

# **Analýza distribučních cest firmy Hamé, s. r. o.**

Zuzana Ševčíková

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2010/2011

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana ŠEVČÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **M080887**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza distribučních cest firmy Hamé, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

**Úvod**

**I. Teoretická část**

- **Prostudujte odbornou literaturu týkající se distribuce.**

**II. Praktická část**

- **Popište a zhodnoťte současný stav distribuce ve firmě.**
- **Provedte SWOT analýzu a vyhodnoťte ji.**
- **Navrhněte vhodné distribuční cesty.**

**Závěr**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] KERMALLY, Sultan. Největší představitelé marketingu : jejich hlavní myšlenky, názory a díla. Brno : Computer Press a. s, 2006. 104 s. ISBN 80-251-1013-3.

[2] KOTLER, Philip. Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Praha : Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

[3] KRATOCHVÍL, Ing. Oldřich. Marketing. Kunovice : Evropský polytechnický institut s. r. o. , 2004. 330 s. ISBN 80-7314-046-2.

[4] MCCARTHY, E. Jerome, PERREAULT, William D. Základy marketingu. Praha : Victoria publishing a. s., 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5.


[5] PTÁČEK, Stanislav. Logistika. Ostrava : Vysoká škola Báňská – Technická univerzita, 1998. 93 s. ISBN 80-7078-550-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Prešnajder**  
EXT.


Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 25. března 2011

  
PaedDr. Josef Rydlo  
zast. děkanka



  
doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.  
zast. ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - bez omezení;
  - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 22. 4. 2011

Svrchová

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Obsahem této bakalářské práce je analýza distribuce a distribučních cest firmy Hamé, s. r. o., která je přední českou potravinářskou firmou, zabývající se výrobou trvanlivých i chlazených potravin. Práce je rozdělena do dvou samostatných oblastí. Teoretická oblast obsahuje zpracované literární podklady, které se týkají distribuce a pojmů s distribucí související. V praktické části nalezneme informace o společnosti Hamé, současné distribuční cesty, pomocí kterých společnost distribuuje své výrobky. Cílem této části je navrhnout vhodné distribuční cesty pro firmu.

Klíčová slova: distribuční cesty, distribuce, velkoobchod, maloobchod, distribuční strategie

## **ABSTRACT**

The thesis analyzes the distribution system and distribution channels of Hamé, Ltd., a leading Czech food company manufacturing long-keeping and chilled foods. The thesis is divided into two separate sections. While the theoretical section embraces available literature dealing with distribution and related concepts, the practical one provides information about Hamé and the channels through which it currently distributes its goods. The aim of this section is to suggest suitable distribution channels for the company.

Keywords: distribution channels, distribution, wholesale, retail, distribution strategy

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Petrovi Prešnajderovi, vedoucímu mé bakalářské práce, za odbornou pomoc, cenné připomínky a rady při jejím vypracování.

Zároveň děkuji obchodnímu dispečerovi MVDr. Vítězslavovi Martykánovi a obchodnímu řediteli Tomášovi Holešovskému za poskytnutí interních podkladů a informací.

Na závěr bych chtěla také poděkovat konzultantovi této bakalářské práce Ing. Haně Brišové.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1. DISTRIBUCE</b> .....	<b>12</b>
1.1 DISTRIBUČNÍ CESTY SPOTŘEBNÍHO ZBOŽÍ .....	12
1.2 DISTRIBUČNÍ CESTY .....	13
1.3 VELKOOBCHOD .....	15
1.4 MALOOBCHOD .....	15
1.5 FUNKCE DISTRIBUČNÍCH CEST .....	16
1.6 DISTRIBUČNÍ STRATEGIE .....	17
1.7 ORGANIZACE PRODEJNÍCH CEST .....	18
1.7.1 Vertikální marketingový systém .....	18
1.7.2 Horizontální marketingový systém .....	20
1.8 POVINNOSTÍ ČLENŮ DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU .....	20
1.9 ŘÍZENÍ A MOTIVACE ČLENŮ DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU .....	20
1.10 HMOTNÉ A NEHMOTNÉ DISTRIBUČNÍ TOKY .....	21
1.11 OBCHODNÍ ZÁSTUPCE .....	21
1.11.1 Zásady chování obchodního zástupce .....	22
<b>2 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>23</b>
2.1 S–W ANALÝZA .....	23
2.2 O–T ANALÝZA .....	23
<b>3 LOGISTIKA</b> .....	<b>25</b>
3.1 DEFINICE LOGISTIKY .....	25
3.2 ČLENĚNÍ LOGISTIKY .....	25
3.3 FUNKCE LOGISTIKY .....	26
3.4 CÍL LOGISTIKY .....	28
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>4 FIRMA HAMÉ, S. R. O.</b> .....	<b>30</b>
4.1 HISTORIE A TRADICE.....	30
4.2 O FIRMĚ .....	30
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	34
4.4 DISTRIBUČNÍ CESTY HAMÉ .....	34
4.5 HAMÉ VE SVĚTĚ.....	37
4.6 DISTRIBUČNÍ CENTRUM VE STARÉM MĚSTĚ .....	38
4.7 ŠKOLENÍ ÚČASTNÍKŮ DISTRIBUČNÍCH CEST .....	40
4.8 MOTIVACE ÚČASTNÍKŮ DISTRIBUČNÍCH CEST .....	40
4.9 OBCHODNÍ ZÁSTUPCI .....	41
4.9.1 Pracovní náplň obchodních zástupců Hamé:.....	42
4.10 PROVIZE .....	43
4.11 ÚČAST NA VELETRŽÍCH .....	43
<b>5 SWOT ANALÝZA DISTRIBUČNÍCH CEST</b> .....	<b>45</b>



5.1	ZHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY .....	50
5.2	ANALÝZA OBRATU .....	51
5.2.1	Vývoj obratu .....	51
5.2.2	Podíl prodeje v roce 2010.....	53
<b>6</b>	<b>LOGISTIKA FIRMY.....</b>	<b>54</b>
6.1	SKLADOVÁNÍ.....	54
6.2	ZÁSoby .....	56
6.3	OBJEDNÁVKY .....	56
6.4	DOPRAVA .....	56
<b>7</b>	<b>DOPORUČENÍ A NÁVRHY .....</b>	<b>58</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>61</b>
	<b>RESUMÉ .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>71</b>

## ÚVOD

Jsem studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, oboru Marketing. Svou čtrnáctitýdenní praxi jsem absolvovala v jedné z největších potravinářských a konzervářských společností Hamé, s. r. o., která sídlí v Kunovicích u Uherského Hradiště. Výsledkem mé praxe, je bakalářská práce na téma: Analýza distribučních cest firmy Hamé s. r. o.

Distribuce výrobků je proces, kdy se zboží nebo služby dostávají ke správnému zákazníkovi, ve správný čas a na správné místo. Volba distribuční cesty ovlivňuje další marketingová rozhodnutí. Budování distribučních cest je nákladnou a dlouhodobou záležitostí, proto se jí musí věnovat dostatek času. Pro řadu podniků je levnější produkt vyrobit, než ho dostat na trh. Podnik by měl využívat ke své distribuci co nejvíce marketingových kanálů, čím větší počet, tím větší je pokrytí trhu a větší růst tržeb.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsem po prostudování odborné literatury, popsala pojem distribuce, distribuční cesty, funkce, strategie a organizaci distribučních cest. Vysvětlila jsem, jak správně provést SWOT analýzu a také pojem logistika.

Praktická část je zaměřena na samotnou distribuci firmy Hamé. Nejdříve přiblížím profil a historii této významné potravinářské společnosti a také její organizační strukturu. Poté popisují současné distribuční cesty a nesmím opomenout vývoz výrobků do zahraničí. Hamé vyváží své výrobky do 36 zemí světa, na tržbách se export podílí 45 %.

Pro distribuci jsou samozřejmě nepostradatelní obchodní zástupci, v této části také popisují jejich náplň práce.

Na základě získaných informací z firmy, jsem provedla SWOT analýzu a její vyhodnocení. Analyzovala jsem obrat firmy za posledních 20 let, aby bylo vidět o kolik každým rokem tržby stouply.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je analyzovat distribuční cesty společnosti a na tomto základě navrhnout pro firmu jejich zefektivnění a nové možnosti.

.

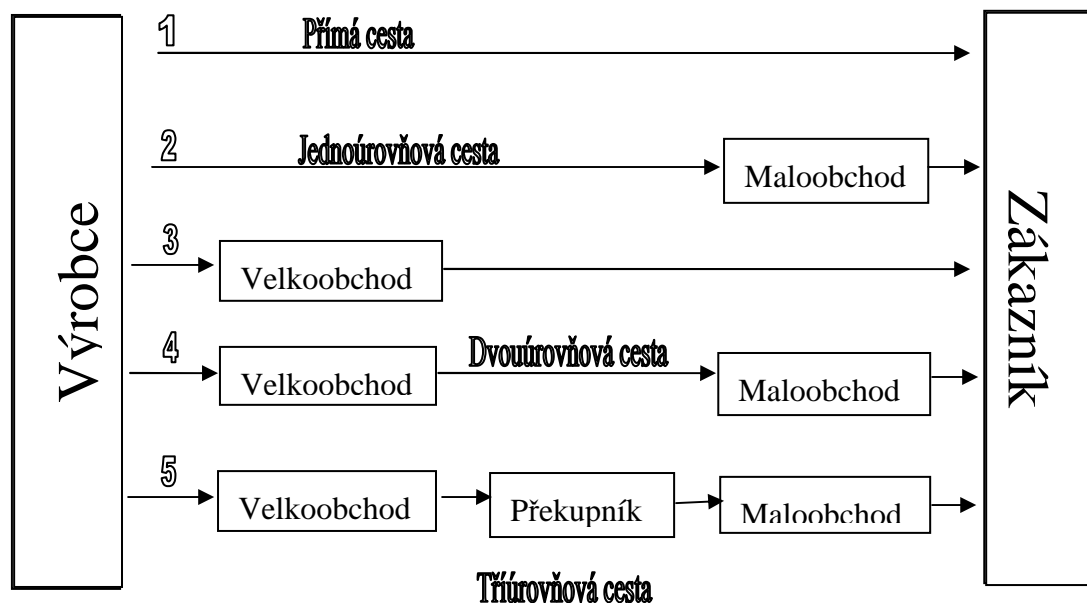
## **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1. DISTRIBUCE

Distribuce je důležitým nástrojem marketingu podniku, je jedním z pěti prvků marketingového mixu. Pro distribuci je nutné, aby byla spjata se zbývajícími čtyřmi prvky, tj. výrobkem, reklamou, cenou a propagací za účelem vytvoření dokonalého celku. Distribuce řeší problém, komu a kde se budou výrobky prodávat a jakým způsobem zajistit, aby byl produkt nabízen na správném místě a ve správný okamžik. Distribuce se uskutečňuje pomocí odbytových cest. Odbytové cesty jsou souhrnem organizací, které přispívají k tomu, aby bylo zboží dostupné k dalšímu užití nebo konečné spotřebě. Každá prodejní cesta je charakterizována počtem úrovní, množstvím mezičlánků, které zprostředkují kontakt mezi výrobcem a zákazníkem. [1], [2]

### 1.1 Distribuční cesty spotřebního zboží

Mezi zákazníky a výrobci existují různé distribuční cesty s různým počtem zprostředkovatelů.



Obr. 1. Cesty výrobků ke spotřebiteli

- 1 Touto cestou prodávají malovýrobci, kteří prodávají sami.
- 2 Jednoúrovňovou cestou prochází asi 30–40 % potravin.
- 3 Uplatňují je prodejní sklady, zásilkové prodejny a prodejny Cash and Carry.

- 4 Prodej většiny spotřebního zboží.
- 5 Mezi maloobchod a velkoobchod se vsune ještě další zprostředkovatel. [3]

## 1.2 Distribuční cesty

### Přímá metoda prodeje

Většinou u malých výrobců, kteří mají pouze malý okruh zákazníků teritoriálně nevelký a mohou prodávat své výrobky i sami. Zboží nabízí jednotlivci nebo skupině doma. Výrobek předvedou, umožní jeho vyzkoušení a mohou dát radu.

#### Výhody přímé distribuce:

- přímý kontakt a komunikace se spotřebitelem
- účinná zpětná vazba
- nižší náklady vzhledem k absenci mezičlánků. [1], [4, s. 71]

### Nepřímé distribuční cesty

Mezi výrobcem a konečným spotřebitelem se objevují distribuční mezičlánky. Mezičlánky v průběhu distribuční cesty vykonávají nejrůznější činnosti. Mezičlánkem může být například velkoobchod, maloobchod či různí zprostředkovatelé.

#### Výhody nepřímé distribuce:

- zboží se prodává účinnějším způsobem
- menší potřeba finančních prostředků
- jsou již zajištěny některé činnosti, které by jinak musel zajistit výrobce. Vše je převedeno na mezičlánek. [4], [17]

### Výběr distribučních cest

Výběr a rozhodování o marketingové cestě je důležitý pro uplatnění marketingové strategie podniku. Cesty začínají směrem informací a stanovení si cílů, kterých chce firma dosáhnout. Je důležité, aby firma vycházela ze strategie a zdrojů firmy, z nákupního chování spotřebitelů, distribučních cest a konkurence.

Výběr distribuční cesty také závisí na:

- charakteru výrobku, na jeho životním cyklu, technické úrovni, trvanlivosti u potravin, náročnosti na poradenství.
- jaké mají dodavatelstvo výrobní podniky výrobní kapacity, rozmístění a materiální a personální možnosti.
- dostupnost distribučních mezičlánků, jejich hustota a úroveň poskytovaných služeb.
- hospodářských a sociálních poměrech, legislativě a finančních službách. [4], [5]

## Výhody distribučních cest

### Krátká cesta:

- je preferenční pro výrobce
- důkladnější kontrola prodeje výrobcem
- umožňuje pružnější servis
- pružnější vůči změnám na trhu
- školení velkého množství prodavačů je pro firmu nákladné

### S délkou prodejní cesty:

- snižování množství peněz, které jsou v zásobách → rychlejší obrat kapitálu → zvyšuje se výnosnost kapitálu
- náklady na distribuce se snižují
- o část zisku se výrobce dělí s distributory
- ztráta kontroly nad prodejem svého zboží zákazníkům [16]

### Optimální výrobce

Optimální výrobce je takový výrobce, který dodává své zboží včas, v požadovaném množství a sortimentu a v odpovídajícím designu a kvalitě. Stimuluje poptávku přiměřenými formami propagace, ve vztahu k distributorům musí využívat nástroje podpory prodeje. Výrobce musí dodržovat záruční lhůty poskytovat poradenské služby, které souvisí s prodejem výrobků.

### **Optimální článek prodejní cesty**

Měl by mít přístup k cílovému trhu, na který se výrobce zaměřuje. Udržování optimálních zásob v optimální struktuře je velmi důležité. Správný článek doplňuje stimulační mix výrobce vlastním stimulačním programem. Dodání výrobků plní vždy řádně a včas a poskytuje služby, které jsou potřebné k prodeji. [18]

### **1.3 Velkoobchod**

Jeho činnost se skládá z prodeje zboží nebo služeb těm, kdo je prodávají dále nebo těm, kteří ho potřebují pro obchodní účely. Další činnosti velkoobchodu jsou skladování zboží a expedice skladovaného zboží do maloobchodu. Velkoobchody se využívají proto, že malí výrobci mají omezené finanční zdroje a nemohou si dovolit vybudovat vlastní organizaci pro prodej.

#### **Často provádí doplňující činnosti jako jsou:**

- poradenské služby pro maloobchod
- propagace výrobků
- zajišťuje dopravu až do maloobchodu

Podle počtu funkcí, které v distribuci plní, a vlastnických práv ke zboží můžeme velkoobchodní firmy rozdělit na:

- tradiční velkoobchodník
- velkoobchodník s omezenými funkcemi
- agenti a komisionáři [1], [17], [19]

### **1.4 Maloobchod**

Je posledním článkem obchodního řetězce na cestě k zákazníkovi a prvním článkem v prodeji z pohledu zákazníka. Maloobchod nakupuje od velkoobchodu, někdy také přímo od výrobce. Prodává výrobky mnoho výrobců.

#### **Mezi nejznámější druhy maloobchodních jednotek patří:**

##### *Obchodní domy*

Hlavním úkolem je masový prodej běžného zboží širokého sortimentu, které získávají od výrobců. Většinou nejprodávanější sortiment.

### *Obchodní řetězce*

Jsou obchodní seskupení maloobchodů, tvoří alespoň deset prodejen stejného sortimentu. Nakupují zboží oproti maloprodejcům ve výrobě výrazně levněji, a proto můžou prodávat za nižší ceny.

### *Supermarkety*

Jsou samoobslužné prodejny, které se zabývají především potravinářským sortimentem a drobným průmyslovým zbožím a elektronikou. Kvalita výrobků je průměrná a ceny jsou příznivé.

### *Nákupní střediska*

Zákazník si může na jednom místě nakoupit vše. Je zde spousta specializovaných maloobchodních prodejen.

### *Diskontní obchody*

Můžeme zde najít zboží, které je nejprodávanější. Vysoký obrat zboží, nízké ceny, samoobslužný prodej a další opatření, které cenu minimalizují.

### *Smíšené zboží*

Obchody na vesnicích a venkově, v odlehlých částech. Sortiment není moc velký, ale rozmanitý. [1], [3]

## **1.5 Funkce distribučních cest**

*Obchodní funkce* – zahrnují aktivity, které ovlivňují uzavření obchodu mezi výrobcí, distribučními mezičlánky a zákazníky. Můžeme zde zařadit stimulaci prodeje reklamou, podporu prodeje a osobní prodej.

*Logistické funkce* – jsou procesy, které probíhají v člancích logistických řetězců znamenají transformaci objednávek určitých výrobků. Můžeme zde zařadit balení, přepravu, uskladnění, kontrolu, vystavování dokladů a fakturace.

*Podpůrné funkce* – usnadňují pohyb zboží od výrobců ke spotřebitelům. Na finanční pomoci se podílí mezičlánek, prostřednictvím obchodního úvěru. Podpůrné funkce jsou např. informace o prostředí, vývojové tendence, SWOT analýza. [1], [4], [6]



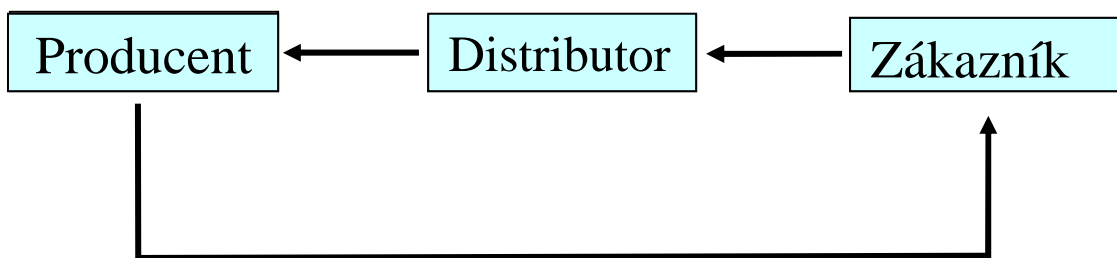
## 1.6 Distribuční strategie

*Intenzivní distribuce* – je zde velmi důležitý záměr prodávajícího. Intenzivní distribuce je v souladu s touhou prodávat výrobky v největším možném počtu prodejen, které se nachází v určité oblasti. Hlavním účelem je, aby byl produkt běžně dostupný. Jde o takové zboží, které je kupováno denně a víceméně návykově bez porovnání s konkurenčními produkty (např. potraviny, hygienické výrobky, cigarety, denní tisk). Zákazníci chtějí mít takové výrobky při ruce. [2], [7, s. 242]

*Selektivní distribuce* – pokrývá rozsáhlou oblast mezi intenzivní a exkluzivní distribucí. Takle strategie může být vhodná pro všechny kategorie výrobků. Selektivní strategii uplatňují dobře zavedené firmy, je zde omezený počet prodejních míst. Místa jsou vybírána podle specifické povahy zboží. Využívá se k prodeji zboží občasně potřeby, je důkladně srovnáváno s nabízenými variantami (např. nábytek, přístroje pro domácnost, spotřební elektronika). Výrobce komunikuje s menším množstvím mezičlánků a může je také podpořit při cestě k vhodnému pokrytí trhu.

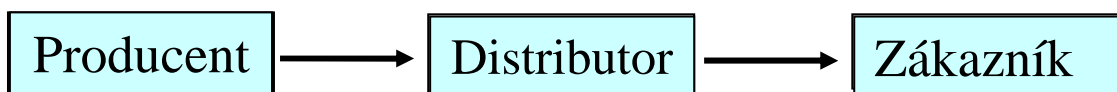
*Exkluzivní distribuce* – firma si pečlivě vyhledá jednu prodejnu v dané oblasti, kterou obdaří výhradními právy a pověří ji prodejem svých výrobků. Tento typ se užívá k prodeji luxusního a drahého zboží (např. kožesinové zboží, luxusní automobily a hodinky). Cílem výrobní firmy je co nejvíce zredukovat počet prodejců, kteří disponují s jejich zbožím. Tato strategie může časem vést k posílení firmy a všeobecné známosti. Výhodou je, že výrobce má vliv na obchodní aktivitu prodejce, stupeň poskytovaných služeb, ceny a průběh propagace. Je opakem intenzivní distribuce. [4], [20]

**Strategie Pull** (protáhnout) – prodávající se snaží stimulovat poptávku konečných spotřebitelů, kteří vytváří tlak na distribuční mezičlánky. Podněcujícím subjektem je zákazník, tato strategie motivuje obchodníka, aby když je ve skladu velký počet substitučních výrobků, měl stále zájem o to, je prodávat. Tato strategie je výhodná tehdy, jestliže existuje věrnost k výrobkům u zákazníků, jestliže lidé vnímají rozdíly mezi značkami a svou značku mají vybranou již před vstupem do obchodu. Při strategii tahu se používají prvky, reklama a podpora prodeje. [8]



Obr. 2. Strategie Pull

**Strategie Push** (protlačit) – při téhle strategii se více využívá osobní prodej. Cílem je podporovat výrobky při jeho cestě ke konečnému spotřebiteli, je to komunikace s jednotlivými účastníky distribuční cesty. Strategie je vhodná při nízké věrnosti ke značce, zákazníci si svou značku vybírají až v obchodě. [9]



Obr. 3. Strategie Push

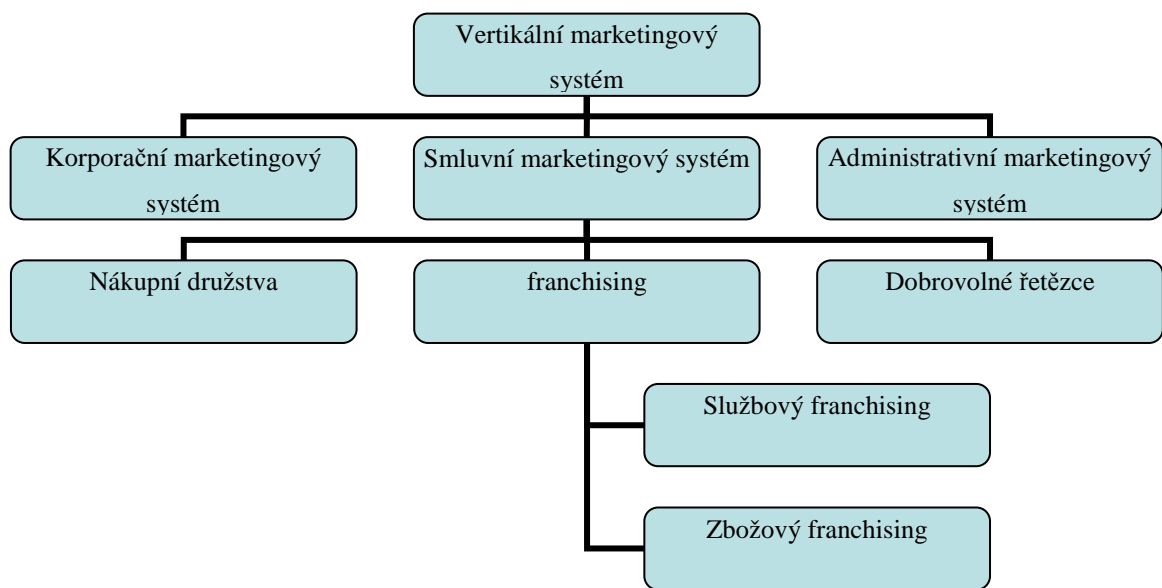
## 1.7 Organizace prodejních cest

Každý z článků plní svou určitou funkci, ale jsou značně závislé na činnosti ostatních. Každý článek, který tvoří cestu by měl spolupracovat, ale většinou se to tak neděje, každý si monitoruje své vlastní zájmy. V důsledku toho může dojít ke konfliktům a snížení efektivity distribuce.

Organizační systémy se dělí na:

### 1.7.1 Vertikální marketingový systém

Je to takový systém, který spojuje všechny subjekty, které účinkují na různých úrovních distribučních cest. Skládá se z nezávislých subjektů (maloobchod, agent, velkoobchod, výrobce). Jejich činnost je řízena a koordinována s ostatními členy. [21]



Obr. 4. Vertikální marketingový systém

**Korporativní** – organizace distribuční cesty, ve které jsou všechny články součástí jedné firmy. Tento systém je finančně velmi náročný a potřebuje velké investice, ale řízení jednotlivých článků je velmi účinné např. velké obchodní firmy, které si zřizují vlastní výrobní podniky – pohyb zboží od výrobce ke spotřebiteli (Baťa, Carrefour, Tesco).

**Administrativní** – členy jsou nezávislé subjekty. Převládá zde vzájemná spolupráce, svůj konkurenční vztah nahrazují partnerským. Spolupráce nevychází ze smlouvy, ale z respektování a uznávání nejsilnějšího článku.

**Smluvní** – na základě hospodářské smlouvy optimálně spolupracují jednotlivé nezávislé články. Jsou přímo vytyčena práva, odpovědnost a povinnosti. V praxi nalezneme tři typy smluvního systému.

*Nákupní družstva* – historicky nejstarší forma, zboží je kupováno prostřednictvím družstva. Družstvo zabezpečuje reklamu, průzkum trhu a odborné školení.

*Dobrovolné řetězce* – jde o smluvní systémy mezi velkoobchodem a maloobchodem. [1], [4], [17], [22]

*Franchising* – vše je založeno na obchodním vztahu mezi poskytovatelem koncepce (Franchisor) a jejím příjemcem (Franchisant). Příjemci je poskytováno právo užívat jméno Franchisora za smluvně stanovených podmínek. [10]

### 1.7.2 Horizontální marketingový systém

Představuje kooperaci činnosti firem na stejné logistické úrovni. Cílem tohoto systému je spojit svoje zdroje, schopnosti, dovednosti a sílu, aby zvýšili atraktivnost prodejního místa a snížili náklady. Maloobchodníci vytváří nákupní centra tj. soubor malých obchodů různých vlastníků. Velkoobchodníci vytvářejí distribuční centra tj. velké skladové areály. [17], [21], [22]

V rámci distribuce se vyskytují 3 základní typy distribučních mezičlánků:

**Prostředníci** představují obchodní firmy, které nakupují zboží a znovu ho prodávají, po určitou dobu se stávají jeho vlastníky. Hlavními představiteli jsou maloobchod a velkoobchod, podle působení v oblasti se vyčleňuje zahraniční obchod, kterým je import nebo export.

**Zprostředkovatelé** jsou fyzické nebo právnické osoby, které se aktivně podílí na procesu směny, vyhledávají kontakty, zboží se nestává jejich vlastnictvím. Do kategorie zprostředkovatelů můžeme zařadit obchodní zástupce, komisionáře, burzy, aukce a veletrhy.

**Podpůrné distribuční mezičlánky** ulehčují směnu zboží, nejsou vlastníky ani zprostředkovateli. Jsou to například dopravní organizace, banky a reklamní agentury. [11]

## 1.8 Povinností členů distribučního systému

Výrobci s prostředníky se musí domluvit na určitých pravidlech a povinnostech každého člena. Měli by se domluvit na konkrétních službách, které budou vykonávat na ceně, na podmínkách prodeje, na oblasti v nichž službu provedou. Je potřeba, aby bylo definované území, které bude pokryté každým členem systému a pozorně umístit nové příchozí distributory.

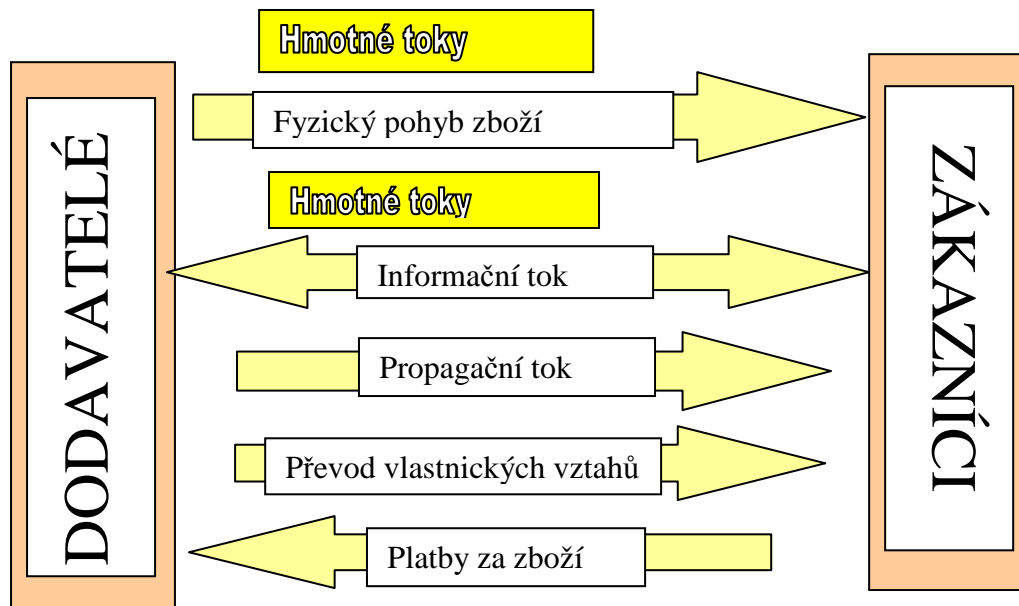
## 1.9 Řízení a motivace členů distribučního systému

Jestli chceme, aby distributoři ze sebe vydali to nejlepší, musíme je neustále motivovat. Velké společnosti, vnímají své distributory jako své zákazníky a zároveň partnery. Podobně jako společnosti používají softwarové systémy CRM (řízení vztahů se zákazníky), nyní většina velkých firem začíná instalovat do vyspělého systému PRM (partner relationship management), aby mohly školit, organizovat, řídit, najímat, motivovat a hodnotit vztahy s distribučními partnery. [12]

### 1.10 Hmotné a nehmotné distribuční toky

**Hmotná stránka** – přemísťování hotových výrobků, které jsou schopné uspokojit potřeby zákazníka, fyzická distribuce

**Nehmotná stránka** – přemísťování informací (zpráv, údajů a dat), vlastnických vztahů, a propagačních toků. [23]



Obr. 5. Hmotné a nehmotné distribuční toky

### 1.11 Obchodní zástupce

Obchodní zástupci, někdy je můžeme znát taky pod pojmem dealeři, jejich hlavním úkolem je zajišťovat a sjednávat obchodní zakázky pro určitou společnost.

Jejich činnost spočívá v zjištění jaké je situace na trhu v oblasti, kde chtějí produkt prodávat, vytipování si potenciálních zákazníků, předvádění nabízených produktů, rozesílání prospektů, konkrétní informace o produktu (o jeho ceně, vlastnostech, parametrech). Konzultuje se zákazníky jejich speciální požadavky jako jsou: předvedení produktu, zaškolení obsluhy – servisní činnost. Své povolání obchodní zástupci vykonávají různě, od úřadů přes kanceláře různých organizací, po domácnosti, na výstavách a veletrzích. Nejvíce používanými pracovními prostředky jsou mluvený projev, výpočetní technika, telefon a automobil. Jsou velmi časově vytížení, musí počítat s hodinami strávenými za volantem a dlouhým pobytem mimo domov. [24]

### 1.11.1 Zásady chování obchodního zástupce

Obchodní zástupce by měl působit velmi slušně a seriózně bez ohledu na to, co nabízí nebo prodává. Jeho komunikace s klientem musí být seriózní. Velmi důležité je vyvarovat se tomu, aby měl klient pocit, že se nad něho nadřazujeme a také není vhodné se příliš podbízet. Součástí standardní komunikace by mělo být představení se klientovi osobně, ale také jménem společnosti, kterou zastupuje. Nikdy by neměl tajit název firmy, ani produktu, který nabízí ani jeho cenu. Rozhodně by neměl pomlouvat konkurenci a vydávat se za někoho, kým není. Obchodní zástupci by si měli velmi poctivě vést evidenci lidí, které kontaktovali, protože jestli některý kontakt odmítne, rozhodně ho nekontaktovat znovu.

[25]

## 2 SWOT ANALÝZA

Metoda SWOT analýzy je jednoduchý nástroj, jak firma může zjistit svoje silné a slabé stránky na straně jejich vnitřních zdrojů, jak identifikovat příležitosti popřípadě hrozby, které plynou z vnějšího prostředí. SWOT se jí říká proto, že jsou to počáteční písmena anglických slov:

**S** – Strengths (silné stránky)

**W** – Weaknesses (slabé stránky)

**O** – Opportunities (příležitosti)

**T** – Threats (hrozby)

Co pro jednu firmu může představovat hrozbu, pro jiný podnikatelský subjekt může představovat příležitost. [10]

### 2.1 S–W ANALÝZA

Tady by jsme se měli zamyslet a pouvažovat, jaké má naše firma silné stránky ve vztahu ke svým zdrojům a schopnostem, struktuře, kultuře, vedoucímu postavení, výrobkům, systému, hodnotám a procesům.

Silné a slabé stránky podniku, které rozebírají vnitřní vlivy. Analýza ovlivňuje stanovení cílů, rozmístění zdrojů a každodenní činnost podniku. Silné stránky jsou konkurenční výhodou firmy, mohou to být manažerské schopnosti, značka, image, unikátní zdroje, dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Slabé stránky řeší naše slabé stránky ve vztahu k výše uvedeným faktorům. Spekuluje nad tím, co je uděláno špatně a čemu by jsme se měli vyvarovat.

Slabé stránky jsou naopak konkurenční nevýhodou uvnitř podniku, může to být špatná image, nedostatek zdrojů, špatné vztahy s dodavateli a odběrateli.

### 2.2 O–T ANALÝZA

Analyzuje vnější vlivy, které představují příležitosti a hrozby rozvoje podniku. Umožňuje rozlišit příležitosti, které se skrývají na trhu a mohou nám přinést výhody nad ostatními.

Příležitosti mohou být použity ke zvýšení prodeje, k rozšíření trhu a získání nových segmentů.

Hrozba je naopak nepříznivý vliv, kterým může být nebezpečí konkurence, klesající tržní podíl, změny v právních předpisech.

Když se podíváme ven z firmy můžeme si dát tyto otázky:

- Jakým výzvám čelíme a jak jim hodláme čelit?
- Ohrožuje měnící se technologie naši firmu? [4], [13]



## 3 LOGISTIKA

### 3.1 Definice logistiky

*„Logistika představuje strategické řízení funkčnosti, účinnosti a efektivity hmotného toku surovin, polotovarů a zboží s cílem dodržet časové, místní, kvalitativní a hodnotové parametry požadované zákazníkem. Jeho nedílnou součástí je informační tok propojující vzájemně logistické články od poskytování produktů zákazníkem, (zboží, služby, přeprava, dodávky) až po získání zdrojů.“ [14, s. 11]*

### 3.2 Členění logistiky

Logistiku jde třídit různě a na jednotlivé druhy.

*Například podle oblasti zkoumání:*

#### **Makrologistiku**

Je to logistika, která se zabývá hlediskem národního hospodářství, regionu, ale i vyšších národních celků. Překračuje hranice podniku i státu, je to především mezinárodní doprava, mezinárodní integrace výrobních kapacit.

#### **Metalogistika**

Aktivita mezi makro a mikrologistikou. Řeší problematiku dodavatelů surovin, zákazníků, distributorů, činností dopravy a meziskladu.

#### **Mikrologistika**

Logistika, která se zabývá logistickými řetězci uvnitř firmy. Řeší většinu technologických, informačních, ekonomických a rozhodovacích metod o vnitřním toku materiálu, zboží a služeb.

*Z hlediska účelového členíme logistiku podle systémového pojetí:*

- nákupní (zásobovací) logistika
- dopravní logistika
- skladovací logistika
- průmyslová logistika
- obchodní logistika

- distribuční logistika
- marketingová logistika [14]

### 3.3 Funkce logistiky

#### *Objednávky*

Většina firem se snaží zkrátit cyklus od přijetí objednávky, dodávky k zaplacení. Cyklus zahrnuje mnoho kroků, např. podání objednávky, zadání objednávky do systému, kontroly dostupnosti úvěru u zákazníka, rozvržení zásob a výroby, vyřízení objednávky, zaslání faktury a obdržení platby. Délka tohoto cyklu, závisí na spokojenosti zákazníka, čím kratší cyklus, tím je zákazník více spokojen.

#### *Skladování*

Než si zákazník převezme své zboží, musí každá společnost své zboží skladovat, protože výrobní a spotřební cykly se málokdy shodují. Firma může mít své vlastní sklady a nebo si může pronajmout prostory pro skladování. Existují 3 druhy skladů:

**Uskladňovací sklad** zde se zboží skladuje po středně dlouhou až dlouhou dobu. **Distribuční sklady** zboží získávají z různých společností od dodavatelů a expedují ho hned jak je to možné. **Automatizovaný sklad** pro svou činnost využívá pokročilé systémy, které jsou řízeny počítačem.

#### *Zásoby*

Úroveň zásob představuje značné náklady. Prodejci by chtěli, aby společnosti měly stále dostatek zásob, které by urychlilo objednávky zákazníků. To není možné z hlediska nákladů firmy. Management firmy musí vědět, jak může obrat a zisk vzrůstat v důsledku udržování vyšších zásob a rychlejšího vyřízení objednávky a teprve potom může učinit rozhodnutí, kdy objednat a jaké množství. [23]

*Doprava*

Doprava je způsob, jak přemísťovat objekty z místa na místo. Technologie použité k dopravě se skládá z dopravních prostředků, dopravní infrastruktury a organizace dopravy. [14]

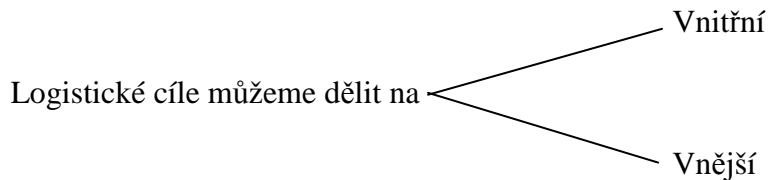
Doprava	Přednosti	Nedostatky
<b>Silniční</b>	-rychlost -spolehlivost -schopnost zabezpečit přímou přepravu- různorodost vozového parku-vzájemná nezávislost jednotlivých přeprav -lepší ochrana zboží	-rychle rostoucí náklady s přepravní vzdáleností -značná závislost na počasí -dopravní kongesce -problémy se současnou přepravou velkého množství zboží
<b>Železniční</b>	-možnost současné přepravy většího množ. - zboží v ucelených vlacích -nízké náklady při větších přepravních vzdálenostech -možnosti rychlejšího průjezdu městskými a průmyslovými aglomeracemi a přes hranice	-menší možnosti zabezpečení přímé dopravy -menší pravidelnost a spolehlivost -menší přizpůsobivost měnícím se požadavkům -značná ovlivnitelnost celé železniční sítě při nehodách a provozních poruchách
<b>Vodní</b>	-velmi nízké náklady na přepravu -velká kapacita dopravních prostředků -schopnost zabezpečit přepravu těžkých a rozměrných předmětů	-nutnost svozu a rozvozu jinými dopravními prostředky -nesoulad kapacit s dopravními prostředky navazujících doprav a nutnost skladování zboží -závislost na počasí (vodní stavy, mlha, mráz)
<b>Letecká</b>	-vysoká rychlost -jednodušší balení -schopnost přepravovat zboží bez otřesů	-vysoká cena -závislost na počasí a někdy z toho vyplývající nepravidelnost -omezená kapacita -nutnost zabezpečení pozemní dopravy, která snižuje rychlost
<b>Potrubní</b>	-vysoká spolehlivost a kapacita -šetrnost k životnímu prostředí -poměrně nízké náklady	-značné investiční náklady -nevhodná pro menší množství -problémy při změně druhu přepravovaných substrátů (zvl. u chemických surovin a produktů)
<b>Kombinovaná</b>	-schopná zabezpečit dopravu optimální kombinací dopravních systémů -může přispívat k ochraně životního prostředí	-prodražuje jí značná náročnost na překládku -značné nároky na organizaci přepravy -často vyžaduje soustředění množství zásilek stejného směrování (pro vlaky a lodě)

Obr. 6. Porovnání jednotlivých druhů dopravy

Zdroj: [14 s. 64]

### 3.4 Cíl logistiky

Cílem logistiky je vybrat nejlepší variantu hmotného toku a tím i logistických výkonů. Cíl musí být odvozován od podnikové strategie a podnikových cílů. Podnikovým cílem je uspokojit přání zákazníků na dodávky a služby na požadované úrovni a minimalizace celkových nákladů.



*Vnitřní* jsou to cíle, které se orientují na snižování nákladů na zásoby, dopravu, na manipulaci a skladování, na výrobu a na řízení.

*Vnější* cíle se zaměřují na plnění přání zákazníků to je například zvyšování objemu prodeje, zkracování dodací lhůty, zvyšování úplnosti dodávky a flexibilitu. [14]

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 FIRMA HAMÉ, S. R. O.

### 4.1 Historie a tradice

**1922** – se rozhodl huštěnovický živnostník otevřít v Babicích konzervářskou dílnu, ve které vyráběl kromě ovocných marmelád, povidel a šťáv i lihoviny.

**1933** – brněnská společnost Biochema, převzala výrobu a přinesla do Babic obchodní označení HAMÉ.

Následně společnost Biochema byla transformována do národního podniku, který již byl přímým předchůdcem současné společnosti HAMÉ s. r. o.

Označení Hamé vzniklo současně s logem červeného medvěda ve žlutém poli v období po první světové válce. Biochema po vzniku Československé republiky získala kontakty do zahraničí a své výrobky začala vyvážet i na tak netradiční trh jako byla Velká Británie a Irsko. Pro své ovocné šťávy, kečupy a marmelády hledali obchodní název, byli prezentováni jako kvalitní, přírodní, zdravé výrobky a plné síly, prostě jako z domácí spíže. A tak při výběru obchodní značky padla volba na označení HAMÉ, což ve staroirštině znamená “domov”.

### 4.2 O firmě

HAMÉ s. r. o. je přední českou potravinářskou firmou, která se zabývá výrobou trvanlivých i chlazených potravin. Firma se věnuje především zpracování masa, výrobě rajčatového protlaku, zeleniny a ovoce. HAMÉ je výrobcem s nejširší nabídkou paštik, hotových jídel, masových konzerv, sterilované zeleniny, zeleninových salátů, kečupů, omáček, marmelád, džemů, kompotů. V širokém sortimentu nalezne svůj výrobek každý, kdo vyhledává kvalitu, tradiční i nové chutě a absolutní zdravotní nezávadnost potravin za příznivé ceny.

Společnost vyprodukuje přes 100 tis. tun hotových výrobků ročně, tím se stala jedním z největších producentů potravin.

Na základě rozhodnutí valné hromady společnosti Hamé s. r. o., ze dne 23. června 2009 došlo v důsledku rozdělení společnosti HAMÉ, a. s., se sídlem v Babicích odštěpením sloučením se společností Hamé s. r. o. [26]

**Společnosti které patří do skupiny Hamé jsou:**

Fruta Podivín, a. s.	HAME Slovakia, spol. s. r. o.
Slovácká Fruta, a. s.	HAME Hungaria
Otma–Sloko s. r. o.	ZAO HAME Food Bogoljubovo
PIKA a. s.	TOV HAME UK Trade Kijev
Bapa s. r. o.	HAME Romania

Dynamický růst obrátu společně s postupnou expanzí prostřednictvím kapitálových propojení s tuzemskými konzervárnami, vedl k neustálému růstu nároků na informační technologie. Informace nebyly spolehlivé, proto firma nasadila MFG-PRO.

**Přínosy MFG-PRO pro společnost Hamé**

Zavedení systému ve společnosti došlo ke konsolidaci finančních výsledků, snížení pohledávek o 5 % a snížení zásob o 15 %. Přínosem díky systému je pružná cenotvorba a komunikace se zákazníky.

V roce 2009 Hamé koupilo masnou divizi maďarské firmy Globus. V minulém roce převzalo Hamé výrobu i distribuci konkurenční společnosti Seliko. Výrobky této firmy nyní dodává na český, slovenský a maďarský trh. Je to jedna z největších změn v potravinářství v Česku.

V roce 2010 Hamé získalo od hněvotínské společnosti Appetit práva k používání ochranné známky a současně převzalo distribuci baget, sendvičů a chlazených jídel.

**Prémiové obchodní značky v ČR:**

- Otma
- Veselá pastýřka
- Znojmia
- Hamánek
- Hamé Life Style
- Appetit
- Simply fresh

## OTMA

Pod značkou OTMA naleznete nejrůznější druhy kečupů, hotových omáček, rajského protlaku nebo sladkou produkci.



*Obr. 7. Logo Otma*

## HAMÁNEK

Společnost Hamé je výrobcem dvou řad kojeneckých výživ – Hamánka a BIO Hamánka. Obě tyto řady se od sebe liší pouze druhem surovinových vstupů. Pro výrobu obou značek jsou používány veškeré vstupy v baby – dětské kvalitě. V řadě BIO Hamánka jsou to navíc BIO suroviny, tedy pouze produkty ekologického zemědělství (bio suroviny).



*Obr. 8. Logo Hamánek*

## VESELÁ PASTÝŘKA

Pastýřka je na trhu již od roku 1997 a od této doby si vybudovala výborné postavení v oblasti chlazených potravin. Patří sem chlazené paštiky ve střívku, ve skle, či ve stále populárnějších plastových vaničkách. Pro gurmány nabízí značka Veselá Pastýřka lahodné paštikové hřbety a cihly.



*Obr. 9. Logo Veselá Pastýřka*



## ZNOJMIA

Když se řekne Znojmia, většina lidí si v prvním okamžiku vybaví tradiční sladkokyselé okurky. Avšak dnes už je sortiment značky mnohem bohatší, v portfoliu nalezneme např. kvalitní sterilovanou zeleninu a sterilované zeleninové směsi. Není divu, že je Znojma nazývána jako „královnou zeleniny.“



Obr. 10. Logo Znojmia

## HAMÉ LIFE STYLE

Pod tuhle značku můžeme zařadit poctivé sendviče a bagety jako jsou Bagety Power, Bagety SNACK nebo Le Grillé Baguette, které jsou vhodné do restaurací, barů a občerstvení, kde se rozpékají na speciálních kontaktních grilech.



Obr. 11. Logo Hamé life style

## APETIT

Apetit patří mezi nejprodávanější značky na trhu v oblasti baget, hotových jídel a studené kuchyně.



Obr. 12. Logo Apetit

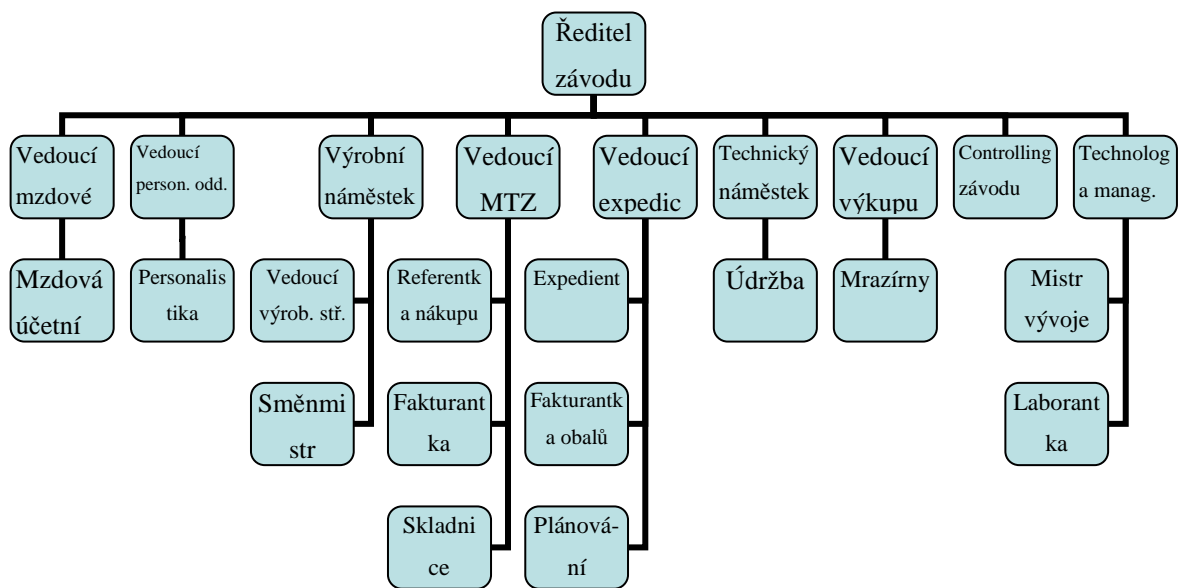
## SIMPLY FRESH

Simply fresh je progresivní značka, která má za cíl nabídnout svým zákazníkům to nejlepší z fast foodu. Velký důraz se klade především na čerstvé ingredience a chuť. V sortimentu nalezneme např. bagety, sendviče, ovocnozeleninové saláty nebo sladké výrobky. [26]



Obr. 13. Logo Simply fresh

### 4.3 Organizační struktura



Obr. 14. Organizační struktura

### 4.4 Distribuční cesty Hamé

Firma Hamé, při distribuci svých výrobků, využívá 2 typy distribuce:

1. ambulanti prodej
2. na základě objednávky zákazníka

**Ambulantní prodej** – prostřednictvím obchodních zástupců. Výrobky ve firmě si neobjednává konečný zákazník, ale ambulanti prodejce, který je u společnosti zaměstnaný

a jeho úkolem je nabízet výrobky firmy u zákazníků (maloobchodů). Maloobchod si vybírá výrobky podle svých představ a obchodní zástupce zajišťuje prodej.

**Na základě objednávky zákazníka** – neboli přímou cestou. Jsou to závozy napřímo z České republiky. Zákazníci si objednávají výrobky v objednávkových kancelářích jednotlivých zemí např. v České republice, na Slovensku nebo Maďarsku. Tyto objednávky jsou soustředěny v objednávkové kanceláři v České republice. Do zemí jsou poté zaváženy napřímo z distribučního centra Hamé ve Starém Městě.

Objednávky jsou vytvářeny, rozdělovány a zaváděny do podnikového informačního systému (MFG-PRO) podle typů artiklů:

a) **Chlazený režim** (0–5 °C)

Do tohoto režimu patří tyto výrobky:

- paštiky a porcované hřbety
- chlazená hotová jídla ve sklenici
- chlazená hotová jídla zalisovaná
- bagety a sendviče
- polévky
- saláty
- pomazánky
- nakládané speciality

**Chlazené objednávky** jsou zpracovávány dispečery na chlazený sortiment, kteří plánují trasy závozů a také plánují výrobu výrobků pro vykrytí objednávek. Výstupem je plán tras na daný termín pro oddělení dopravy a plán výroby na doplnění zásob. Expedice se pak uskutečňuje z chlazené expedice v Kunovicích.

b) **Nechlazený režim**

K nechlazeným výrobkům patří například:

- kečupy
- konzervy
- paštiky
- hotová jídla v plechovkách
- džemy

- kompoty
- zavařené zeleninové výrobky
- rybí konzervy atd.

**Nechlazené objednávky** jsou zpracovány u dispečera na nechlazený sortiment, ten kontroluje disponibilitu zboží a plánuje trasy. Výstupem je plán tras pro oddělení dopravy, které pak objednává u dopravců kamiony a soupis chybějícího zboží. Trasy se plánují v informačním systému pro optimalizaci tras – Plan-tour .

Expedice se uskutečňuje z nechlazené expedice ve Starém Městě, k tomu je využíván IS – Osiris .

Objednávky jsou doručovány elektronicky pomocí (emailu, EDI, faxu, telefonu, nebo komunikace IC firmy).

**EDI** nebo-li elektronická výměna dat je způsob moderní komunikace mezi dvěma nezávislými subjekty. Objednávka, která je pořízena v informačním systému odběratele se automaticky přenesou do informačního systému dodavatele. Tato elektronická výměna je nejenom rychlejší, ale taky levnější. Šetří náklady na administrativu, poštovné a evidenci. EDI komunikaci už podporuje většina obchodních řetězců a další se na ni připravují. [27] Termín dodání je 24–48 hod od objednání zboží. Dodávky se uskutečňují:

- Přímo do skladů zákazníka (Tesco, Hruška, Ahold, Interspar...)
- Pomocí cross-dockové služby smluvního distributora

Společnost Hamé využívá cross-dockingu pomocí:

Hopi

Kühne + Nagel Kft

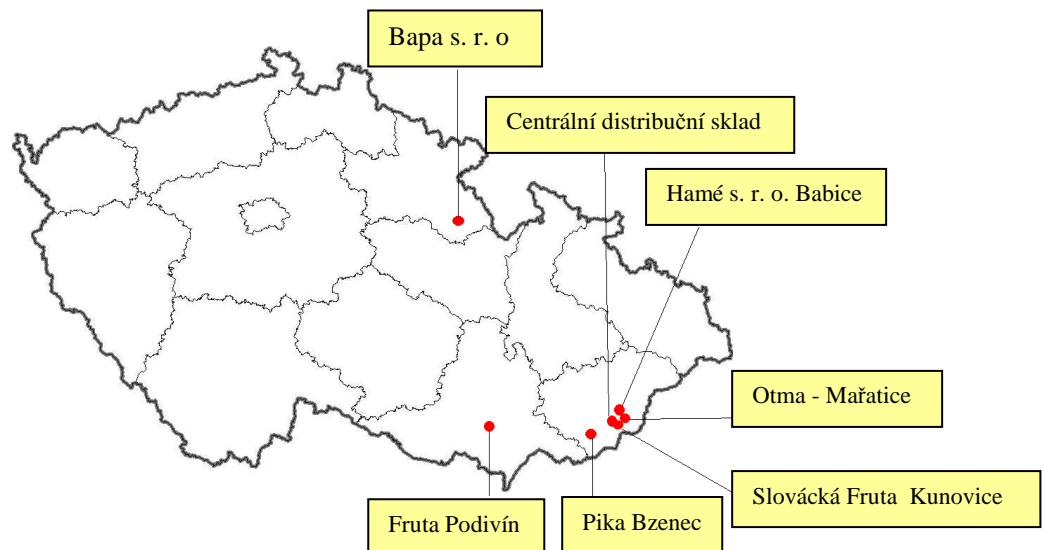
### **Největší odběratelé:**

- Makro
- Kaufland
- COOP centrum
- Ahold
- Tesco
- Penny market

## 4.5 Hamé ve světě

Výrobky Hamé jsou známy nejen v České republice, ale i v zahraničí. Do zahraničí směřuje cca 45 % produkce.

Ve Slovenské republice, Rusku, Polsku, Maďarsku, Rumunsku a na Ukrajině má již HAMÉ své dceřiné společnosti, které zde byly založeny za účelem zkvalitnění kontaktů a dodávek zboží svým obchodním partnerům v těchto zemích. Firma Hamé vlastní v České republice šest výrobních závodů a dva závody v zahraničí. Zahraniční závody jsou Caracal v Rumunsku a Bogoljuvovo v Rusku.



Obr. 15. Výrobní závody v ČR

### Export

Objednávky jsou přijímány v oddělení exportu, kde se dále kontroluje dostupnost zboží, plánuje se výroba, termín závozu a podklady pro proclívání. Dodací lhůty jsou cca 14–21 dnů od objednání. Výrobky nemusí být skladem, ale vyrábí se až na základě objednávky.

Dodávky jsou buď přímo k zákazníkům nebo na naše dceřinné společnosti s vlastními expedičními sklady v Rusku (Hamé Food) a Rumunsku (Hamé Romania). Výrobky Hamé je dnes již možné zakoupit takřka po celém světě. Země ve kterých se výrobky prodávají:

Arménie	Chorvatsko	Lotyšsko	Rumunsko
Austrálie	Izrael	Maďarsko	Rusko

Azerbajdžán	Japonsko	Moldavsko	Slovensko
Bělorusko	Kanada	Mongolsko	Slovinsko
Bosna i Hercegovina	Kazachstán	Německo	Španělsko
Bulharsko	Kosovo	Nizozemí	Turkmenistán
Dánsko	Libérie	Nový Zéland	Ukrajina
Estonsko	Libie	Polsko	USA
Gruzie	Litva	Rakousko	Velká Británie

[26]



Obr. 16. Export Hamé

#### 4.6 Distribuční centrum ve Starém Městě

Na podzim v roce 2006, společnost Hamé otevřela své nové distribuční centrum, které je velmi dobře umístěné a to v průmyslové zóně v areálu bývalého cukrovaru ve Starém Městě. Financování tohoto projektu bylo placeno z vlastních zdrojů + běžným úvěrem, celková částka překročila 250 mil. Kč. Hamé předpokládá návratnost vzhledem k vynikajícím technologiím 8 až 10 let. Velká investice, kterou společnost do projektu vložila, přináší firmě rekonstrukci celkové dosavadní distribuční logistiky. Distribuční centrum slouží pro zásobování celé střední Evropy a přilehlých států EU. Projekt napravuje model zastaralého blokového skladování s manuálně spravovanými daty při příjmu, interních přesunech a samotné expedici. Za velkou změnu v projektu se očekává, přesná skladová evidence, spolehlivé a kvalitní informace s možností sledovat výrobek při jeho

cestě přes jednotlivé úrovně, odstranění chyb a záměn u skladování a dodržování pravidel pro hladké reakce na objednávky od zákazníka a vychystávání procesů.

### **Cíl projektu**

- snížení externích skladových nákladů
- sloučení expedicí do jednoho centra
- zvýšení kapacity a optimalizace zásob
- řízení pomocí WMS
- využití progresivních skladových technologií a manipulační techniky
- automatická identifikace zboží
- snížení počtu pracovníků

### **Porovnání procesů před zahájením distribučního centra a po něm.**

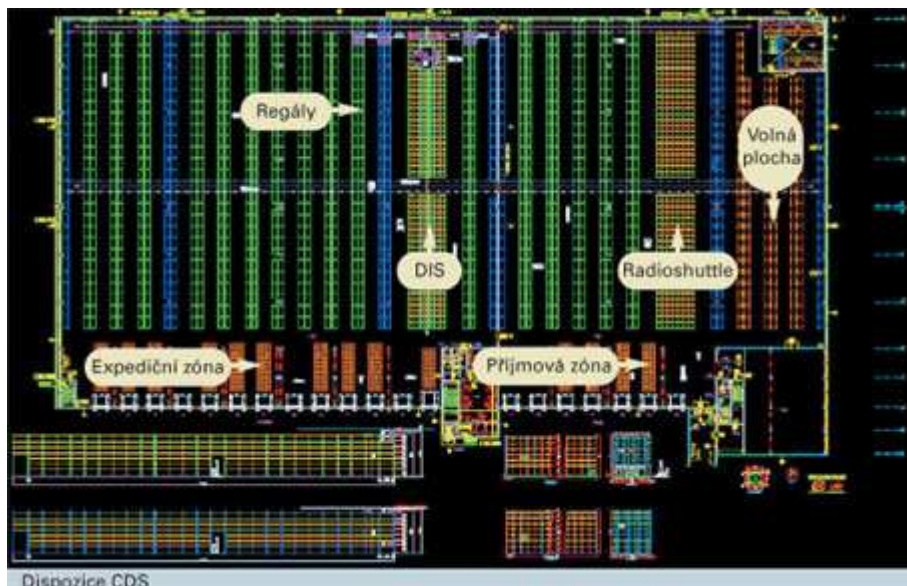
#### **Původní stav**

- nejednotný systém s nízkou provázaností
- nekvalitní přenos a zpoždování informací
- komplikovaný tok zboží a dokladů expedicích (ruční zpracování dokladů, škody při manipulaci)
- více nákladů na přesuny zboží z výrobních závodů do expedic z externích skladů mezi expedicemi

#### **Nový stav**

- online přenosy dat z WMS do centrálního MFG
- rychlé zpracování dat
- rychlost a kvalita informací, které umožňují kvalitní dodávky k zákazníkovi
- růst produktivity práce, snížení ztrát, sledování výkonu pracovníků
- pokles škod při manipulaci
- podpora standardu čárového kódu
- veškerá expedice z jednoho místa, návozy pouze z výrobních závodů

- pokles externích skladů [30]



Obr. 17. Dispozice distribučního skladu

#### 4.7 Školení účastníků distribučních cest

Účastníci distribučních cest společnosti Hamé, jsou vzděláváni v oblasti IT a to především na Microsoft Excel a Microsoft Word. Protože při své profesi často přijdou do styku i se zahraničím, firma Hamé jim poskytla 2x týdně vzdělávací kurzy anglického jazyka, které jsou organizované vnitřní správou a firma je hradí. Díky těmto kurzům si zaměstnanci vylepší své jazykové dovednosti a lépe komunikují se zahraničím. Odborná školení jsou závislá na nabídkách, které jsou zasílány, v podstatě nedochází k jejich aktivnímu vyhledávání. Vyjímkou jsou ovšem odborná školení, týkající se zaváděných nebo upravovaných IS, které jsou nutné k normální činnosti společnosti.

#### 4.8 Motivace účastníků distribučních cest

Obecně je část mzdy vázána na kritéria výkonu nebo kvality práce. Plnění těchto kritérií, které jsou součástí pracovní smlouvy, pak má vliv na procento vyplacené částky.

Je to odstupňované např. po 2 %.



Př.: částka vázaná na výkon kritéria 2 000 Kč

Tab. 1. Výplata dle plnění úkolů

% plnění úkolů	Kč
98–100	2 000
96–97,9	1 500
94–95,9	1 000
92–93,9	500
Pod 92	0

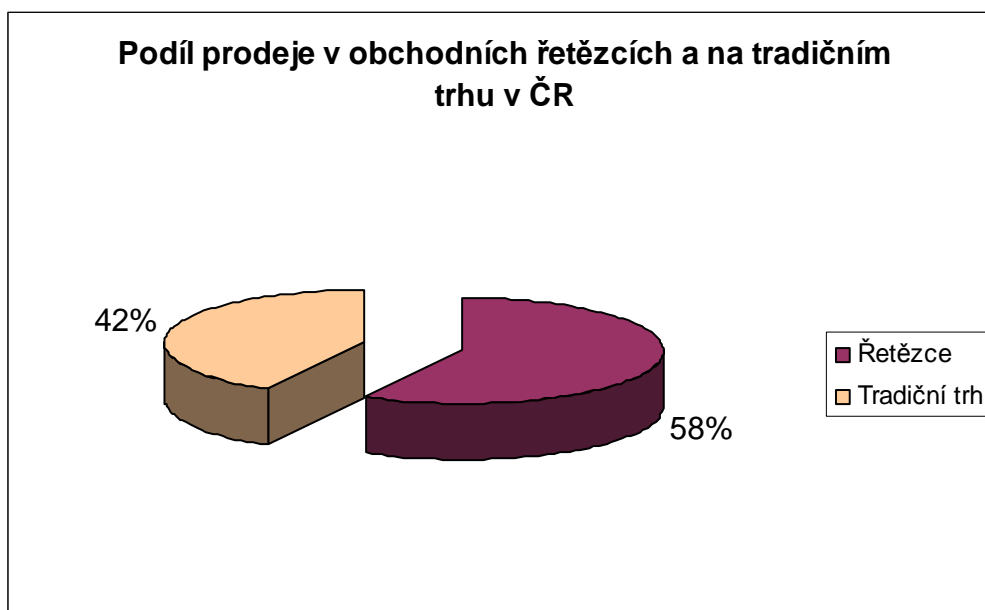
**Kritérii můžou být** – reklamace, plnění plánu režii, plnění plánu vyexpedovaných tun nebo počet vyexpedovaných palet.

#### 4.9 Obchodní zástupci

Česká republika je rozdělena na:

- **tradiční trh** (to jsou tuzemští velkoobchodní a maloobchodní odběratelé)
- **řetězce** (jsou nadnárodní společnosti: Ahold, Billa, Penny, Interspar, Makro, Tesco, Globus, Kaufland).

Graf 1. Podíl prodeje v obchodních řetězcích a na tradičním trhu



Zdroj: Vlastní

*Řetězce* mají 4 Key account manager, kteří se starají o řetězce nabízejí jim sortiment a zalistování, řeší reklamace, získávají cenové nabídky konkurence.

*Tradiční trh* je rozdělen na 3 regiony (Morava, Jižní Čechy, Severní Čechy + Praha). Regiony zajišťují oblastní vedoucí prodeje, jejich podřízení jsou obchodní zástupci pro maloobchod. V každém regionu pracují ještě doplňovači, ti nejsou zaměstnanci Hamé, ale pracují zde na dohodu. Doplňují zboží v řetězcích za jejich práci zodpovídají obchodní zástupci pro maloobchod.

Obchodních zástupců pro maloobchod zaměstnává Hamé 15, dále zaměstnává 4 obchodní zástupce pro klíčové zákazníky, kteří se starají o řetězce, o zalistování, doplnění zboží do regálů, druhotné umístění, zasílají týdenní zprávy o své pracovní činnosti za uplynulé období.

Dále má Hamé obchodníka, který se stará speciálně o sortimentní skupinu chlazené výroby v celé České republice. A dva obchodníky, kteří mají na starosti prodej a distribuci sladké výroby pro pekárny.

Školení obchodních zástupců probíhá pravidelně, porady obchodního týmu jsou cca 1x za 6 týdnů.

#### **4.9.1 Pracovní náplň obchodních zástupců Hamé:**

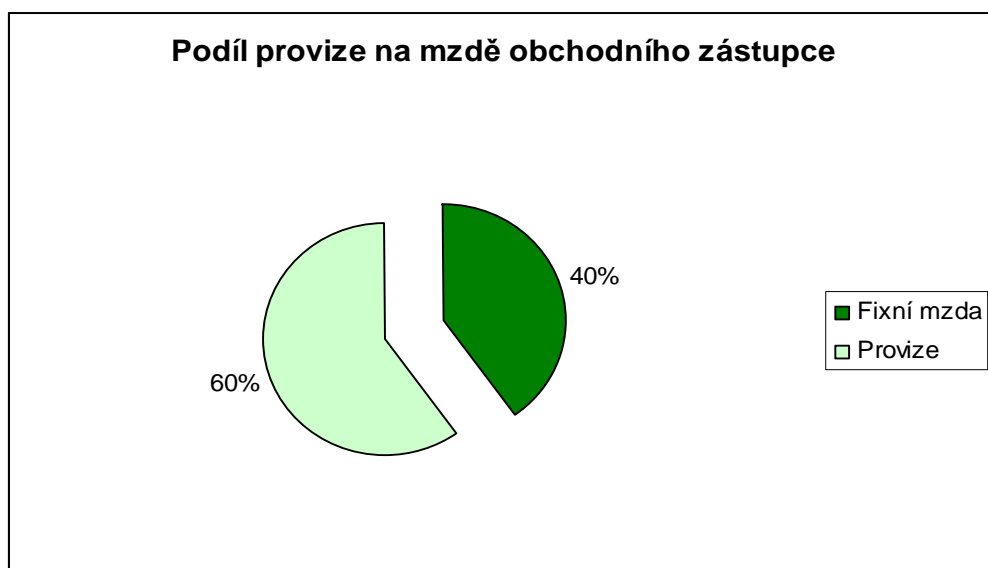
- zprostředkovávají prodej výrobků společnosti
- provádí propagační činnost k podpoře prodeje na výstavách a veletrzích
- kontrolují včasnost plateb odběratelů
- provádějí opatření k nápravě platební morálky odběratelů
- vešskou svou činnost směřují k maximalizaci prodeje
- plní nařízení obchodního ředitele, který řídí jejich činnost
- sledují obchodní vztahy konkurence a odběratelů
- statisticky vyhodnocují úroveň a výši prodeje
- kontrolují si skluzu v dodávkách, navrhuji cesty řešení
- spolupracují s médii
- organizují ochutnávky

- spolupracují s ambulantními prodejci a provádí u ambulantního prodejce inventury
- řeší reklamace.

#### 4.10 Provize

Mzdy obchodníků jsou složeny z fixního základu, osobního ohodnocení a provizí. Provize se vypočítávají na základě plnění obratu oproti danému, měsíčnímu plánu. Fixní část tvoří cca 40 % mzdy, 60 % tvoří provize a cílové odměny.

Graf 2. Podíl provize na mzdě obchodního zástupce



Zdroj: Vlastní

#### 4.11 Účast na veletrzích

Pro společnost Hamé, je velkou příležitostí, ukázat své výrobky na veletrzích a svým zákazníkům předvést novinky své výroby. Společnost díky veletrhům získává vzácné informace o konkurenci, jak si stojí na trhu, navazují spolupráci s novými dodavateli a odběrateli. Zákazníci, kteří na veletrhy přicházejí jsou schopni výrobek ohodnotit a říct na něj svůj názor.

Na veletrzích firmu Hamé, představují obchodní zástupci a marketingový pracovníci, kteří prezentují dobré jméno společnosti a její image. Nejdůležitější veletrh, kterého se Hamé účastní každoročně v květnu je PLMA Amsterdam. PLMA'S World of Private Label je nejvýznamnější veletrh privátních značek na světě, který je zaměřený výhradně na odbornou veřejnost z řad zástupců nadnárodních řetězců, velkoobchodů a výrobců

privátních značek. Je největší veletrh svého druhu v Evropě s 25 letou tradicí. Na PLMA Amsterdam se prezentuje zboží, které je určeno pro prodej v obchodních řetězcích, návštěvníci jsou nákupčí obchodních řetězců a velkoobchodních organizací, které zásobují obchodní řetězce. CzechTrade na tomto veletrhu organizuje „národní stánek České republiky“, kde se prezentují české firmy, které projeví zájem.

**Zaměření veletrhu:**

- Potravinářské výrobky pod vlastní značkou řetězců
- Nepotravinářské výrobky pod privátními značkami

Zástupci Hamé se účastní i dalších veletrhů např. veletrhu Baby Food v Rumunsku a Prodexpo v Rusku, kde v roce 2004, 2005, 2006 získalo Hamé zlaté a stříbrné medaile za výrobky. Zde se spíše snaží získat nové obchodní kontakty.

## 5 SWOT ANALÝZA DISTRIBUČNÍCH CEST

### Silné stránky

- mediálně známá značka Hamé
- vlastní prodejny
- největší distribuční centrum na Moravě
- technologie v DC na špičkové úrovni
- velké pokrytí trhu – jednička v mnoha segmentech výrobků, velmi široké portfolio výrobků
- snižování časové náročnosti operací
- automatická identifikace zboží
- vlastní výroba v zahraničí (snížení dovozních a celních nákladů a vliv kurzu)
- dceřiné společnosti i v zahraničí
- informační systém MFG-PRO a WMS-OSIRIS
- snížení počtu pracovníků při distribuci
- kvalifikovaní pracovníci – významný zaměstnavatel v regionu působnosti
- kvalita za příznivé ceny
- řádně vyškolení obchodní zástupci

### Slabé stránky

- pouze malí a střední dopravci v regionu
- malé investice do infrastruktury regionu
- finanční náročnost při zavádění nových výrobků na trh
- neexistuje elektronický prodej prostřednictvím e-shopu konečným spotřebitelům
- sídlo i centrální sklad není v blízkosti dálničního spojení.

### **Příležitosti**

- větší spolupráce se zákazníky
- rozvoj a využití nových distribučních kanálů
- oslovit nové zákaznické segmenty
- odstranění mezinárodních obchodních bariér
- nová dálnice
- dobré jméno v EU
- využívat moderních trendů v zemi

### **Hrozby**

- zvyšování cen ropy
- finanční náročnost – zvyšování nákladů na zalistování výrobků do zahraničí
- vysoká nabídka substitutů
- tržní bariéry (změny kurzů, zvyšování daní)
- živelné pohromy
- kopírování značky ruskými konkurenty
- platební neschopnosti odběratelů
- nová konkurence na trhu
- nepříznivá politická situace
- čelí výhružkám otrávení potravin
- rizika spojená s manipulací potravin – např. výhružky s otrávením potravin
- problémy s distribucí chlazených výrobků nesmí být přerušena
- horší jakost u surovin dovážených ze zahraničí

### Silné stránky

K silným stránkám firmy určitě patří její mediálně známá značka Hamé a to ne jenom v České republice, ale i v zahraničí a samozřejmě jejich rozmanitost sortimentu, kvalita a dostupné ceny výrobků. Právě díky velké šíři sortimentu výrobků, firma nemá velké výkyvy v prodejích v rámci sezóny. V různých obdobích sezóny disponuje různým sortimentem. Největší nárůst je před Vánoce cca asi + 25 %. Hamé s. r. o. má své vlastní prodejny, které jsou součástí každé dceřiné společnosti v České republice, zde si může zákazník zakoupit výrobky za velmi výhodné ceny.

Na podzim roku 2006 došlo k otevření nového distribučního centra ve Starém Městě u Uherského Hradiště. Technologie v novém distribučním centru jsou na špičkové evropské úrovni. Díky výborným technologiím se snížila časová náročnost operací:

Tab. 2. Časová náročnost operací

Operace	Dříve	Nyní
Vychystávání	1 pal = 30 min	1 pal = 20 min
Zaskladnění	1 pal = 4 min	1 pal = 1,5 min
Přesun interní	1 pal = 3 min	1 pal = 2 min
Vyskladnění	1 pal = 2,5 min	1 pal = 1,5 min

Zdroj : Vnitřní

Inovace distribuční logistiky přinesla do firmy online přenosy mezi WMS-Osiris, který slouží k řízení skladu a centrálním MFG-PRO. Díky propojení se zrychluje zpracování dat a urychluje se cesta k zákazníkovi. Díky svým dceřiným společnostem v zahraničí se výrazně usnadňuje distribuce na obrovském trhu jakým je například Rusko, kde má Hamé ve Vladimíru svůj výrobní závod.

Do silných stránek, můžeme zařadit také jeden z cílů projektu, a to snížení počtu pracovníků při zachování výkonu, což se jim podařilo díky inovaci v distribuci.

### Slabé stránky

Hamé své výrobky distribuuje pomocí malých a středně velkých dopravců. To je pro firmu velmi nákladné, hlavně kvůli administrativě a odlišným podmínkách mnoha dopravců.

Slabou stránkou firmy je neexistující nákup přes internet. Zákazníci nemají možnost si výrobky zakoupit v e-shopu.

Silniční síť regionu Zlína byla dlouhodobě zanedbávána a podfinancována, je zde nedostatek komunikací dálničního typu a také železnic. Proto se stále doufá, že Zlínský

kraj se na tuto oblast intenzivně zaměří. Asi jako každá firma i Hamé má obavy při zavádění nových výrobků na trh, protože je to velmi finančně nákladné a může se stát, že se výrobky na trhu nemusí ujmout.

### Příležitosti

Příležitostí pro společnost jsou určitě nové trhy, na které mohou vstoupit. Určitě novou příležitostí také může být zlepšení vztahů s odběrateli. Aby objednávky a dodávky chodily, kdy mají a všichni byli spokojeni. Další možností firmy je odstranění mezinárodních obchodních bariér a získání si tak dobrého jména v celé EU. Velkou příležitostí, pro distribuci firmy je v loňském roce nově otevřený úsek dálnice D1, který konečně napojil krajské město Zlín na dálniční síť. Dálnice z Kroměříže do Hulína je dlouhá 5 km. Zároveň s ní se otevřela rychlostní silnice R55 z Hulína do Otrokovic, která je dlouhá 13,5 km. Byla to jedna z nejdéle připravovaných staveb.



Obr. 18. Nový úsek D1





*Obr. 19. Nový úsek dálnice mezi Kroměříží a Otrokovicemi*

### **Hrozby**

Mnoho firem v dnešní době považují za velkou hrozbu stále se zvyšující cenu ropy, cena ropy a energie nestále roste a tím se zvyšují náklady a finanční náročnost firmy. To může vést k zvýšení ceny produktů a zákazníci mohou přejít k substitutům. Dále distribuci můžou ohrozit živelné pohromy. Hamé své výrobky distribuuje takřka po celém světě, nevíme nikdy, kdy a jakou zemi tato katastrofa může postihnout, nebo v které zemi mohou nastat politické nepokoje a tím bude naše distribuce pozastavena. Potravinářský průmysl je velmi rozšířený a proto firma musí čelit svým konkurentům, jak na tuzemském tak zahraničním trhu. Při manipulaci s potravinami musí firma splňovat a dbát přísným hygienickým normám, při špatném zacházení s potravinami by mohli čelit vysoké pokutě. Hrozbou firmy jsou také tržní bariéry, jako je změna kurzů a zvyšování daní v zemi do kterých dováží.

Další problém, který může nastat je distribuce chlazených výrobků, tyto výrobky se převážně v chladících kamionech nebo dodávkách. Musí být skladovány a převáženy při teplotě 0 až 5 °C, tato teplota nesmí být překročena ani přerušena. Jinak se může stát, že se stane produkt neprodejným.

Firmu velmi trápí napodobování její značky konkurenty z Ruska. Již déle než rok trvá soudní proces v boji proti napodobování loga a designu výrobků Hamé společností Ruzkom na ruském trhu. Firma Ruzkom se snaží zneužít oblíbenost značky Hamé.



Obr. 20. Kopírování ruskými konkurenty

Další aférou, kterou si již firma prošla je vydírání a otrávení dětských přesnídávek. Kdy muž z Jihlavy, který byl zadlužen díky podnikání vyhrožoval firmě Hamé, že pokud mu nezaplatí 5 milionů Kč, otráví dětské přesnídávk. Dnes je muž už za mřížemi na 8,5 roku.

### 5.1 Zhodnocení SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy vyplývá, že firma Hamé, je leader v ČR na trhu ve výrobě trvanlivých i chlazených potravin. Za své dobré jméno společnost vděčí dlouholeté tradici a kvalitě svých výrobků, tím si získala i své zákazníky, kteří jsou této značce věrní. Prioritou společnosti jsou kvalifikovaní pracovníci, kteří mají výborné jazykové schopnosti, pro komunikaci se zahraničím.

Myslím si, že pro společnost bylo velkou výhrou vybudování svého distribučního centra ve Starém Městě. Nejprve zvažovali variantu outsourcing logistických služeb a jiné varianty, které v Rusku, Rumunsku a Maďarsku firma využívá. Po zhodnocení všech variant se stavba vlastního distribučního centra projevila jako nejvýhodnější. Díky němu už firma nemá kapacitní problémy v logistice. Změnu přineslo DC i pro zaměstnance i zákazníka díky automatické identifikaci zboží, pro které byl speciálně vyvinutý WMS systém. Zákazníkovi přináší zlepšení dostupnosti zboží a kvalitní servis.

Výrobky společnosti Hamé si zákazníci nemohou objednat v pohodlí domova přes internet. Hamé své výrobky zatím neprodává pomocí e-shopu. Infrastruktura Zlínského kraje byla dlouhou dobu opomíjena, některé silnice jsou v hrozném stavu a tak pro distribuci

nevyhovující. Distribuce pomocí malých a středně velkých dopravců není výhodná. Je to složitější a také administrativně nákladné.

Příležitostí firmy může být, vstoupení na nové trhy a získání nových zákazníků. V minulosti nedocházelo ani tak k rozšiřování teritorií, jako spíše k posilování stávajících pozic oproti konkurenci například akvizicemi zavedených značek (Znojmia, Seliko, Globus v Maďarsku, Antrefrig v Rumunsku) nebo v oblasti chlazeného rychlého občerstvení (bagety, sendviče) koupí společnosti Apetit.

Konečně se naplnila myšlenka, s kterou přišel již Baťa, aby byl Zlín napojen na zbytek České republiky prostřednictvím dálniční sítě. To usnadní a urychlí firmě distribuci po České republice. Společnost Hamé může ovlivňovat stále se zvyšující cena ropy, ale také živelné pohromy, u kterých nevíme, kdy nás nebo státy do kterých vyvážíme může zasáhnout. Protože Hamé s. r. o. obchoduje v různých měnách ( RON, HUF, Euro,USD) může dojít k rozdíly vzniklé díky měnovým kurzům. Dle stanoviska marketingového oddělení Ruské pobočky společnosti Hamé došlo v polovině loňského roku k tomu, že firma Ruzkom jednoduše okopíroval vzhled obalu a loga jejich firmy a použil je pro svou značku. Slovo „*Наше*“, psané na plechovkách s paštikami, je opticky velmi podobné slovu Hamé, a vedle něj je maličkými písmenky připsáno „*новое качество*“ (nová kvalita). Nyní Hamé a Ruzkom vedou mezi sebou soudní řízení. [28]

Firma může být ohrožena při vývozu chlazených výrobků do zahraničí, může dojít k závadě u chladicího dopravního prostředku a převážené výrobky, jako např. bagety a sandwiche se můžou dostat pod teplotu jejich skladování a zkazit se.

## 5.2 Analýza obratu

### 5.2.1 Vývoj obratu

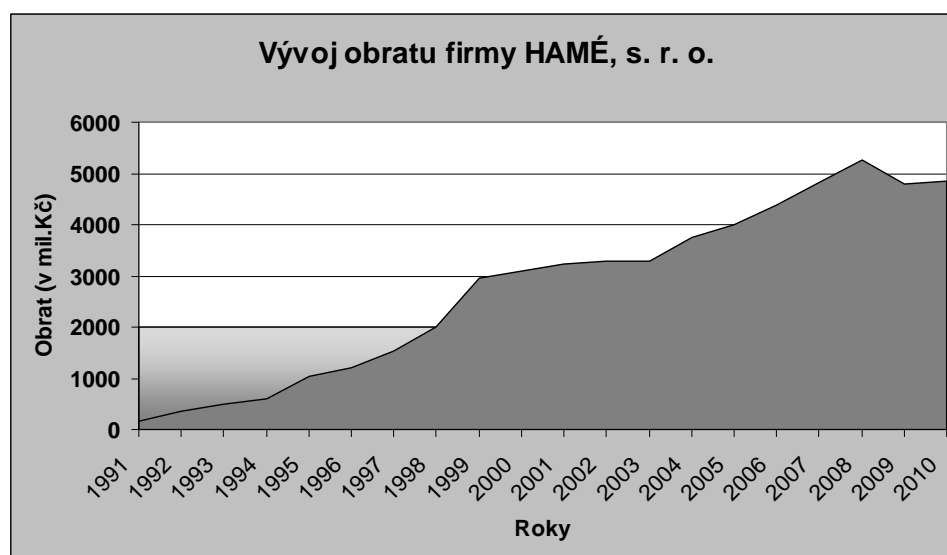
Pomocí grafu a tabulky je znázorněno, jak se vyvíjel obrat v letech 1991–2010. Jak můžeme vidět tržby od roku 1991–2008 neustále stoupały. Zlom přišel až v roce 2009, kdy obrat mírně poklesl. Určitou zásluhu na tomto snížení má finanční krize, která firmu zasáhla. Rok 2010 nám dokázal, že firma jde s tržbami opět mírně vzhůru.

Tab. 3. Obrat firmy Hamé (1991–2010)

Rok	Obrat společnosti (v mil.Kč)
1991	160
1992	355
1993	487
1994	612
1995	1035
1996	1202
1997	1533
1998	2013
1999	2946
2000	3109
2001	3220
2002	3280
2003	3290
2004	3762
2005	3989
2006	4396
2007	4833
2008	5268
2009	4801
2010	4850

Zdroj: Vlastní

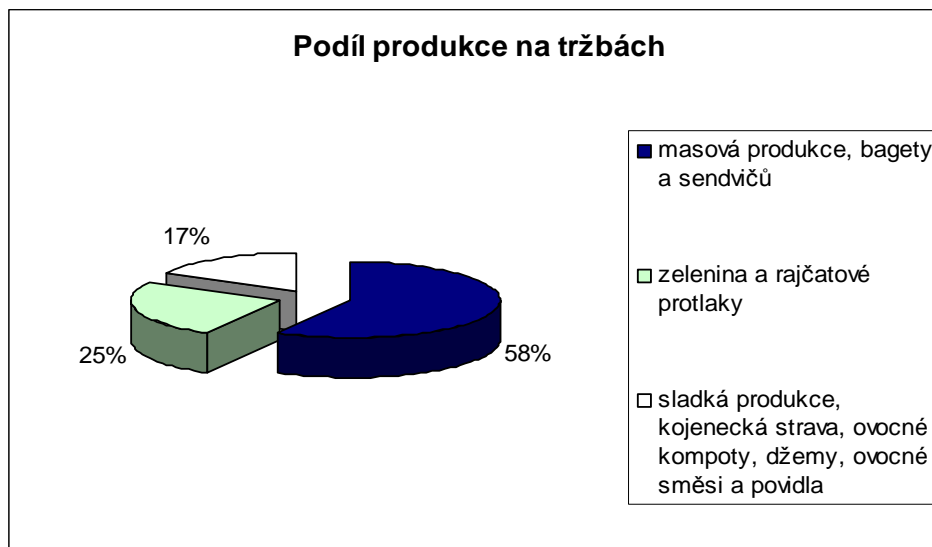
Graf 3. Vývoj obratu firmy Hamé, s. r. o.



Zdroj: Vlastní

Společnost Hamé patří od roku 2008 do koncernu společnosti Nordic Partners. Od akvizice islandskou společností se zvýšily tržby o 12 % oproti předchozímu roku.

Graf 4. Podíl produkce na tržbách



Zdroj: Vlastní

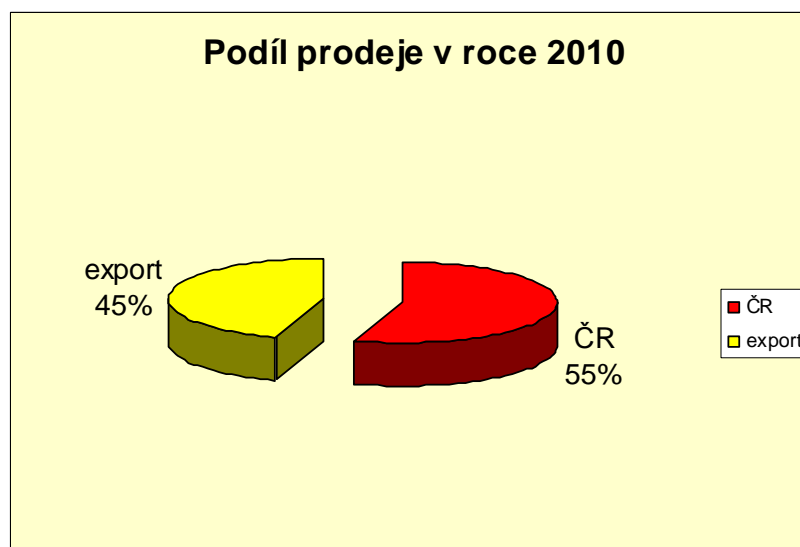
V Česku Nordic Partners zvýšil tržby o 6 %. Největší nárůst byl zejména v segmentu chlazených jídel, kojenecké stravy, paštik, baget a sendvičů.

Na Slovenském trhu meziročně vzrostly tržby o 10 % a to především u konzervovaných produktů a zvýšil se zájem o chlazené výrobky.

### 5.2.2 Podíl prodeje v roce 2010

V grafu je znázorněn podíl prodeje na tuzemském a zahraničním trhu.

Graf 5. Podíl prodeje v roce 2010



Zdroj: Vlastní

## 6 LOGISTIKA FIRMY

### 6.1 Skladování

Distribuční logistika firmy, prošla velkou změnou díky výstavbě nového distribučního centra ve Starém Městě. Investice, kterou společnost do centra vložila, přinesla online komunikaci v řízení skladu a informačním systémem podniku. Rychlejší zpracování dat pomocí čárového kódu, správné informace umožní zákazníkovi kvalitní dodávku, pokles škod při manipulaci a ztrát. Hala distribučního centra má část příjmovou, expediční a skladovou s regálovými paletovými systémy. Cílem projektu je zachovat výkon a snížit počet pracovníků a logistických nákladů, kterými jsou meziskladová doprava, nájemné externích skladů a také mzdy. Naopak zvýšit počet vychystávaných a expedičních pozic i jejich flexibility.



Z CDS Hamé denně odchází na tři tisíce palet



Přijem zboží do skladu přes rampu

*Obr. 21. Distribuční sklad ve Starém Městě*

## WMS OSIRIS

V dnešní době, která je plná nových technologií si jen stěží umíme představit sklad nebo distribuční centrum, které by nebylo řízeno pomocí informačních technologií. Požadavky trhu jsou stále vyšší a hnacími faktory toku materiálu je efektivní, rychlé, bezchybné a levnější řízení skladu a provozu.

V moderní logistice je základem WMS (warehouse management system) systém pro řízení skladování. Každé větší distribuční centrum bez tohoto systému nemůže dobře fungovat. Investování do WMS je nejbezpečnější, protože se snadno převádí do měřitelných zisků. Díky nezávislosti na databázovém a schopnost pracovat s Microsoftem Windows i Unix je výborným řešením pro logistické činnosti.

**Základem správného výběru systému a jeho poskytovatele by měly být následující aspekty:**

*„Logistická analýza – každá profesionální společnost poskytující WMS řešení by měla ještě před předložením nabídky k potenciálnímu zákazníkovi poslat logistického konzultanta, který provede analýzu logistických procesů, tj. určí, jaké činnosti v daném skladu probíhají, zjistí problematiska a klíčová místa procesu a stanoví, jakých cílů lze u společnosti vlastnící sklad dosáhnout.*

***Řešení na míru** – WMS systém je rozsáhlé komplexní řešení, které je výsledkem analýzy a konzultací prováděných společností, jež bude řešení implementovat. WMS systém není předem připraveným výrobkem, je to řešení tvořené přímo podle individuálních potřeb každého zákazníka.*

***Zkušenosti dodavatele** – dalším bodem, který je třeba zohlednit, jsou zkušenosti a reference IT společnosti provádějící zavedení systému.*

***Školení a podpora** – profesionální dodavatel poskytne pracovníkům školení na obsluhu nového systému v rozsahu zavedeného řešení a zaručí podporu, a to jak během implementace, tak i po ní.“ [29]*

Dodávka systému WMS-OSIRIS byla, v distribučním centru společnosti Hamé, spuštěna v dubnu roku 2006. Implementace byla dokončena v srpnu téhož roku, včetně propojení s informačním systémem MFG-PRO a zahájena dodávka technických prostředků (servery, bezdrátová síť). Poté bylo zahájeno testování v provozu a zaškolování zaměstnanců.

3. října byl zahájen provoz a uskutečněny první dodávky odběratelům. „Porodní bolesti“ systému se podařilo během měsíce října překonat, nyní systém funguje výborně.

System MFG v České republice požívá například firma Johnson&Johnson, OLMA Olomouc, Rubena Náchod.

## 6.2 Zásoby

### *Materiálové zásobování*

Je podniková funkce, která zahrnuje nákup, výzkum trhu zásobování, dodávky, cenovou analýzu, uchování zásob, vytvoření zásob a likvidaci odpadů. Cílem zásobování firmy je zabezpečit kvalitu, zachovat flexibilitu, zabezpečit zásobování, rozložit rizika, která hrozí.

### *Klasifikace zásob*

Rozeznáním správného druhu zásob, napomáhá správné volbě metody jejich řízení.

### **Druhy zásob podle zpracování**

- Distribuční zásoby jsou zásoby hotových výrobků
- Polotovary vlastní výroby a nedokončené výrobky
- Zásoby výrobní – základní, pomocné a režijní materiály, suroviny, obaly, náhradní díly
- Zásoby zboží jsou nakoupené za účelem dalšího prodeje

Zásoby ovlivňují hospodářský výsledek. Na jedné straně by měli být zásoby malé, kvůli kapitálu a na straně druhé velké kvůli hladkému průběhu dodávek.

## 6.3 Objednávky

Objednávky jak už jsem zmínila výše se uskutečňují většinou elektronicky pomocí emailu, EDI, faxu, telefonu, nebo komunikace IC firmy. Poté jsou zaváděny do podnikového systému MFG-PRO, který je napojen na distribuční centrum ve Starém Městě, tam se připraví zboží na expedici k zákazníkovi.

## 6.4 Doprava

Společnost Hamé ke své distribuci používá nejčastěji silniční – kamionovou dopravu, výjimečně na export – kontejnery, případně po železnici – vagonová doprava.



Podle typu výrobků buď v chlazeném nebo běžném režimu. Doprava se uskutečňuje přes najímané dopravce, za smluvní cenu, případně přes vytěžovávky, to je nejefektivnější doprava pro vlastní náklad, sveze se více zásilek najednou a to výrazně sníží náklady na dopravu.

Hotová trvanlivá jídla, která mají minimální trvanlivost 2 až 3 roky, jsou sterilizována na 121 °C, proto jejich trvanlivost je tak dlouhá. Chlazená hotová jídla jsou pasterována při nižších teplotách, proto je důležité, aby jejich distribuce a skladování probíhalo při teplotě 0 až 5 °C, tento chladicí proces nesmí být přerušen. Převáží se pomocí speciálně upravených chladících kamionů. [31]

## 7 DOPORUČENÍ A NÁVRHY

Na základě provedení SWOT analýzy distribučních cest firmy Hamé, jsem zjistila, že díky vybudování distribučního centra ve Starém Městě, se jejich distribuce výrazně zlepšila a je na výborné úrovni. Přesto se pokusím navrhnout pár doporučení pro ještě lepší distribuční cesty.

### **Hamánek do lékáren Dr. Max**

Dětská výživa Hamánek a BIO Hamánek jsou dvě řady kojeneckých výživ, které Hamé vyrábí. Výživy Hamánek jsou v souladu s výživovými trendy v oblasti výživy pro kojence. Jsou konzultovány s českými pediatry a inspiraci pro příchutě a složení firma čerpá v mateřských centrech přímo od maminek. Proto si myslím, že tyto dětské výživy by si zasloužili, aby byly více prodávány v lékárnách jako spousta dalších výživ pro děti. Hamánka můžeme koupit v prodejnách: Albert, Tesco, Lidl, Penny Market, Kaufland, Globus, Interspar, Billa, drogeriích a v některých maloobchodních prodejnách.

Když jsem zjišťovala, v kterých lékárnách v okolí Uherského Hradiště Hamánka můžeme zakoupit, zjistila jsem, že v žádné, což je velká škoda. Firmě bych určitě doporučila pokusit se produkty Hamánka dostat do sítí lékáren značky Dr. Max.

Dr. Max je největší síť lékáren na českém trhu. Láká své zákazníky na nízké ceny, na které se samostatné lékárny nedostanou. Své zákazníky si udržuje také díky vrácení 30 Kč poplatku za recept, kterým kompenzuje placení zdravotního poplatku. Lékárna Dr. Max v Uherskohradištském Kauflandu je velmi oblíbená, proto si myslím, že kdyby Hamé své dětské výživy do řetězce Dr. Maxe dostala, bylo by to pro ně velkým přínosem.

### **Softwarové zařízení Business Navigation**

Jestli se firma rozhodne zakoupit od společnosti Inekon Systems model Business Navigation dodá společnosti Hamé a jejím dceřiným společnostem, které má na Slovensku, v Rusku a Maďarsku, plánovací systém, který umožní analýzu hospodářských výsledků společností, jednou verzí manažerské výsledovky a rozvahy.

Business Navigation (BNS) představuje soubor softwarových a metodických nástrojů pro krátkodobé a dlouhodobé plánování, hodnocení cílů a projektování změn. Tento model umožní, aby Hamé mělo v manažerské plánování jednotnou linii. Business Navigation umožní manažerům Hamé sledovat průběh plnění plánu a reagovat na změny.

BNS v segmentu rychloobrátkového zboží využívá i Kofola, Madeta, Česká zbrojovka nebo Vinium.

### Využití nové dálnice D1

Pro Zlínský kraj, kterému delší dobu podrážděla nohy špatná dopravní dostupnost, znamená velký krok vpřed otevření nového úseku dálnice D1 a rychlostní silnice R55. Konečně se Zlín dostane na dálniční mapu a hlavně se zrychlí dopravní spojení s okolím. Zlínsko se tak napojí na hlavní město Česko republiky a další důležité silnice. Pro firmu Hamé je to určitě nová příležitost, jak co nejrychleji předat dodávku a uspokojit tak své zákazníky. Distribuce se tak urychlí a náklady na dopravu klesnou.

Ministerstvo dopravy už má jasno, jak by měla vypadat dopravní infrastruktura v roce 2025. Svůj plán představila v superkonceptu. Hlavním cílem je dokončit rychlostní silnice a dálnice, které zajistí spojení se sousedními státy. Pokud by tento slibovaný projekt do budoucna vyšel. Distribuce po České republice by se výrazně zlepšila a usnadnila. [32]



Obr. 22. Silniční a dálniční síť v roce 2025

### Rozšiřování na nové trhy

Jak už sem dříve zmínila, výrobky Hamé můžeme zakoupit v 36 zemích světa. Export je velmi důležitý, téměř polovina výroby se vyváží do zahraničí. Velmi mě překvapilo, že se výrobky nevyváží do Norska, Švédska, Finska ani do států Jižní Ameriky.

Firmě bych navrhla prozkoumání těchto trhů, zjištění situace na trhu v oblasti potravinářství a zhodnotit, zda by bylo pro firmu přínosem na tyto trhy distribuovat své výrobky.

### **Zlepšení výběru dopravců**

Firma Hamé ke své distribuci několik let využívala desítky malých dopravců. Nyní se okruh dopravců zúžil a stabilizoval se alespoň ke středně velkým firmám. Doporučila bych, přejít od těchto dopravců k jedné velké dopravní firmě a využívat jenom jejich služby. Provést výběrové řízení, uzavřít smlouvy s těmi, kteří budou nejvýhodnější. Snížili by se administrativní náklady, systém by byl méně rizikový a snadnější i díky tomu, že spousta malých a středních dopravců můžou mít odlišné podmínky.

### **Prodej prostřednictvím e-shopu**

Posledním návrhem mé práce je nová distribuční cesta prostřednictvím internetu. V dnešní době je prodej přes internet zcela běžný. Většina firem své zboží prostřednictvím internetu prodává, výhodou je rychlost a pohodlný výběr z domova. Hamé své výrobky prostřednictvím elektronického e-shopu zatím neprodává. Myslím si, že by tento nový kanál pro firmu mohl být do budoucna přínosem, i když v současné době to není technicky moc dobře proveditelné. V potravinářském odvětví se tento typ distribuce výrobků objevuje jen zřídka, ale myslím si, že do budoucna tahle distribuční cesta bude pro firmu důležitá.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce je zpracována na téma Analýza distribučních cest firmy Hamé, s. r. o.. Cílem práce, bylo analyzovat současné distribuční cesty firmy a navrhnout doporučení k jejich zefektivnění.

V první části mé práce jsem prostudovala literaturu týkající se distribuce a distribučních cest, teorii SWOT analýzy a logistiky.

Ve druhé části práce, která je praktická, jsem se zaměřila na distribuci a samotné distribuční cesty firmy. K posouzení distribuce, byla provedena SWOT analýza distribučních cest. Díky vybudování nového distribučního centra ve Starém Městě, které je největší na Moravě, se distribuce firmy dostala na výbornou úroveň. Snížila se doba vychystávání, zaskladnění a vyskladnění. Vysoká investice se vyplatila a přinesla online komunikaci řízení skladu, podnikového informačního systému, který je důležitý pro spolehlivé informace a zkvalitnění dodávky zákazníkům, aby proběhly bez zbytečných ztrát a škod. Provedla jsem také analýzu obratu, díky které jsem zjistila, že rok 2009 byl pro společnost méně příznivý. Zásahu na snížení tržeb měla finanční krize, která firmu zasáhla a také fúze, kterou v roce 2009 firma prošla.

Třetí částí práce, jsou moje doporučení a návrhy, které mohou vést k vylepšení nedostatků distribučních cest, což bylo hlavním cílem mé práce.

Firmě jsem doporučila 6 návrhů řešení, jak distribuční cesty ještě vylepšit. Prvním z nich, je distribuovat dětské výživy Hamánek a BIO Hamánek do lékáren značky Dr. Max. Tyto kojenecké výživy, můžeme v současné době ve Zlínském kraji zakoupit pouze v jediné lékárně ve městě Karolinka. Dalším návrhem je zakoupení softwarového modelu Business Navigation pro vylepšení plánovacího systému firmy. Také využití nového úseku dálnice D1 a rychlostní silnice R55, pro pohodlnější a rychlejší distribuci výrobků. Vstup na nové trhy jako je Norsko, Švédsko, Finsko nebo Jižní Amerika, kde Hamé zatím nevyváží, by po prozkoumání trhu mohlo být pro firmu novou příležitostí. Dále vylepšit výběr dopravců. Od desítek malých a středně velkých dopravců, přejít k velké dopravní firmě a tím snížit náklady, které jsou zatím díky odlišným podmínkám dopravců a administrativní náročnosti obrovské. Posledním návrhem je prodej prostřednictvím nového distribučního kanálu internetu.

Myslím si, že cíle mé bakalářské práce se mi podařilo splnit. Doufám, že alespoň některé mé návrhy a doporučení budou do budoucna pro firmu značným přínosem.

## RESUMÉ

The theme of the thesis is the analysis of distribution channels of Hamé, Ltd. The goal was to analyze the company's current distribution channels and provide recommendations for increasing their efficiency.

The first part of the thesis studies available literature dealing with distribution and channels of distribution, SWOT analysis and logistics theory.

The second, practical part focuses on the company's distribution system and distribution channels themselves. A SWOT analysis of the distribution channels has been conducted in order to assess the distribution. Thanks to the construction of a new distribution center in Staré Město, the largest one in Moravia, the company's distribution has reached an excellent level. The time needed for picking, put-away and dispatch has been reduced. The high investment has thus paid off. It has also created an online warehouse management communication system, which is important for ensuring reliable information and a higher-quality supply to the customers without unnecessary losses and damages. A turnover analysis has further revealed that the year 2009 was less favorable for the company, with the decrease of sales being the result of both the financial crisis that hit the company, and the merger undertaken in 2009.

Finally, the third part details recommendations and suggestions for possible improvements of the distribution channels' shortcomings, which has also been the main goal of the thesis.

Altogether, six recommendations for a further enhancement of the distribution channels have been made. The first is to distribute Hamánek and BIO Hamánek baby food to Dr. Max pharmacies. Currently, these formulas can be obtained only in one pharmacy in the Zlín region, namely in the town of Karolinka. Second, purchasing the Business Navigation software model might help to improve the company's planning system. Third, using the new section of the D1 highway and R55 expressway would enable a faster and more comfortable distribution of goods. Fourth, new opportunities for the company might arise from examining and entering new markets such as Norway, Sweden, Finland or South America, to which Hamé has not been exporting as of yet. Further is suggested to improve the selection of carriers, namely to switch from dozens of small and medium-sized carriers to a major transportation company and thus reduce the costs, which, due to the carriers' differing conditions as well as the administrative burden, are still substantial. The last suggestion is to sell through new distribution channel - the Internet.

I believe that the objectives of the thesis have been met, and hope that at least some of the presented suggestions and recommendations will be of a considerable benefit for the company in the future.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] KRATOCHVÍL, Ing. Oldřich. *Marketing*. Kunovice : Evropský polytechnický institut s. r. o. , 2004. 330 s. ISBN 80-7314-046-2.
- [2] MARUANI, L. *Abeceda marketingu*. 1.vyd. Praha : Management Press, 1995. 227 s. ISBN 80-85603-95-0.
- [3] PTÁČEK, Stanislav. *Logistika*. Ostrava : Vysoká škola Báňská - Technická univerzita, 1998. 93 s. ISBN 80-7078-550-0.
- [4] KYNCLOVÁ, Jaroslava, KARÁSKOVÁ, Eva. *Marketing a management*. Praha : Fortuna, 2009. 152 s. ISBN 978-80-7373-061-1.
- [5] GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2002. 165 s. ISBN 80-7080-505-6.
- [6] BOBÁK, Roman. *Základy logistiky*. první. Zlín : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 1999. 173 s. ISBN 80-214-1428-6.
- [7] MCCARTHY, E. Jerome, PERREAULT, William D. *Základy marketingu*. Praha : Victoria publishing a. s., 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5.
- [8] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443. s. ISBN 80-251-1041-9.
- [9] KOTLER, Philip. *Marketing Management – Analýza, plánování, využití, kontrola*: 9. přepracované vydání, Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- [10] SVĚTLÍK, Jaroslav . *Marketing pro evropský trh*. Praha : Grada, 2003. 272 s. ISBN 8024704226.
- [11] ČUJAN, Zdeněk. *Výrobní a obchodní logistika*. první. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 71 s. ISBN 978-80-7318-906-8.
- [12] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [13] KERMALLY, Sultan. *Největší představitelé marketingu : jejich hlavní myšlenky, názory a díla*. Brno : Computer Press a. s, 2006. 104 s. ISBN 80-251-1013-3.

- [14] MÁLEK, Zdeněk, ČUJAN, Zdeněk. *Základy logistiky*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 122 s. ISBN 978-80-7318-729-3.
- [15] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing a management*. Praha : Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [16] SOŠ Uničov s. r. o. [online]. 2011 [cit. 2011-04-19]. Střední odborný škola Uničov. Dostupné z WWW: <[www.sosunicov.cz/koudelka/MAM7.doc](http://www.sosunicov.cz/koudelka/MAM7.doc)>.
- [17] Virtuální akademie [online]. 2008 [cit. 2011-04-19]. Vzdělávací komplex Kunovice. Dostupné z WWW:<<http://www.eskripta.eu/ssos/index.php?id=skripta/rocnik4/zakladymarketingu/zaklady-marketingu-kap8>>.
- [18] Cíle a nástroje podpory prodeje, osobní prodej [online]. 2011 [cit. 2011-04-19]. Vše co student potřebuje vědět. Dostupné z WWW: <<http://www.studentske.cz/2007/08/cle-nstroje-podpory-prodeje-osobn.html>>.
- [19] Marketing [online]. 2008 [cit. 2011-04-19]. Marketing-Velkoobchod. Dostupné z WWW: <<http://marketing.topsid.com/index.php?war=distribuce&unit=velkoobchod>>.
- [20] Obchodní operace [online]. 2009 [cit. 2011-04-19]. Rozhodování o struktuře distribuční cesty. Dostupné z WWW: <<http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pedf/ps09/obchod/web/pages/rozhodovani-o-strukture-distribucni-cesty.html>>.
- [21] Vertikální a horizontální marketingový systém [online]. 2011 [cit. 2011-04-19]. Vše co student potřebuje vědět. Dostupné z WWW: <<http://www.studentske.cz/2007/08/vertikln-horizontln-marketingov-systm.html>>.
- [22] Vertikální a horizontální marketingový systém [online]. 2008 [cit. 2011-04-19]. Referáty-seminárky. Dostupné z WWW: <<http://referaty-seminarky.cz/vertikalni-a-horizontalni-marketingovy-system/>>.
- [23] Distribuce a logistika [online]. 2011 [cit. 2011-04-19]. Základy marketingu. Dostupné z WWW: <[http://halek.info/dokumenty/marketing\\_prednaska3\\_10.pdf](http://halek.info/dokumenty/marketing_prednaska3_10.pdf)>
- [24] Obchodní zástupce [online]. 2011 [cit. 2011-04-19]. Průvodce světem povolání. Dostupné z WWW: <<http://www.occupationsguide.cz/cz/povol/povolani.aspx?Par=423.htm>>.

- [25] Podnikatel.cz [online]. 2007 [cit. 2011-04-19]. Zásady chování obchodního zástupce. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/zasady-chovani-obchodniho-zastupce/>>.
- [26] *Hamé* [online]. 2006 [cit. 2011-04-19]. Hamé. Dostupné z WWW: <<http://www.hame.cz/>>.
- [27] Využíváte EDI?. Logistic News. 2010, 11, s. 8-9.
- [28] Hamé v Rusku nemilosrdně bojuje za práva svých paštik [online]. 2010 [cit. 2011-04-21]. Motejlek.com. Dostupné z WWW: <http://www.motejlek.com/nelitostna-bitva-hame-o-pastiky-v-rusku>).
- [29] System OnLine [online]. 2001 [cit. 2011-04-19]. Investice do WMS mají nejrychlejší návratnost. Dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/it-pro-logistiku/investice-do-wms-maji-nejrychlejsi-navratnost.htm>>.
- [30] INTERNÍ ZDROJE FIRMY
- [31] Evropský distribuční sklad Hamé [online]. 2007 [cit. 2011-04-21]. Logistika. Dostupné z WWW: <<http://logistika.ihned.cz/c1-20672140-evropsky-distribucni-sklad-hame>>.
- [32] Nová dálnice: Zlín je napojen na D1 [online]. 2011 [cit. 2011-04-19]. Nová dálnice. Dostupné z WWW: <<http://tn.nova.cz/zpravy/doprava/nova-dalnice-zlin-je-napojen-na-d1.html>>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Tj. To je

Např. Například

CRM Customer relationship management

PRM Partner relationship management

Mil. Milion

IS Informační systém

DC Distribuční centrum

Cca Circa

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Cesty výrobků ke spotřebiteli .....	12
Obr. 2. Strategie Pull.....	18
Obr. 3. Strategie Push .....	18
Obr. 4. Vertikální marketingový systém.....	19
Obr. 5. Hmotné a nehmotné distribuční toky.....	21
Obr. 6. Porovnání jednotlivých druhů dopravy .....	27
Obr. 7. Logo Otma.....	32
Obr. 8. Logo Hamánek .....	32
Obr. 9. Logo Veselá Pastýřka .....	32
Obr. 10. Logo Znojmia .....	33
Obr. 11. Logo Hamé life style .....	33
Obr. 12. Logo Apetit.....	33
Obr. 13. Logo Simply fresh .....	34
Obr. 14. Organizační struktura .....	34
Obr. 15. Výrobní závody v ČR.....	37
Obr. 16. Export Hamé.....	38
Obr. 17. Dispozice distribučního skladu.....	40
Obr. 18. Nový úsek D1 .....	48
Obr. 19. Nový úsek dálnice mezi Kroměříží a Otrokovicemi .....	49
Obr. 20. Kopírování ruskými konkurenty.....	50
Obr. 21. Distribuční sklad ve Starém Městě.....	54
Obr. 22. Silniční a dálniční síť v roce 2025 .....	59

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Výplata dle plnění úkolů.....	41
Tab. 2. Časová náročnost operací .....	47
Tab. 3. Obrat firmy Hamé (1991–2010).....	52

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Podíl prodeje v obchodních řetězcích a na tradičním trhu .....	41
Graf 2. Podíl provize na mzdě obchodního zástupce.....	43
Graf 3. Vývoj obratu firmy Hamé, s. r. o.....	52
Graf 4. Podíl produkce na tržbách .....	53
Graf 5. Podíl prodeje v roce 2010.....	53