolovatelnost zaměstnanců. Prodejna je často závislá na zaměstnancích z personálních agentur, kteří ovšem často nebývají zodpovědní, jejich vzdělání zabírá mnoho času a ve většině případů vydrží pracovat pouze několik měsíců, a ještě mohou působit problémy. Další hrozbu může představovat rozšiřování a modernizace konkurenčních prodejen, zejména řetězec LIDL, který nabízí často podobně široký sortiment jako MAKRO, včetně již zmíněného e-shopu.

### **2.5.5 Výstup SWOT analýzy**

Ze SWOT analýzy je patrné, že prodejna MAKRO Cash & Carry Liberec má kvalitně zpracovaný vnitřní systém a výhodu zejména v poskytovaných službách, které představují možnost upevnění tržní pozice prostřednictvím kvalitní distribuce. Ovšem není zde dostatečný počet vlastních zaměstnanců, a celý proces vzdělávání tak zabírá příliš mnoho času. Počet stálých zaměstnanců stagnuje a podmínky pro zaměstnání nejsou příznivé jako u konkurence či firem v průmyslu. Jednou z možností atraktivních zaměstnaneckých podmínek by bylo rozšíření benefitů a zaměření se na vzdělání vlastních zaměstnanců, omezení využití personálních agentur a podpora distribuce.

### **3 Vybraný obchodní případ: distribuce pro zákazníka ve Spojeném britském království**

Hlavním tématem práce je samotný obchodní případ, na kterém MAKRO Cash & Carry Liberec spolupracuje se zákazníkem ve Spojeném britské království. Výsadou této spolupráce je zejména opakovatelnost objednávek (stejně výrobky, pouze rozdílná množství) a také jejich pravidelnost. Dále je předpokládána důvěryhodnost partnera zejména pro poskytnutí kreditního limitu pro objednávku ve výši 1 000 000 Kč.

#### **3.1 Mezinárodní obchodní případ**

Každý mezinárodní obchodní případ je založen na vzniku mezinárodní kupní smlouvy dle všeobecných náležitostí. Těmi jsou především: obchodní strany, množství zboží, smluvní cena, dodací podmínky, platební podmínky, práva a povinnosti obchodních stran (kupující, prodávající). Předcházející kupní smlouvě je ovšem jednání o podmínkách kupní smlouvy, tedy střet mezi stranami nabídky a poptávky. Nabídka může být konkrétní (množství a cena) či všeobecná (typ zboží, variace, cenové rozpětí). Poptávající po obdržení nabídky vyjádří svůj zájem a případné námitky k okolnostem nabídky (vysoká cena, jiný typ aj.)

Po jednoznačném vyjádření zájmu o koupi vzniká kupní smlouva, ať již potvrzením nabídky či zasláním vlastní objednávky, v mezinárodním obchodě často pomocí odeslání pro – forma faktury (konkrétní cena, množství, podmínky). Po vzniku kupní smlouvy je nutné dojednat konkrétní okolnosti převedení vlastnictví zboží (dodací podmínky, platební podmínky, Incoterms) a poté následuje samotná realizace obchodního případu.

Obchodní případ v příkladu této práce představuje mezinárodně putující objednávka pro zákazníka EED Foods na území Spojeného britského království. Zákazník působí jako lokální distributor českých výrobků pro maloobchody a lokální zákazníky.

### **3.1.1 Vznik mezinárodního obchodního případu pro MAKRO Cash & Carry Liberec**

V případě prodejny MAKRO Cash & Carry Liberec vzniká smlouva potvrzením objednávky kupujícího, tedy po zaevidování do přijímacího systému a odsouhlasení přípravy objednávky oddělením distribuce. Lze tedy říci, že v tomto případě vzniká kupní smlouva elektronickou formou. V tomto případě představují stranu nabídky online stránky [www.m-objednavka.cz](http://www.m-objednavka.cz), na kterých si zákazník (poptávající) sám určí požadované množství, ceny jsou zde uvedeny včetně DPH. Podmínky dodání jsou rovněž uvedeny online při vytváření samotné objednávky (dodací paritou je podmínka DAP<sup>4</sup>). Platba je až po dodání zboží se standardní 30denní lhůtou.

---

<sup>4</sup> Deliver --at Place – dodáno na místo určené odběratelem, často do sídla či provozovny odběratele

## 3.2 Předpoklady obchodního případu

V rámci efektivního průběhu zpracování objednávky pro zákazníka ve Spojeném britském království (dále pouze EED Foods) je třeba pracovat s mnoha okolnostmi. Objednávka musí být zpracována včas, aby bylo možné ji konsolidovat a odeslat v požadovaný den a v požadovaném množství.

První okolnost, která samotné zpracování může ovlivnit je dostupnost zboží na prodejně v požadovaném množství. Objednávky na zboží si tvoří samotná oddělení, zejména 3 a 5 dní před datem dodání. Proto je nutné, aby oddělení distribuce vyslalo po potvrzení objednávky jednotlivým oddělením výzvu, jaké výrobky a v jakém množství zákazník požaduje.

Dále je třeba zajistit přípravu zboží na odděleních. Dříve zaměstnávalo oddělení distribuce dvanáct zaměstnanců na pozici picker, kteří měli na starosti právě přípravu samotného zboží pro veškeré objednávky, které byly na distribuci zpracovány. Od roku 2018 došlo ovšem ke změně, při které bylo oddělení distribuce omezeno pouze na kancelářskou a administrativní činnost, starost o přípravu zboží byla převedena na samotná oddělení. V rámci zpracování objednávky je tedy nutné zajistit také dostatečný počet zaměstnanců, kteří zboží připraví na palety či klecové vozíky a na distribuci dovezou.

K samotné přípravě zboží slouží systém My Picking list. V neposlední řadě je také třeba vše koordinovat časově. Objednávka musí být přijata a rozpracována s dostatečným předstihem, aby jednotlivá oddělení měla dostatek času na doobjednání případných nedostatků a zároveň aby vedoucí oddělení informovali zaměstnance, na které směně bude objednávka zpracována. Předpokládaný den přijetí je proto pátek předešlého týdne, kdy v dopoledních hodinách dojde k přijetí objednávky do systému a rozpracování. Během pátečního dopoledne se také doobjednává chybějící zboží přes tzv. kontrolu skladových mezer (GAP check), díky kterému vedoucí jednotlivých oddělení odhalují mezery na stavech zboží. Během pondělního dne dochází k předání jednotlivých picking listů na oddělení a nastává proces přípravy objednávky. Během úterní noční směny dochází ke konsolidaci připraveného zboží a zabalení na příslušné palety. Ve středu poté ranní směna na distribuci připravuje veškeré potřebné dokumenty a mezi 9-11 hodinou přijíždí přepravce, objednávka je naložena a společně s dokumenty (CMR, dodací list) opouští prodejnu.

### 3.3 Přijetí objednávky

Prvním krokem ve zpracování objednávky je samotné sjednání, které v tomto případě probíhá online. Výhodou samotného zpracování je především jednoduchost celého procesu, díky dlouhodobé spolupráci obou obchodních stran. Zákazník sám má vytvořený katalog zboží, které ve Spojeném britském království nabízí dále své klientele, z obecného katalogu Makro. Objednávky chodí v opakované podobě, včetně druhů požadovaného zboží a bez významnějších rozdílů v požadovaných množstvích. Nenastává situace, že by v jeden měsíc bylo objednáno o stovky kusů více než v měsíc předešlý. V prvním týdnu jsou objednávány především trvanlivé potraviny a prášková jídla. Následující týdny jsou objednávány české sladkosti, dále mnoho výrobků značky ARO a dále těstoviny a základní potraviny. V posledním týdnu poté odjíždí speciální vůz se zásilkou mražených potravin, především pečárenských polotovarů, převážně rohlíky, housky a různé druhy závinů. Dále mražené polotovary masných výrobků, chlazené potraviny a české mlékárenské výrobky. Závoz mražených potravin podléhá nejvyšší kontrole dle evropského standardu HACCP s ohledem na udržování teploty skladovacího prostoru nákladního vozidla a rozdělení jednotlivých částí vozu. Celé přijetí objednávky probíhá přes systém BTN, pravidelně každý týden ve středu, ve kterém jsou zaznamenávána množství a předpokládané ceny jednotlivých položek. Přijetím objednávky do systému zároveň vzniká elektronická kupní smlouva. Z tohoto systému je objednávka přeposlána na jednotlivá oddělení, která si filtrují své položky a tvoří si takzvané "picking listy". Tyto jsou předávány pracovníkům nočních směn, aby mohly jednotlivé položky být připraveny a případně doobjednány, pokud nejsou požadovaná množství na stavu obchodu.

#### 3.3.1 Systém BTN

Tento systém patří mezi balíček systémů využívaných v distribučních centrech po celém světě. Samotný systém představuje jakýsi virtuální košík, do kterého si zákazník může navolit vybraná množství, získá návrh cen a zároveň návrh kupní smlouvy. Pro stranu distribučního centra tento systém zobrazuje množství, která zákazník vybral v porovnání s množstvím na stavu daného obchodu či e-shopu. Zároveň je v případě MAKRO Cash & Carry Liberec možné předat seznam do interního systému GMS, ve kterém si jednotlivá oddělení zkontrolují stavy zboží a rovnou vytvoří návrhy objednávek.

### **3.4 Zpracování objednávky a významní dodavatelé z ČR**

Druhou fází ve vybraném obchodním případě je jeho samotné zpracování. Po předání “picking listů“ pracovníkům noční směny je zboží vychystáno do prostoru skladu distribuce. Každé oddělení připravuje množství v objemu mezi 100 až 200 kg v závislosti na požadovaných výrobcích z prodejny. Celý průběh přípravy je realizován technologií MPL, pomocí ručních skenerů, které snímají čárové kódy jednotlivých položek. Díky využití ručních skenerů je proces přípravy urychlen, protože nejen nemusí zboží procházet pokladnou a nemusí být ani zadáváno ručně do počítačového systému, ale zároveň je i kontrolována správnost množství a druhů zboží. Pokud je načten špatný kód či pokud je nedostatečné množství, skener ohlásí chybovou hlášku a zaměstnanec tedy může kontrolovat, kde nastala chyba. Objednávku je možné uložit až po úplné přípravě a v ten moment je nahrána na server prodejny.

Ovšem celý proces přípravy je závislý na dostupnosti zboží na prostoru prodejny a také na přítomnosti dostatečného množství zaměstnanců, kteří zboží připravují. Pokud není zboží dostupné, musí být dodatečně objednáno. Standardní doba pro dodání objednávky na běžné zboží je do dvou pracovních dnů, což ovšem představuje zdržení celého procesu. K takové situaci dochází na prodejně zejména během sezonních prodejů, tedy v letním a zimním období. V létě je vyšší množství objednávek zejména z turistických míst a také rekreačních zařízení, v zimě poté vyšší množství objednávek pro horské chaty a lyžařská střediska. Díky vyšším kvantitám není možné správně odhadnout množství, které bude nutné objednat. Dochází tedy k mezerám na stavech a zpracování objednávky pro EED Foods je zdrženo. Této situaci lze předcházet, pokud by došlo k monitorování prodejů během sezonních měsíců. Monitoring je částečně provozován, ale pouze v týdenních intervalech. Také jsou sledovány objemy prodejů v předešlých letech, ovšem tyto ukazatele jsou často nepřesné a pro statistiku prodejů nepoužitelné.

V otázce personálu je pak nutné řešit hned několik problémů. Prvním problémem je dostupnost personálu. Přestože každé oddělení (mimo oddělení příjmu zboží) pracuje na třísměnný provoz, není na každé směně přítomen stejný počet zaměstnanců. Zejména na nočních směnách je často o polovinu méně zaměstnanců než na směně ranní či odpolední. Ovšem zpracování objednávky probíhá zejména během nočních směn, proto musí vedoucí často zaměstnance převádět i na noční směnu pro zajištění dostatečného počtu. Zároveň další problém představuje skutečnost, že zaměstnanci noční směny musí být obeznámeni se systémem MPL, aby mohli objednávku připravovat. Pro maximální efektivitu by tedy bylo třeba obeznámit veškeré zaměstnance s těmito systémy a zároveň měsíčně sestavit tým, který se bude o přípravu objednávky starat. Bohužel toto funguje pouze částečně, většina oddělení řeší tento problém za běhu. Dochází zde tedy k plýtvání personálem a může to vést i k pozdržení celého procesu.

### **3.4.1 Významní dodavatelé z ČR**

V předešlé podkapitole byly zmíněny jednotlivé skupiny zboží, které odcházejí v jednotlivých týdnech. V prvním týdnu jsou vybírány trvanlivé potraviny převážně od výrobce Hamé, známého především pro paštiky Májka. V následujícím týdnu si zákazník objednává české sladkosti, především od výrobců Jojo, Orion, ale také bonbóny od výrobce SFINX. Dále jsou zde výrobky značkařů, které MAKRO zařizuje přes hromadného výrobce Horeca. Zajímavostí je, že zákazník často objednává především české “arašídové křupky“, dále prášky do pečiva, instantní pudinky a vanilkový cukr. V posledním týdnu jsou objednávány mražené polotovary ze Šumavských pekáren a dodavatele United Bakeries. Zákazník často požaduje typické české pečivo, tedy rohlíky, housky a dále záviny a bábovky. Z Libereckého kraje je nutné zmínit, že zákazník také objednává sirupy z výroby Kitl, a dále výrobky Lipo, známé dříve z výroby LIPO v Liberci, nyní ve skupině Mocca.



### **3.4.2 Systém GMS**

Ke zpracování a odeslání objednávek je na prodejně využíván systém GMS. Systém je využíván všemi odděleními, ale každé oddělení má vlastní pravomoci pro použití přihlášení. Běžná oddělení mohou pomocí systému tvořit hromadné objednávky zboží, zejména pro vybraný obchodní případ, ale také pro vlastní potřeby. Oproti tomu, na oddělení příjmu je systém GMS využíván převážně k evidenci dovezeného zboží, pomocí ručního přijímání a evidování zboží, či pomocí moderní metody přes skenování SSCC kódů, které obsahují informace o zboží na dodávce. Tato metoda je využívána převážně dodavateli tabákových výrobků, protože je napojena na systém Track & Trace, tedy sledování pohybů a distribuce tabákových výrobků. Pomocí systému GMS je také možné předpokládat dodání zboží, sledovat pohyby jednotlivých výrobků a jejich evidenci na prodejně. Na oddělení ALC je přes tento systém díky pravomoci tvořit objednávky pro jednotlivá oddělení, pomocí nahrávání objednávek přes excelové tabulky, dále měnit ceny na prodejně a také tisknout cenovky pro zboží na prodejně. Práce se systémem GMS je rozšířena po celé prodejně. Každé oddělení má své vlastní přihlášení s vlastními pravomocemi. Navíc má oddělení ALC možnost pravomoci jednotlivých oddělení přidávat či rušit, proto jsou zde často požadavky na upravení pravomocí jednotlivých oddělení či na obnovení přihlašovacích údajů.

### **3.4.3 Systém MPL**

Tento systém je přidružen pro použití ručních skenerů, které jsou využívány k přípravě objednávek pro odběratele z e-shopu MAKRO. Díky provázání je možné jednotlivé objednávky vytisknout do výše zmíněných Picking listů, které se poté naskenují do systému MPL. V systému jsou evidována množství a kódy EAN jednotlivých zboží položek. Po načtení kódu je zobrazeno zboží a je zde možnost upravit množství, které je v Picking listu požadováno. Díky tomu je omezen prostor pro chybnou přípravu zboží, protože systém MPL sám hlásí nedostatečné množství, či naopak přesažení požadovaného množství výrobků. Po připravení veškerého množství je uživatel vyzván k potvrzení kompletnosti objednávky a po odsouhlasení je picking list uložen na server prodejny pro případ, že bude třeba jeho úprav.

### **3.5 Konsolidace a odeslání objednávky do Anglie**

Posledním krokem při zpracování vybraného obchodního případu je konsolidace. Tento pojem představuje třetí stupeň kontroly a zároveň přípravu pro odeslání. V samotném MAKRO tuto činnost zastupuje osoba na pozici konsolidátor. Jeho úkolem je projít veškeré zboží, sloučit zboží na předpřipravené europalety a připravit zásilku k odeslání. Konsolidace probíhá vždy. Zboží je zabaleno do předpřipravených beden dle normy HACCP pro přepravu potravin. Dále je každá paleta zabezpečena stahovací folií pro omezení volného pohybu beden. Samotná zásilka představuje 30 až 36 europalet.

#### **3.5.1 Odeslání a související dokumentace**

K odeslání zboží dochází během středečního dopoledne, přesně týden po přijetí objednávky a vzniku obchodního případu. K odeslání je využíván přepravce Silvan Logistics, který je vázán přepravní smlouvou pouze pro tento obchodní případ. Přepravce přistavuje vůz pravidelně mezi 9 až 11 hodinou ranní na speciální distribuční rampu. Samotné zboží je poté naloženo vozy VZV, které jsou v prostoru prodejny využívány pro manipulaci se zbožím nad 200 kg (zboží, které nelze převážet běžným ručním paletovým vozíkem). Pro tuto činnost není určena speciální pracovní pozice, proto je často využit zaměstnanec z oddělení nápojů či z kanceláře ALC.

Po nakládce je systémem vygenerován list, sloužící k legitimaci zboží, dále formulář CMR, využíváný pro mezinárodní silniční přepravu. Po vyplnění CMR jsou dokumenty předány přepravci a přepravce opouští prostory MAKRO Cash & Carry Liberec. Celá nakládka trvá průměrně hodinu a půl, dopravce opouští prodejnu mezi 11 až 13 hodinou. Proces nakládky je také kontrolován příslušníkem bezpečnostní služby z prodejny MAKRO, pro případ ohrožení pracovníků prodejny, případ odcizení zboží ze skladovacích prostorů oddělení distribuce, ale také pro potvrzení formulářů potřebných pro legitimaci zboží při přejezdu hranic.

### 3.5.2 Fakturace

Součástí každé mezinárodní smlouvy je také platba. V příkladu obchodního případu probíhá platba pomocí fakturace se standardní 30denní dobou splatnosti. Samotný nákup zboží je realizován na kreditový účet, který má zákazník nastaven na limit 1 000 000 Kč. Faktura je generována finančním oddělením.

K fakturaci je opět využit systém BTN, přes který je automaticky možné vygenerovat fakturu v návaznosti k předešlé objednávce a obratem zaslat na adresu odběratele. Faktura je nastavena na standardní 30denní splatnost, po uhrazení faktury je zákazníkovi EED Foods dorovnán kredit o výši fakturované částky. Během celé spolupráce mezi MAKRO Cash & Carry Liberec a EED Foods došlo ke konfliktu stran ohledně fakturace pouze v jednom případě, kdy zákazník EED Foods neobdržel požadovanou zakázku včas a požadoval náhradu ušlého zisku. MAKRO se v tomto případě odvolalo na přepravní smlouvu a bylo zjištěno, že chyba byla opravdu na straně přepravní společnosti. Ušlý zisk nahradil přepravce v plné výši.

## 4 Závěr

Závěr práce je soustředěn na potvrzení či vyvrácení pravdivosti předpokládaných okolností pro vybraný obchodní případ. Samotná pravidelnost obchodního případu v průběhu jeho zpracování je patrná již od počátku. Objednávka je přijímána každou středu v 11 hodin dopoledne, kdy zároveň dochází k potvrzení přijetí objednávky odběrateli a také přehrání objednávky do systémů GMS a MPL, které jsou přístupné pro jednotlivá oddělení. V tento moment mají oddělení možnost již s objednávkou nakládat pro maximální efektivnost celého procesu. Bohužel v aktuální situaci na prodejně často během jednotlivých sezón dochází k nedostatkovým stavům některých položek, které je třeba doobjednat. Samotné zpracování je v tento moment pozdrženo o 1 až 2 pracovní dny. Také je řešen problém s personálním obsazením směn, které mají objednávku připravovat. Oddělení často musí zaměstnance přesouvat mezi směnami, aby mohla být objednávka připravena dle plánů. Dochází k vyčerpání oddělení a špatnému využívání personálních zdrojů. Zaměstnanci navíc musí být schopni pracovat se systémem MPL, pomocí kterého k přípravě dochází. Tomu by šlo předejít jednotným školením všech zaměstnanců na systém MPL, zároveň by nebylo třeba tolik posunů ve směnách.

V neděli je poté kontrolována příprava zboží ve skladu jednotlivými vedoucími oddělení pro zajištění dostatečné přípravy. Po provedení kontroly je zboží připraveno ke konsolidaci. Během pondělního dopoledne přichází konsolidátor, který připraví zboží k odeslání, provádí druhou kontrolu vychystanosti a také se stará o zabalení zboží před přepravou. Po ukončení konsolidace je zboží připraveno ve skladu k naložení a odeslání. Během středy přijíždí přepravce a zboží je naloženo. Celý proces dvojité kontroly je dalším příkladem zbytečného vynakládání se zdroji. Pokud by zboží bylo kontrolováno pouze konsolidátorem, vedoucí oddělení by měli čas zajistit náhrady a celý proces zpracování by se urychlil.

Po nakládce jsou vystaveny dokumenty, které slouží k legitimaci nakládky, a také dodací listy pro objednávky. Nevýhodou v tomto případě je smluvený vztah mezi přepravcem a prodejnou. Zboží je často připraveno ve skladu již během pondělí, ale dopravce zboží odváží během středečního dopoledne. Skladové prostory jsou tedy necelé 2 dny zatíženy skladováním velké zakázky a některé závozy běžného zboží je nutné odvézt na prostor prodejny. Toto působí problémy s přístupností některých položek na prodejně a zdržováním personálu prodejny, který musí zavážené zboží uložit na skladovací prostory nad regály či nečekaně rozbalit a doplnit tak, aby nepřekáželo na prostoru prodejny.

Celý obchodní případ je opakovatelný, zavedený a stálý již po řadu let, přesto lze pozorovat nedostatky při jeho zpracování. Výrazné rozdíly mezi jednotlivými objednávkami pozorovány nejsou, zboží je objednáváno pravidelně, přesto dochází k jeho nedostatkům na prodejně a pozdržení procesu. Personál je vytížen zbytečnými činnostmi a skladové prostory jsou zbytečně vyplněny. Při nastavení nové dohody s přepravcem a zavedení několika opatření na odděleních by bylo možné celý proces urychlit o 2 pracovní dny, což by vedlo i k efektivnímu využití skladu a snížení náporu na personál prodejny. Jedním z takových opatření může být například vytvoření tzv. EED týmu, tedy týmu pracovníků jednotlivých oddělení, kteří by měli tento obchodní případ na starost. Tím by se předcházelo změnám v harmonogramech docházky a také by mohl být ustálen proces přípravy. Dále by bylo vhodné vytvořit pozici obchodního zástupce pro odběratele EED, který by měl na starost objednávání chybějících položek, protože by měl možnost sledovat pravidelnost množství zboží, a tak předvídat, které položky bude třeba předobjednat. Poslední potřebnou změnou by mohlo být uvolnění specifického skladového prostoru přímo pro zákazníka EED, který by byl využit pro uskladnění vychystaných položek. Tím by se uvolnil běžný prostor pro potřeby příjmu a uskladnění běžného prodejního zboží.

Zákazník ze Spojeného britského království je nejvýznamnější pro MAKRO Cash & Carry Liberec a má také významný podíl na obratu prodejny. Zároveň je díky tomu prodejna v Liberci významným dodavatelem českých výrobků pro zákazníky v oblasti Spojeného britského království.

## 5 Seznam literatury

KOMISE, Evropská, 2006. Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení [online]. [cit. 2019-12-13]. ISBN 92-894-7917-5. Dostupné z: [https://www.dotaceu.cz/getmedia/7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14/MSP\\_7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14.pdf](https://www.dotaceu.cz/getmedia/7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14/MSP_7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14.pdf)

RYDVALOVÁ, Petra. **Malé a podnikání** v podmínkách republiky od 1.1.2014. Vyd. 2., aktualiz. Liberec: VÚTS, 2014. ISBN 978-80-87184-43-1

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. Mezinárodní obchodní operace. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.

BOWERSOX, Donald J., David J. CLOSS, Bixby M. COOPER a John C. BOWERSOX. Supply chain logistics management. 4th international ed. New York: McGraw-Hill, c2013. McGraw-hill international edition. ISBN 978-0-07-132621-6.

CANTWELL, John, 2014. Location of International Business Activities: Integrating Ideas from Research in International Business, Strategic Management and Economic Geography [online]. Palgrave Macmillan [cit. 2019-10-10]. ISBN 9781137472311. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2133091663/C6BAD526587C4FFBPQ/1?accountid=17>

JIRSÁK, Petr, Michal MERVART a Marek VINŠ. Logistika pro ekonomy – vstupní logistika. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-958-6.

*Businessinfo.cz* [online], 2010. [cit. 2019-12-15]. Dostupné z:  
<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=1>

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy: 3., aktualizované a doplněné vydání*. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-8310-9.

*Makro Cash & Carry: O Makro* [online], [cit. 2020-02-09]. Dostupné z:  
<https://www.makro.cz/co-je-makro/makro-cash-carry>

*Companies History: METRO Group* [online], [cit. 2020-02-09]. Dostupné z:  
<https://www.companieshistory.com/metro-group/>

PROQUEST. 2019. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-10-14]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

## Seznam příloh

Příloha A: Příklad picking listu.....	32
---------------------------------------	----



# Příloha A : příklad Picking listu

Picking list pro store 13

**14**  
125 kg

**K - koloniál**

Všechny PL: K

Dělená faktura:

**N** 1 / 1

**26 001 04**

Zákazník:

13-150295-001

**EED (YORKSHIRE) LTD**

**EED Anglie**

ELAND ROAD DENABY MAIN, DONCASTER

Datum závozu: 26.02.2020

Číslo objednávky BTN: 1300134200

Číslo objednávky COD: 3-767373092312

Závozní okno: nenastaveno

43 - N1 - Liberec / Jablonec

Oz: Jakub Sadek

Pozn. doklad:

Pozn. Zákazník:

Typ zákazníka:

**Trader**



Kontakty zákazníka:

Č.	Makro číslo	Název zboží	Objednáno	Napickováno	Bal.	MU	Cena GMS	Cena OBJ	Typ Ceny
		Poznámka	Picking sekvence						
1	395012	ARO BRAMBOROVÉ KNEDLÍKY 400g 6x	8			MU 6	113,00	90,40	32
CIP		[CIP 90.40] 32 -	330_07a_B2-3 (KONZERVY)						
2	272721	7DAYS CROISSANT 60G VAN+POM 20x @	30			MU 20	179,00	131,54	32
CIP		[CIP 131.54] 32 -	360_09c/03b/10d ?? (LEHKÝ)						
3	244120	HAMÉ HOTOV. 415g MAĎ.GUL@ 4x	31			MU 4	164,00	133,42	32
CIP		[CIP 133.35] 32 -	390_05b_B3-2 (KONZERVY)						