

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA HOSPODÁRSKEJ INFORMATIKY

Evidenčné číslo: 103002/I/2017/36084588816900612

KONTROLNÁ AKCIA ZAMERANÁ NA BÁZICKÝ PROCES
ODBYTU A REALIZÁCIE

Diplomová práca

2017

Bc. Katarína Kesegová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA HOSPODÁRSKEJ INFORMATIKY

KONTROLNÁ AKCIA ZAMERANÁ NA BÁZICKÝ PROCES
ODBYTU A REALIZÁCIE

Diplomová práca

Študijný program:	Účtovníctvo a audítorstvo
Študijný odbor:	Účtovníctvo
Školiace pracovisko:	Katedra účtovníctva a audítorstva
Vedúci záverečnej práce:	Ing. Mária Vépyová, PhD.

Bratislava 2017

Bc. Katarína Kesegová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že diplomovú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

ABSTRAKT

KESEGOVÁ, Katarína: **Kontrolná akcia zameraná na základný proces odbytu a realizácie** – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta hospodárskej informatiky; Katedra účtovníctva a audítorstva. – Vedúci diplomovej práce: Ing. Mária Vépyová, PhD. – Bratislava: FHI, 2017, 68 s.

Cieľom diplomovej práce je realizácia kontrolnej akcie zameranej na základný proces odbytu a realizácie v konkrétnom podnikateľskom subjekte. Kontrolná akcia je zameraná na zhodnotenie procesu odbytu a realizácie v podniku a analýzu výsledkov akcie. V diplomovej práci popisujeme a analyzujeme postupy využívané v reálnom podnikateľskom subjekte, v oblasti výrobkovej, cenovej, komunikačnej a distribučnej politiky pri realizácii jeho odbytovej funkcie.

Diplomová práca je rozdelená do troch kapitol. V rámci prvej kapitoly vymedzujeme základné pojmy ako sú odbyt, plánovanie odbytu, nástroje a funkcie odbytovej politiky. Uvádzame názory vybraných autorov na danú problematiku. V druhej kapitole je vytýčený hlavný cieľ diplomovej práce a jednotlivé čiastkové ciele. V kapitole je spracovaná metódika práce a metódy získavania potrebných informácií k spracovaniu. Tretia kapitola tvorí praktickú časť práce, v ktorej sa zameriavame na konkrétny podnik. Analyzujeme proces realizácie a odbytu podniku. Vykonáme kontrolnú akciu v sledovanom roku 2016, na základe ktorej vyhodnotíme úspešnosť súčasnej odbytovej politiky podniku. Záver práce obsahuje zistené nedostatky a odporúčania pre zlepšenia v danej problematike.

Kľúčové slová: kontrolná akcia, audit, predaj, cena, preprava, odberatelia, expedícia

ABSTRACT

KESEGOVÁ, Katarína: Control activities focused on basic sales process and realization– University of Economics in Bratislava. Faculty of Economic Informatics; Institute Accounting and Auditing. – Thesis Supervisor: Ing. Mária Vépyová, PhD. – Bratislava: FHI, 2017, 68 p.

The aim of the thesis is realization of the control activities focused on basic sales process and realization in particular business unit. Control activity is focused on evaluation of the sales process and realization in a business unit and analysis of the activity results. In thesis we describe and analyze processes used in real business, unit in areas of product, price, communication and distribution policies by realization of its sales function.

Thesis is divided into three chapters. In the first chapter we determine basic terms as sales, sales planning, tools and functions of sales policy. We quote opinions of selected authors for defined area. In the second chapter we determine main and partial aims of the thesis. In the chapter we elaborate the methodics of the thesis and methods to acquire needed data. The third chapter comprises of the practical part of the thesis, where we focus on particular business unit. We analyze the process of realization and sales of the business unit. We perform the control activity in year 2016 and based on this, we evaluate the success level of the business unit current sales policy. Thesis conclusion includes found deficiencies and recommendations for improvement in respective fields.

Keywords: control activity, audit, sales, price, transport, customers, logistics

Obsah

Úvod.....	7
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	8
1.1 Obsahové vymedzenie procesu odbytu a realizácie.....	8
1.2 Spôsob získavania informácií potrebných k plánovaniu odbytu a realizácii	14
1.3 Nástroje odbytovej politiky.....	22
1.4 Formy podpory odbytovej politiky podniku	29
1.5 Postavenie kontroly na úseku odbytu a realizácie.....	31
2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania	35
3 Výsledky práce a diskusia.....	39
3.1 Príprava kontrolnej akcie zameranej na odbyt a realizáciu.....	39
3.2 Realizácia kontrolného zisťovania	47
3.2.1 <i>Kontrola procesu plánovania odbytu</i>	48
3.2.2 <i>Preverka okruhu odberateľov</i>	49
3.2.3 <i>Preverka zmluvnej zabezpečenia odbytu</i>	51
3.2.4 <i>Kontrola procesu vzorkovania</i>	52
3.2.5 <i>Expedícia výrobkov a dodržiavanie dodacích lehôt</i>	54
3.2.6 <i>Kontrola bezpečnosti prepravy výrobkov</i>	56
3.2.7 <i>Preverka opodstatneného pohybu cenových hladín</i>	58
3.2.8 <i>Postup procesu reklamácií a účtovanie</i>	60
3.2.9 <i>Hodnotenie spokojnosti zákazníka</i>	62
3.3 Spracovanie výsledkov kontrolnej akcie.....	63
Záver	65
Zoznam použitej literatúry	67

Úvod

V moderne riadených spoločnostiach, sa kladie mimoriadny dôraz na dodržiavanie požiadaviek integrovaného systému riadenia kvality. Integrovaný systém riadenia kvality definuje požiadavky nielen pre samotnú výrobu, ale aj pre všetky obslužné činnosti, s touto výrobou, prípadne službami, spojené. Spoločnosti podnikajúce vo výrobe a službách, detailne opisujú vo svojich interných smerniciach procesy prebiehajúce na jednotlivých oddeleniach a na všetkých jeho úrovniach. Pri zložitých podnikových procesoch narastá potreba vykonávania pravidelných kontrolných akcií, zameraných na kontrolu procesov, zisťovanie slabých a silných miest, prípadne nezhôd a formuláciu odporúčaní na zlepšenie. Kontrolná akcia je významným nástrojom neustáleho zlepšovania sa v jednotlivých oblastiach podniku.

Diplomová práca sa zaoberá kontrolnou akciou zameranou na základný proces odbytu a realizácie v konkrétnom podnikateľskom subjekte. Hlavným cieľom diplomovej práce je realizácia kontrolnej akcie, spracovanie získaných údajov a následne vyhodnotenie kontrolnej akcie.

Pre zachovanie prehľadnosti sme diplomovú prácu rozčlenili na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť predstavuje východisko diplomovej práce a prezentáciu literárnych prameňov súvisiacich s problematikou procesu odbytu a realizácie. Teoretické poznatky čerpáme z uvedenej použitej literatúry.

V rámci praktickej časti realizujeme kontrolnú akciu v podnikateľskom subjekte. Informácie potrebné k realizácii kontrolnej akcie sme získali v konkrétnom podnikateľskom subjekte. Kontrolná akcia je zameraná na analýzu procesu realizácie a odbytu v sledovanom roku 2016. Na základe výsledkov vyjadrujeme odporúčania a návrhy na zlepšenie v oblasti odbytu a samotnej realizácie v podniku. Vďaka vykonanej kontrolnej akcie sa podarilo poukázať na zistené nedostatky a stanoviť odporúčania na ich odstránenie.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Trhové hospodárstvo predstavuje systém slobodného podnikania, na ktorom sa zúčastňujú subjekty trhu, ktorými môžu byť: domácnosti, podniky a štát. Podnik zastrešuje produkčnú stránku trhového hospodárstva. „Podnik možno charakterizovať ako organizáciu, ktorej poslaním je dodávať produkty na trh v optimálnych podmienkach rentability a ktorá má svoje poslanie, zdroje a kompetencie. Aj najmenší podnik je základnou jednotkou systému, ktorého hlavná činnosť spočíva v transformácii vstupov na výstupy na základe know-how, t.j. v tvorbe pridanej hodnoty.“¹

Hľadiská, na základe ktorých sa členia podniky sú veľmi rozsiahle, napr. podľa veľkosti, vlastníctva, hospodárskeho odvetvia a iné. Podľa konečného výsledku podnikovej činnosti rozlišujeme:

- výrobné podniky,
- podniky služieb (obchodné podniky).

Vzhľadom na rozmanitosť členenia podnikov a rozličnosť usporiadania procesov v podniku sa v diplomovej práci zameriame len na výrobné podniky.

Za základné - bázické procesy vo výrobnom podniku, ktoré majú svoje osobitné postavenie, poslanie a úlohy, možno považovať procesy:

- zásobovania,
- výroby,
- odbytu a realizácie.²

Program kontrolnej akcie bude zameraný na proces odbytu a realizácie v konkrétnom výrobnom podniku.

1.1 Obsahové vymedzenie procesu odbytu a realizácie

Prostredie, v ktorom firma podniká, na ňu pôsobí a ovplyvňuje jej činnosť. Prostredie podniku vo všeobecnosti delíme na vonkajšie a vnútorné.

Vonkajšie prostredie, v ktorom sa podnik nachádza členíme na :

- a) **makroprostredie** – pozostáva z ekonomického, sociálneho, ekologického, technického, demografického, politického a právneho sektora,

¹KITA, J. a kol. 2002. *Marketing*. Bratislava : Iura Edition, 2002. s. 21

²VÉPYOVÁ, M. a KASTLEROVÁ, S. 2013. *Revízia a interný audit podnikateľských subjektov*. Žilina : Vydavateľstvo GEORG, 2013. s.23

b) **mikroprostredie** - tvoria ho zákazníci (dodávatelia, odberatelia), konkurenčné podniky a ďalšie faktory, ktoré ovplyvňujú postavenie podniku.

Vnútorne prostredie firmy tvoria zamestnanci, manažéri, organizačná štruktúra, medziľudské vzťahy, etika a materiálne prostredie.

Okolie podniku je prostredie, ktoré tvorí nákupný a odbytový trh. Základný cieľ podniku, ktorý sa zameriava na tieto trhy, je tvorba a zhodnotenie podnikových výkonov. Tvorba výkonov sa v podniku označuje ako výroba, zhodnotenie výkonov ako odbyt, alebo marketing.³

Vnútropodnikový proces výrobného podnikateľského subjektu zahŕňa fázy: zásobovanie – výroba – odbyt. Posledná fáza tohto procesu predstavuje fyzický prenos tovarov a služieb k spotrebiteľovi, s cieľom získať požadovanú formu odplaty. V moderných podnikoch posledná fáza zahŕňa aj cielené vytváranie dopytu, čo úzko súvisí s pojmom marketing. Potrebu každej spoločnosti, ktorá je založená na deľbe práce, je dosiahnutie podnikových cieľov. Úsilie podniku je zamerané na ukončenie výrobného procesu úspešným dodaním hotového výrobku k spotrebiteľovi. Završenie podnikového výrobného procesu, ktoré je zamerané na uspokojovanie cudzích potrieb, nazývame odbytom.⁴

Odbytová politika predstavuje prostriedok, ktorým sa prekonávajú odbytové prekážky pri dosahovaní podnikových cieľov. Stanovený cieľ podniku možno definovať ako očakávaný stav, ktorý chce podnik dosiahnuť v určitom časovom intervale. Pri formulácii cieľa je potrebné prihliadať na vlastné predstavy podniku, možnosti podniku i podmienky na trhu. Odbyt je charakterizovaný ako súbor pravidiel a správania sa, ktoré súvisia s predajom produktov na trhu. K predaju pritom dochádza na základe splnenia určitých cieľov. Odbyt možno sledovať z viacerých hľadísk, a to ako⁵:

- a) podnikovú funkciu, ktorá zabezpečuje obchodnú činnosť podniku,
- b) proces, ktorý zabezpečuje cielený pohyb produktov,
- c) organizačnú jednotku, t.j. miesto, do ktorého patria špecifické odbytové činnosti firmy.

Pri realizácii odbytu platia určité zákonitosti, a tieto zákonitosti skúma teória odbytu. Odbytová teória predstavuje jednotu odbytovej logistiky a marketingu.

³WÖHE, G. a KISLINGEROVÁ, E. 2007. *Úvod do podnikového hospodárství*. 2. vydání. Praha : C.H.Beck, 2007. s. 359

⁴SYNEK, M. a KISLINGEROVÁ, E. 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha : C.H. Beck, 2010. s.213

⁵VÁVROVÁ, V. 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Praha : Grada, 2007. s. 210

Medzi najčastejšie používané odbytové teórie patrí⁶:

- 1) **funkcionálna** - všíma si najmä vecnú stránku odbytu a nazývame ju aj odbytová logistika. Vychádza zo základných funkcií odbytu. Základnými funkciami odbytu sú:
 - časová: dodať tovar v správnom čase,
 - priestorová: dodať tovar na správne miesto,
 - kvantitatívna: dodať tovar v požadovanom množstve,
 - kvalitatívna: dodať tovar v požadovanej kvalite.
- 2) **nástrojová** - je založená na tom, že odbyt závisí od využitia odbytových nástrojov. Hľadá nástroje odbytovej politiky a spôsoby ako ich využiť efektívne.

Nástrojová teória sa nazýva aj marketing a nástroje, s ktorými pracuje sa nazývajú marketingový mix. Marketingový mix predstavuje vyvážené nasadenie nástrojov výrobovej, cenovej, komunikačnej a distribučnej politiky, s cieľom dosiahnuť optimálny výsledok na trhu.

Podniky sa orientujú na potreby a želania svojich zákazníkov pri optimálnych nákladoch. Dôležité je vyvolať u zákazníka pocit potreby a následne nájsť spôsoby ako ich uspokojiť. Marketing sa zaoberá všetkými činnosťami, ktoré sú s týmto spojené. Preto sa tento pojem úzko prelína s pojmom odbyt. Zahŕňa však oveľa širšiu škálu podnikových činností ako samotný odbyt. Marketing je systém určitých podnikových aktivít, ktoré sa dotýkajú každej podnikovej činnosti alebo rozhodnutia o výrobku, od jeho vývoja cez výrobu až po predaj.

V systéme podnikateľských aktivít sú ťažiskom marketingu nasledovné činnosti⁷:

- systematický marketingový výskum,
- prognózovanie a plánovanie predaja a s tým súvisiace aktivity,
- vypracovanie marketingovej stratégie podniku,
- realizácia aktivít pri predaji výrobkov,
- komunikácia s výrobnými a obchodnými partnermi.

Do podmnožiny pojmu odbyt sa zaraďuje aj pojem predaj. Predaj predstavuje efektívnu realizáciu odbytu, so zabezpečením vyvrcholenia odbytového úsilia. Úlohou predaja je získať a presvedčiť zákazníkov o svojich výrobkoch a službách, ktoré poskytuje na trhu.

⁶ BESTVINOVÁ, V. a kol.. 2008. *Podnikové hospodárstvo I. Praktikum. I vyd.* Trnava : AlumniPress, 2008. s.150

⁷KRETTNER, A. a kol. 2008. *Marketing.* Nitra : Vydavateľstvo SPU, 2008. str.13

Činnosti, ktoré sú dôležité pri predaji možno rozdeliť na⁸:

A. vedenie predaja:

- zabezpečenie a kontrola obratu,
- plánovanie a kontrola kontaktov so zákazníkmi,
- vedenie a podpora spolupracovníkov.

B. organizácia predaja:

- nadväzovanie kontaktov,
- vypracovanie ponúk,
- prijatie a kontrola objednávok,
- potvrdenie objednávok,
- vnútropodnikové plánovanie,
- sledovanie priebehu plnenia objednávky,
- preverenie spokojnosti zákazníka,
- starostlivosť o dokumentáciu zákazníka.

Uvedené činnosti budú preskúmané v rámci kontrolného zisťovania v tretej kapitole. Pri realizácii jednotlivých činností môžu vzniknúť nedostatky, ktoré je potrebné kontrolnou akciou odhaliť a následne navrhnúť opatrenia na ich odstránenie.

Medzi subjekty, ktoré formujú proces odbytu a realizácie patria:

1) Dodávatelia

Na zásobovacom trhu podnik nakupuje vstupy potrebné na realizáciu svojej podnikateľskej činnosti. Výber dodávateľa je pre podnik kľúčovou voľbou, pretože ovplyvňuje celkovú činnosť podniku, kvalitu a cenu konečných produktov. Je dôležité, aby podnik poznal všetky potrebné informácie o jednotlivých dodávateľoch, o kvalite a množstve ponuky, dodacích podmienkach, spoľahlivosti a ústretovosti.

Marketingové informácie o dodávateľovi možno členiť do nasledovných súborov:⁹

- základné informácie o dodávateľovi (adresa, podnikové ciele, obchodná politika),
- obchodný vzťah dodávateľ – výrobca (výrobky, množstvo, cena, termín plnenia dodávok, sortiment, dodacie cesty, spoľahlivosť).

⁸ŠIMO, D. 2006. *Agrárny marketing*. Nitra : Vydavateľstvo SPU, 2006. s. 65

⁹KRETTNER, A. a kol. 2008. *Marketing*. Nitra : Vydavateľstvo SPU, 2008. str.276

2) *Obchodníci*

Pod pojmom obchodník môžeme rozumieť obchodného partnera podniku na odbytovom trhu. Obchodníci predstavujú obchodné medzičlánky, ktoré realizujú predaj konečným spotrebiteľom. Obchodník odoberá výrobky od výrobného podniku so zámerom ich využitia vo svojej podnikovej činnosti. Obchodníci nakupujú výrobky z racionálnych dôvodov, čo znamená, že realizáciou kúpy chcú dosiahnuť zisk pri predaji tovarov. Spoznávajú odbytové možnosti a snažia sa cez ne doceliť svoj obrat. Spravidla odoberajú výrobky priamo od výrobcu vo väčšom množstve a spravidla za nižšiu cenu ako v maloobchode.

3) *Spotrebitelia*

Spotrebiteľ a môžeme charakterizovať ako trhový subjekt, pre ktorý je typická spotrebná aktivita. Spotrebiteľ sa zúčastňuje na finálnej spotrebe statkov a služieb. Pod pojmom spotrebiteľ môžeme chápať jednotlivca, ale aj inštitúcie a skupiny jednotlivcov.¹⁰

Spotrebitelia tvoria základný prvok marketingového riadiaceho systému. Úspešnosť podnikateľskej činnosti a zámer podnikateľského snaženia závisí od samotného rozhodnutia spotrebiteľa kúpiť si daný výrobok. Od samotného dopytu na trhu a od potrieb spotrebiteľov sa odvíja ďalšia podniková aktivita. Pre ďalšie marketingové rozhodovanie musí podnik získať informácie o štruktúre spotrebiteľov, ich potrebách a záujmoch, analyzovať požiadavky a spätné reakcie spotrebiteľov.

4) *Konkurencia*

Do konkurencie zaraďujeme všetky podniky spoločného trhu, ktoré produkujú alebo predávajú rovnaké alebo podobné výrobky. Konkurencia má podobné záujmy a snaží sa uspokojovať potreby spotrebiteľov cez obdobné aktivity. Je potrebné, aby podnik poznal a skúmal informácie o konkurenčných podnikoch. Základné informácie, ktoré by mal podnik poznať o svojej konkurencii možno členiť do nasledovných kategórií:

- charakteristika konkurencie (podnikateľské ciele a imidž konkurencie),
- podnikové prostredie (výrobná kapacita, solventnosť, organizácia podniku),
- výrobný proces (výrobný sortiment),
- aktivita konkurencie (nástroje marketingového mixu, výskum trhu),
- hospodárenie konkurencie (ziskovosť, postavenie na trhu).

¹⁰BIELIK, P., TURČEKOVÁ, N. 2013. *Podnikové hospodárstvo*, Nitra 2013. Str. 45

5) *Zamestnanci podniku*

Samotní zamestnanci podniku sa podieľajú na procese odbytu a realizácie svojimi výkonmi a vynaložením svojho ľudského kapitálu. Nemusí sa jednať priamo o zamestnancov na oddelení odbytu. Každý zamestnanec sa podieľa na vytváraní výkonov v podniku, ktoré sú následne zhodnocované na trhu. Úzka spolupráca a prepojenie medzi jednotlivými útvarmi v podniku prispieva k úspešnému plneniu podnikových plánov a k následnému uspokojovaniu potrieb a prianí zákazníkov.

Manažovanie odbytového personálu v dnešnej dobe predstavuje komplexnú úlohu. U jednotlivcov, ktorí sa stanú manažérmi odbytu (predaja) sa očakáva preklopenie rozdielov, ktoré existujú medzi firmou vyrábajúcou alebo predávajúcou produkt/službu a zákazníkom, ktorý nakupuje produkt/službu. Pre dosiahnutie úspechu sa manažér odbytu zaoberá v tradičnom manažmente úlohami plánovania, implementácie a kontrolnými akciami na dosiahnutie cieľov organizácie. Vo vnútri tohto komplexného vzťahu, manažér odbytu prijíma, školí, zadáva, motivuje, odmeňuje, koučuje a vedie personál odbytu. Najdôležitejšou úlohou manažéra odbytu je uistiť sa, že výsledkom činností oddelenia odbytu sú spokojní zákazníci, ktorí budú pokračovať v partnerstve s predávajúcou firmou a budú nakupovať budúce produkty. Pri takom množstve povinností a zodpovedností, musí byť manažér odbytu zainteresovaný na ešte väčšej predajnej sile. To znamená, že dnešný manažér musí byť schopný manažovať a viesť personál odbytu na globálnom trhu. Ostáva iba málo ekonomických trhov, ktoré nie sú v súčasnosti ovplyvnené globálnymi silami. Aj v prípade, že sa firmy neusilujú o zákazníkov na globálnom trhu, musia byť pripravené súťažiť s globálnymi konkurentmi na domácich trhoch.¹¹

Jednotlivé podnikové činnosti sú zastrešené osobitnými útvarmi. Problematiku odbytu zabezpečuje odbytový útvar. Cieľom podniku je predaj jednotlivých výkonov, aby sa zabezpečil zisk z predaja. Odbytový útvar zahŕňa nasledovné činnosti:

- komunikácia s odberateľmi,
- uzatváranie zmlúv,
- plánovanie odbytu ,
- vybavovanie objednávok,
- vyskladnenie hotových výrobkov,

¹¹Spracované podľa: HONEYCUTT, Earl D., FORD, John B. a SIMINTIRAS, Antonis C. 2003. *Sales management: A global perspective*. New York : Routledge, 2003. str.4, vlastný preklad.

- preprava výrobkov (stanovenie odbytových ciest, dodacie listy),
- fakturácia,
- prijímanie platieb,
- vybavovanie reklamácií.

1.2 Spôsob získavania informácií potrebných k plánovaniu odbytu a realizácii

K identifikovaniu a následnému spracovaniu trhových príležitostí do odbytovej stratégie potrebujú manažéri informácie o zákazníkoch, konkurencii a prostredí. Získané informácie uľahčujú objavovanie nových obchodných príležitostí, znižujú riziko z podnikania a napomáhajú usmerňovať riadiaci proces. Potrebné informácie podnik získava na základe marketingového výskumu.

Marketingový výskum¹² predstavuje činnosť, ktorá zabezpečuje spojenie zákazníka, spotrebiteľa a verejnosť s výrobcom prostredníctvom informácií. Informácie získané z marketingového výskumu sú potrebné:

- na identifikáciu, definovanie marketingových príležitostí a problémov,
- ku generovaniu, spresňovaniu a vyhodnoteniu marketingových akcií,
- k zrozumiteľnejšiemu chápaniu marketingového procesu.

Podľa vecnej problematiky sa marketingový výskum člení na:

- vymedzenie cieľov v oblasti odbytu – cieľom výskumu je identifikácia súčasného i potenciálneho zákazníka, jeho náklonnosť k výrobkom podniku a stanovenie priestoru reálnych cieľov,
- vymedzenie pozície výrobku – cieľom je analýza pozície výrobku na trhu, jeho umiestnenie a postavenie v porovnaní s konkurenciou,
- rozhodovanie spotrebiteľov – výskum sa zameriava na správanie spotrebiteľa, stanovenie možností ovplyvnenia výberu zákazníka,
- voľba vhodných prostriedkov – cieľom výskumu je poukázať na prostriedky a nástroje, ktoré zabezpečia efektívnejšiu väzbu na spotrebiteľa.

¹² KRETTNER, A. a kol. 2008. *Marketing*. Nitra : Vydavateľstvo SPU, 2008. str.114-116

Základné okruhy problémov, ktoré súvisia s marketingovým výskumom sú nasledovné:¹³

- a) **celková analýza trhu** – má zabezpečiť základný prehľad o trhu a jeho hlavných faktoroch (veľkosť, dynamika a štruktúra trhu, trhové podiely),
- b) **analýza predaja** – úlohou je hodnotiť predaj, jeho vývoj, sezónnosť a efektívnosť,
- c) **produktový výskum** – zameriava sa na vlastnosti, kvalitu, obal a značku produktu, životný cyklus a konkurencieschopnosť produktu,
- d) **cenové štúdie** – zabezpečujú sledovanie a porovnávanie cien konkurenčných produktov,
- e) **skúmanie v oblasti distribúcie** – definuje možnosti výberu distribučných kanálov a ich efektívnosť,
- f) **výskum v oblasti marketingovej komunikácie** – zisťuje účinnosť nástrojov marketingovej komunikácie (výskum médií, reklamy, ich účinnosť a efektívnosť),
- g) **výskum ekonomických podmienok podnikania** – sleduje a hodnotí prostredie podniku, hodnotí ziskovú a cenovú situáciu,
- h) **konkurenčné štúdie** – úlohou je zhromaždiť informácie o konkurenčných podnikoch, ich trhovej ponuke, cenách a formách predaja,
- i) **výskum spotrebiteľa** – monitoruje správanie konečných spotrebiteľov a zisťuje motiváciu ich nákupného správania.

Získané informácie sú veľmi užitočné pre marketingový manažment podniku. Predstavujú východisko pri rozhodovaní v oblastiach upresňovania cieľov, spracovania marketingových štúdií a plánov a následného hodnotenia marketingového výkonu. V rámci kontrolnej akcie sa v tretej kapitole zameriavame na zhodnotenie výskytu uvedených problémov.

SWOT analýza

Odbyt, ako už bolo uvedené, priamo súvisí s marketingom a ten je vždy viac orientovaný do budúcnosti, i keď vychádza zo súčasných skutočností. Okrem informácií získaných z bežnej analýzy trhu je potrebné doplniť odbytovú stratégiu i o predbežný odhad budúcich daností trhu. Analýza funkčnej oblasti odbytu ako východisko odbytovej stratégie podniku má dve časti (analýza vonkajšieho prostredia a analýza vnútorného prostredia). Vzájomné prepojenie týchto dvoch oblastí marketingovej analýzy sa označuje ako SWOT analýza.¹⁴

¹³Spracované podľa: KUBICOVÁ, E. 2013. *Strategický marketing*. Nitra : Vydavateľstvo SPU, 2013. str.66

¹⁴MAJTÁN,Š. a kol. 2007. *Odbytová stratégia*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. str. 12

Analýza SWOT predstavuje najjednoduchší a najefektívnejší nástroj na analyzovanie obchodných skutočností. Poskytuje zrozumiteľnú interpretáciu mnohých obchodných skutočností, na základe ktorých podnik prijíma manažérske rozhodnutia súvisiace s predajom a zároveň buduje svoje plány. Informácie získané z analýzy sa časom menia, preto je potrebné naplánovať si pravidelné preskúmanie a prehodnotenie skutočností. Ak zmenou prechádza podnik, tak zmenou prechádzajú aj zákazníci, konkurencia, dodávatelia i celé obchodné prostredie.¹⁵

Základným poslaním SWOT analýzy je zistiť, v akom rozsahu je súčasná stratégia firmy schopná sa vyrovnáť so zmenami v okolí podniku.

Skratka SWOT je zložená zo začiatkových písmen anglických slov:

- S – strength (sila)
- W – weakness (slabosť)
- O – opportunity (príležitosť)
- T – threat (hrozba)

Analýza SWOT zahŕňa dve analýzy. Analýza SW analyzuje silné a slabé stránky podniku a jeho výrobkov. Silné a slabé stránky majú bezprostredný vplyv na podnik a firma ich môže ovplyvniť. Silná stránka podniku predstavuje všetko, čo vie podnik využiť lepšie oproti svojmu konkurentovi. Silnú stránku podniku môže tvoriť vynikajúca kvalita výrobkov, lepšia adaptácia na požiadavky zákazníka, zabezpečenie rýchlejšej dodávky výrobkov ako konkurencia. Oblasti, v ktorých má podnik rezervy alebo nedostatky predstavujú jeho slabé stránky. Slabé stránky stavajú podnik do nevýhody oproti konkurencii. Môže ísť o vyššie jednotkové náklady na produkt, neschopnosť financovať potrebné zmeny v podniku, nedôvera v značku, slabá distribučná sieť a iné. Analýza OT predstavuje zoznam príležitostí a ohrození, ktoré pôsobia vo vonkajšom prostredí podniku. Príležitosti a hrozby sú externé faktory, ktoré nemôže podnik ovplyvniť, ale môže ich využiť alebo sa z nich poučiť.

K typickým rizikám, ktoré môžu ohrozovať podnik patria¹⁶:

- vysoká diferenciácia v odvetví,
- štátne zásahy,
- know-how využívané v odvetví,

¹⁵SIMPKINS, Robert A. 2004. *The secrets of great sales management: advanced strategies for maximizing performance*. New York : Amacom, 2004. str.17. vlastný preklad

¹⁶ KUBICOVÁ, Ľ. 2013. *Strategický marketing*. Nitra : Vydavateľstvo SPU, 2013. str.4

- narastajúci počet konkurenčných podnikov,
- vstup nového konkurenta na trh,
- pomalý rast odvetvia.

SWOT analýza umožňuje podniku získať informácie, ktoré napomáhajú k formulácii základných strategických alternatív, o ktorých môže podnik uvažovať. Úlohou manažmentu je vytvoriť stratégiu, ktorá sa bude zameriavať na korekciu slabých stránok a zároveň presadenie silných stránok podniku na trhu.

Odbytová stratégia

Poznatky, ktoré podnik získa pri prieskume trhu, spracuje do odbytovej stratégie podniku, na základe ktorej sa rozhoduje o použití nástrojov marketingového mixu. Marketingový mix má osobitný význam, pretože umožňuje plánovať opatrenia v oblasti produktu, miesta, podpory predaja a tvorby cien. Za východisko odbytovej politiky je považovaná odbytová stratégia. Odbytová stratégia vykonáva funkciu nástroja vo vzťahu k realizácii základnej stratégie podniku a jeho podnikateľských stratégií.

Podľa priority podniku v odbytovej činnosti sa odbytová stratégia člení na:¹⁷

- trhovo orientovanú** – zameriava sa na nachádzanie a vyplňanie existujúcich prázdnych miest na trhu. Rozhodujúcou otázkou je, aké sú potreby a túžby zákazníka a ako by ich podnik mohol za primeraný zisk, ako protihodnotu, uspokojiť;
- orientovanú na aktíva podniku** – rozhodujúca otázka je opačná, ako čo najlepšie využiť existujúce podnikové aktíva a nájsť pre ne využitie z hľadiska možnosti trhu.

Ťažisko činnosti a základnú líniu marketingu určuje správne zvolená marketingová stratégia. Odbyt si berie zo strategického plánu nasledovné informácie, potrebné pre realizáciu a kontrolu:

- stanovená oblasť činnosti podniku vo forme výrobkov a trhov,
- základná línia konštrukcie nástrojov podpory produktu.

Na základe týchto informácií je úlohou odbytu naplánovať a tvoriť konkrétne opatrenia k realizácii. Týka sa to oblastí¹⁸:

- vytvárania jednotlivých odbytových nástrojov a ich zostavenia do podoby optimálneho marketingového mixu,

¹⁷ MAJTÁN,Š. a kol. 2007. *Odbytová stratégia*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2007. str. 29

¹⁸ KRETTNER, A. a kol. 2008. *Marketing*. Nitra : Vydavateľstvo SPU, 2008. str.138

- utvárania marketingovej infraštruktúry, ktorá zabezpečí, aby sa marketingový mix mohol cieľavedome tvoriť a realizovať.

Základ úspešnej odbytovej stratégie tvorí aj konkurenčná výhoda. Konkurenčná výhoda predstavuje vlastníctvo výnimočných zdrojov alebo výnimočný spôsob využívania zdrojov alebo aktivít, ktoré podniku poskytujú výhodu pred konkurenciou.

Medzi základné typy konkurenčnej výhody patria:

- výhody z výnimočného produktu alebo služby,
- výhodu nízkych nákladov ako výsledok kombinácie vysokej produktivity,
- globálne skúsenosti, zručnosti a pokrytie trhu,
- legislatívne výhody – v podobe patentov, vynálezov,
- výnimočné vzťahy a väzby s dodávateľmi, zákazníkmi, médiami,
- výhody množstva a rozsahu, ktoré umožňujú znižovať jednotkové náklady.¹⁹

Plánovanie a plán odbytu

Plánovanie v podniku zohráva dôležitú úlohu. Zahrňuje informačný proces, v ktorom sa stanovujú ciele podniku a zároveň analyzuje postupy ich dosiahnutia. Plánovanie je potrebné minimálne z týchto dôvodov:²⁰

- identifikuje úlohy, zisťuje podiel jednotlivých zdrojov potrebných na dosiahnutie cieľov podniku,
- usmerňuje činnosť jednotlivých pracovníkov organizácie,
- rozhoduje o činnostiach, ktoré sú potrebné na splnenie cieľov,
- napomáha pri porovnávaní reálnych výsledkov so stanovenými cieľmi a v prípade nežiaduceho stavu napomáha prijať potrebné opatrenia.

Podnik si pri plánovaní určí svoje strategické a operatívne ciele, identifikuje sortiment výrobkov, ktoré umiestni na trhu. Prostredníctvom plánov sa sleduje plnenie podnikových cieľov a zároveň podnik získava spätné informácie o vývoji situácie. Plánovanie napomáha podniku v nasledovných oblastiach:

- lepšia organizácia vecí v oblasti odbytu, tak ako podnik potrebuje,
- vytváranie podmienok pre rast podniku na trhu,

¹⁹KUBICOVÁ, E. 2013. *Strategický marketing*. Nitra : Vydavateľstvo SPU, 2013. str.28

²⁰MAJTÁN, M. 2008. *Manažment*. s.l. : Sprint, 2008. s.32

- rýchlejšie prispôsobenie sa meniacim podmienkam na trhu.²¹

Plánovanie je jednou z prvých funkcií v procese manažmentu odbytu. Mať dobrý plán je nevyhnutnosťou. Plán existuje na všetkých úrovniach riadenia organizácie. Manažment na vyššej úrovni riadenia sa zvyčajne zaoberá dlhodobými plánmi, t.j. kam organizácia speje, aké zmeny sú nevyhnutné na generovanie vyšších ziskov, aké nové produkty budú uvedené na trh a iné strategické problémy, ktoré môžu nastať počas nasledujúcich 3-5 rokov, prípadne viac.²²

Základné fázy plánovania odbytu sú nasledovné:

- 1) **prípravná** – ktorej východiskom je situačná analýza. Tá zobrazuje postavenie firmy na trhu aj samotnú situáciu na trhu. Situačná analýza vyhodnocuje informácie o podniku, konkurencii i konečných spotrebiteľoch. Podnik následne vypracováva vývojové prognózy ďalšieho vývoja trhu v budúcnosti. Prípravná fáza začína určením všetkých možných kombinácií, ktoré budú viesť k úspešnému splneniu cieľa. Po výbere najvhodnejšej alternatívy sa rozhoduje o použití konkrétnych nástrojov;
- 2) **realizačná** – je zameraná na plnenie cieľov stanovených vo fáze plánovania za pomoci stanovených nástrojov;
- 3) **kontrolná** – záver procesu plánovania tvorí kontrola dosiahnutých cieľov, ktoré sa porovnávajú so stanovenými cieľmi. Pri vzniku odchýlok od plánovaných a skutočne dosiahnutých cieľov je potrebné analyzovať vznik týchto rozdielov. Poznanie vzniku týchto rozdielov je dôležité pre budúce plánovanie. Kontrolná fáza zároveň poskytuje podniku potrebné informácie pre nové plánovanie odbytu.²³

Plánovanie výroby a samotného procesu odbytu predstavuje zdĺhavý proces. Aj pri úplne dôslednom plánovaní sa môžu vyskytnúť nedostatky. Najčastejšie nedostatky plánovania sú nasledovné:

- Plánovanie závisí od miery presnosti informácií a zároveň je limitované neurčitnosťou budúcnosti. Budúce udalosti nie je možné presne predvídať, preto ak sa zmení situácia vo vnútri podniku alebo v jeho okolí, zmení sa aj plán. Plán stráca na hodnote a je potrebné ho prepracovať, z čoho podniku vyplývajú ďalšie povinnosti.

²¹GRZNÁR, M., ŠINSKÝ, P. a MARSINA, Š. 2011. *Firemné plánovanie*. 2. vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2011. s. 104

²²SCHWARTZ, M. 2006. *Fundamentals of sales management for the newly appointed sales manager*. New York : Amacom, 2006. str. 48. Vlastný preklad

²³WÖHE, G. a KISLINGEROVÁ, E. 2007. *Úvod do podnikového hospodárství*. 2. vydání. Praha : C.H.Beck, 2007. s. 369

- Plánovanie predstavuje proces, ktorý je pre podnik príliš nákladný. Náklady vynaložené na plánovanie sú niekedy vyššie, ako je prínos. Ak plán obsahuje množstvo čísel, tabuliek a analýz, neznamená to, že musí automaticky viesť podnik k úspechu. Objem a rozsah plánovacích aktivít by mali zodpovedať samotným cieľom podniku a zároveň situácii, v ktorej sa podnik nachádza.
- Plánovanie určitým spôsobom predurčuje činnosť manažéra na plnenie úloh. Môže viesť k potláčaniu iniciatívy samotného manažéra. Parametre plánov preto nemožno považovať za nemenné veličiny. Je potrebné, aby si manažér prispôboval výkon svojich funkcií konkrétnej situácii a v prípade potreby inicioval zmeny.²⁴

V rámci kontrolnej akcie sa zameriame v tretej kapitole na kontrolu procesu plánovania odbytu v spoločnosti. Významnou časťou pri plánovaní odbytu je analýza problémov a ohrození, ktoré môžu v budúcnosti podnik negatívne ohroziť. Môže ísť už o existujúce problémy alebo o neočakávané problémy, ktoré sa môžu vyskytnúť v priebehu podnikania. Preto je dôležité, aby sa podnik rozhodol, ktoré slabé stránky je potrebné odstrániť, a ktoré silné stránky ešte viac posilniť.

Všeobecne medzi najčastejšie problémy, s ktorými sa podniky stretávajú, patria:

- stagnácia podniku na trhu,
- prudké zníženie cien a nákladov najväčšieho konkurenta,
- vstup nového konkurenta na trh,
- zánik súčasnej konkurenčnej výhody podniku,
- udržanie stálych zákazníkov,
- kúpyschopnosť obyvateľstva.

Cieľom plánovania odbytu je stanovenie množstva ponúkaného sortimentu a zároveň plánovanie objemu predaja a ceny. Pri plánovaní odbytu je potrebné, aby podnik vychádzal z údajov o okolí. Zabezpečenie úspešnej realizácie podnikových cieľov závisí od jednotlivých plánov podniku. Východiskovým plánom je plán odbytu, z ktorého sa odvodzuje plán výroby, a od neho jednotlivé plány v oblasti nákupu a ďalšie finančné plány.²⁵

Dôležitú úlohu zohráva v podniku tvorba marketingového plánu. Analýzou budúcich potrieb zákazníkov, trhu a konkurencie, zabezpečuje obchodnú budúcnosť podniku. Podstatou marketingového plánu je zistiť postavenie zákazníkov, zatriediť ich do skupín

²⁴MAJTÁN, M. 2008. *Manažment*. s.l. : Sprint, 2008. s. 189

²⁵WÖHE, G. a KISLINGEROVÁ, E. 2007. *Úvod do podnikového hospodárství*. 2. vydání. Praha : C.H.Beck, 2007. s. 365

a zisťovať ich potreby. Na základe zistených informácií o zákazníkoch možno odhadovať dopyt po výrobkoch v budúcich obdobiach. Je dôležité brať do úvahy sezónnosť predaja, konkurenciu, substitučné produkty a služby.

Prostredníctvom marketingového plánu sa hľadajú odpovede na otázky:

- Aké produkty a služby ponúkať?
- V akom množstve ich predávať?
- Kedy ich treba predávať?
- Kde a za aké ceny predávať?
- Čo je potrebné zabezpečiť, aby sa predaj uskutočnil?

Plán odbytu určuje cieľové skupiny výrobkov a zákazníkov, výber odbytových ciest a spôsob stimulovania predaja. Na základe vypracovaného odbytového plánu by mal podnik zvážiť, aké výrobky a v akom množstve by mal vyrábať, aby ich následne vedel predáť. Úspešnosť predaja závisí od správne stanoveného a vypracovaného plánu predaja. Primárnou funkciou manažéra predaja je získať všetky dostupné informácie, určiť relatívnu hodnotu dát a následne vytvoriť komplexný plán, ktorý bude najlepšou podporou pre zabezpečenie cieľov organizácie. S komplexným plánom sa bude podnik schopný spoliehať na²⁶:

- internú podporu,
- podporu externých dodávateľov a partnerskú pomoc,
- podporu manažmentu,
- podporu medzi jednotlivými podnikovými oddeleniami,
- podporu významných zákazníkov/cieľových trhov.

Nedostatočné plánovanie odbytu môže mať za následok nesprávne vymedzenie cieľov i úloh pre ich naplnenie, nedostatok prostriedkov na vyhodnotenie pokroku a nulovú schopnosť merať napredovanie podniku oproti konkurencii.

Východisková pozícia marketingového plánu sa vyznačuje systémovými väzbami s ďalšími čiastkovými plánmi podniku. Marketingový plán je naviazaný na :

- plán výskumu a vývoja – pri ponuke nových výrobkov marketingový plán zabezpečuje ich uvedenie na trh, na druhej strane poskytuje informácie o potrebách klientov, ktoré by mohol podnik v budúcnosti uspokojovať;

²⁶ Spracované podľa: SIMPKINS, Robert A. 2004. *The secrets of great sales management: advanced strategies for maximizing performance*. New York : Amacom, 2004. str.30. vlastný preklad

- plán výroby – poskytuje informácie získané z prieskumu trhu o množstve či objeme požadovaných výrobkov;
- personálny plán – marketingový plán vytvára požiadavky pre potrebu ľudských zdrojov na marketingové činnosti;
- finančný plán – na jednej strane marketingový plán predpokladá výnosy z predaja, predpokladá výšku marže a zohľadňuje požiadavky na marketingové náklady; na druhej strane finančný plán stanovuje limity na marketingové činnosti.

Marketingové plány by mali byť jednoduché na pochopenie a mali by zachytiť podstatu cieľov podniku. Preto sa členenie marketingového plánu odvíja od typu podniku, charakteru produktu a zároveň trhu, na ktorom sa bude predávať.

Základné časti, ktoré by mal obsahovať každý marketingový plán sú²⁷:

- situačná analýza,
- marketingové zámery a ciele,
- marketingová stratégia,
- plán marketingových opatrení,
- kontrolné nástroje marketingu.

1.3 Nástroje odbytovej politiky

Jednotlivé činnosti odbytovej politiky podniku sa zabezpečujú prostredníctvom odbytových nástrojov. Pri predaji výrobkov sa predávajúci stretáva na trhu s rôznymi prekážkami. Pre zabezpečenie úspešného predaja sa musí predávajúci naučiť tieto prekážky prekonávať. Na ich prekonanie využíva nástroje odbytovej politiky. Nástroje odbytovej politiky sa členia do štyroch základných oblastí:

A: Výrobová politika

Pojem produkt je vysvetlený mnohými definíciami. Vo všeobecnosti môžeme produkt definovať ako všetko to, čo tvorí ponuku na trhu. Môže ísť o hmotné i nehmotné statky, ktoré uspokojujú potreby a prania ľudí. Produkt zahŕňa omnoho viac než hmotné výrobky. Produktmi rozumieme fyzické predmety, služby, udalosti, osoby, miesta, organizácie, myšlienky či rôzne kombinácie týchto prvkov. Podniky ponúkajú na trhu hmotné výrobky,

²⁷ GRZNÁR, M., ŠINSKÝ, P. a MARSINA, Š. 2011. *Firemné plánovanie*. 2. vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2011. s. 107

ale i služby. Služby predstavujú nehmotné statky vo forme rôznych aktivít, ktoré poskytuje jeden subjekt druhému subjektu.²⁸

Produkt zahŕňa celkovú ponuku zákazníkovi, nielen podstatu produktu. Zahŕňa aj ostatné abstraktné a symbolické okolnosti, ktoré produkt pri predaji sprevádzajú, napríklad značka, obal či imidž výrobcu. Pri tvorbe produktu, je potrebné uvažovať o viacerých hierarchicky usporiadaných úrovniach. Základnou úrovňou je jadro produktu predstavujúce úžitok produktu, pre ktorý si ho zákazník kupuje. V druhej úrovni sa vytvára základný produkt, pri ktorom výrobca musí uvažovať o jeho vlastnostiach, značke a balení. Tretiu rovinu tvorí rozšírený produkt zahŕňajúci dodatočné úžitky, ktorými prekoná očakávanie zákazníka. Čoraz viac sa využíva na odlíšenie od ponuky konkurencie aj ako prostriedok na získanie konkurenčnej výhody.²⁹

Výrobová politika zahŕňa čiastkové nástroje, prostredníctvom ktorých podnik pôsobí na zákazníka a uspokojuje jeho potreby:

- kvalita výrobkov,
- sortiment,
- inovácia výrobkov,
- služby zákazníkom.

Správnou kombináciou jednotlivých nástrojov výrobovej politiky podnik zabezpečí optimálnu ponuku pre zákazníkov. Zákazník ako konečný spotrebiteľ nakupuje výrobky za účelom uspokojenia svojich potrieb. Od samotného výrobku očakáva nielen to, že ho bude fyzicky vlastniť, ale že mu prinesie i určitú pridanú hodnotu. Dodatočnú pridanú hodnotu môže podnik poskytnúť prostredníctvom služieb zákazníkom.

Služby zákazníkom možno členiť nasledovne:

- **služby poskytované pred uskutočnením nákupu:** poskytovanie informácií (prostredníctvom letákov, ponukových listov, osobne), poradenstvo, školenie,
- **služby poskytované po uskutočnení nákupu:** servis, opravy a záručné opravy, likvidácie, aktualizácie programov, doprava a montáž.

²⁸KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha : Grada, 2004. s. 382

²⁹KITA, J. a kol. 2002. *Marketing*. Bratislava : Iura Edition, 2002. s. 193

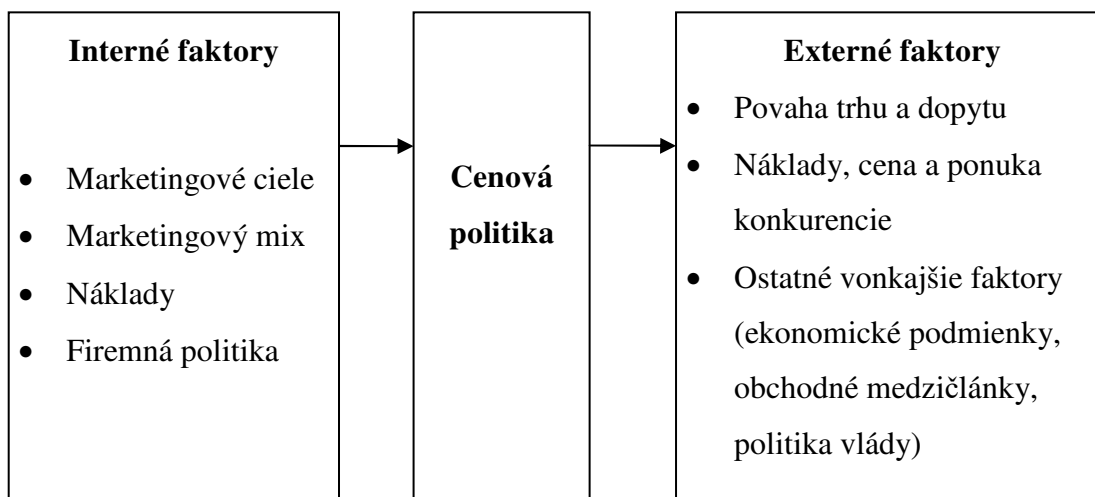
B: Cenová politika

Cenová politika ako i samotná tvorba cien je pre podnik kľúčovou úlohou. Cena je jedinou súčasťou marketingového mixu, prostredníctvom ktorej si podnik zabezpečuje príjmy. Uvedená publikácia uvádza faktory, od ktorých závisí cenová politika i spôsob stanovenia cien nasledovne (Obr. 1) :³⁰

- 1) **Interné faktory** - ovplyvňujú to, ako budú výrobok alebo značku vnímať spotrebitelia:
 - marketingové ciele – stanovenie cien závisí od správne zvolenej výrobkovej politiky. Medzi základné ciele patrí udržanie svojho postavenia na trhu, maximalizácia zisku, získanie najväčšieho podielu na trhu, získanie vedúcej pozície v kvalite výrobku;
 - marketingový mix – podnik musí pri tvorbe ceny zvažovať celý marketingový mix. Cenová politika musí byť koordinovaná s návrhom výrobku, s jeho distribúciou a s podporou predaja, aby bol zostavený efektívny marketingový program;
 - náklady – vymedzujú spodnú hranicu ceny výrobku. Podnik musí predávať výrobky za takú cenu, aby si zabezpečil úhradu nákladov, ktoré sa viažu na konkrétny výrobok. Vývoj nákladov je potrebné starostlivo sledovať. Pokiaľ náklady presiahnu výšku nákladov konkurencie, musí podnik na túto skutočnosť reagovať, a to buď zvýšením ceny výrobku alebo sa uspokojí s menším ziskom;
 - firemná politika – vedenie firmy musí rozhodnúť, kto bude zodpovedný za stanovenie ceny, ako aj za jednanie so zákazníkmi o cenách.
- 2) **Externé faktory** – ktoré pôsobia zvonku na tvorbu cien smerom nadol:
 - situácia na trhu – celkový dopyt po určitom výrobku alebo službe určuje najvyššiu možnú hranicu pre stanovenie ceny. Spotrebitelia i kupujúci porovnávajú konečnú cenu výrobku alebo služby s úžitkom, ktorý im má priniesť. Zároveň porovnávajú daný výrobok s iným porovnateľným výrobkom, ktorý ponúka konkurencia;
 - náklady, cena a ponuka konkurencie – spotrebitelia porovnávajú cenu určitého výrobku s cenami konkurencie. Firma preto musí skúmať aj cenu a kvalitu ponuky konkurencie. Porovnávaním podnikových nákladov s nákladmi konkurencie zistí, či má výhodu alebo nevýhodu. Na základe týchto skúmaní môže začať s prehodnotením vlastných cien;

³⁰ KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha : Grada, 2004. s. 487-496

- ostatné vonkajšie faktory – ekonomické podmienky, miera inflácie, úrokové miery, politika vlády, celospoločenské otázky ovplyvňujú nielen celkové náklady výroby, ale i to, ako zákazník vníma ceny a hodnoty výrobku.



Obr. 1 - Faktory, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie o cenovej politike

(Zdroj: Kotler P., Armstrong G., Marketing 2004, str. 488)

Pre niektorých zákazníkov je cena prednostné kritérium, ale pre iných, faktory ako kvalita, služby a imidž sú dôležitejšie. Oceňovanie na základe trhu oponuje oceňovaniu na základe nákladov, kde spoločnosť uznáva, že cena reprezentuje hodnotu a nie len náklady. Spoločnosti zvyčajne vychádzajú zo súčtu priamych, nepriamych a režijných nákladov, vrátane zisku a tým vytvoria predajnú cenu. Keď je cena stanovená, úlohou predajcu je presvedčiť klientov, že ponúkaný produkt je hodný svojej ceny. V závislosti od požadovaného objemu môže byť cena znížená, ak je záujem o produkt nízky a v prípade vysokého záujmu, môže byť cena zvýšená. Prístup na základe nákladov ignoruje zákazníkov a konkurenciu. Oceňovanie odvodené od trhu začína zvážením užitočnosti a hodnoty, ktorú zákazníci vidia vo vlastníctve produktu a zvážení možností zakúpenia porovnateľného produktu, prípadne značky. Hodnotou pre zákazníka je funkcia produktu, poskytnuté podporné služby, ako firma rozumie zákazníkovým potrebám a dojem, ktorý zákazník získa ohľadom produktu. Zvýšená hodnota nevyhnutne znamená vyššie náklady v zmysle lepších produktov a úrovne služieb. Životne dôležitý element v marketingu je kúpyschopnosť zákazníkov. Ak spoločnosť nevie odlíšiť svoje produkty alebo služby od tých, ktoré poskytuje konkurencia, musí byť schopná poskytnúť lepšiu cenu. Kapacita na určenie ceny je naviazaná na cenu konkurentov, ale dôležitý faktor sa vzťahuje na čosi, čo nazývame „vnímaná hodnota“. To je priestor, kde cenový rozdiel medzi spoločnosťami môže byť upravený na základe „rozdielového prínosu/úžitku“. Niektorí predajcovia sa sústreďujú na

predaj črt produktu, namiesto využitia príležitosti na odlíšenie ponuky. Ak je rozdiel slabý, cenová súťaž sa stáva jedinou dôležitou a je ľahké predávať za nízke ceny. Cestou ako znížiť cenovú citlivosť je výzva urobiť produkt viac osobitý.³¹

Doplnkové nástroje cenovej politiky sú:

- **rabaty** – dodatočná korekcia ceny zákazníkom, ktorí splnili podmienky pre poskytnutie rabatu,
- **platobné a dodacie podmienky** – súhrn ustanovení a úprav, ktoré špecifikujú formu, miesto a dobu úhrady za tovar/službu. Zarádajú sa k nim aj pokuty za meškanie dodávky, penále za oneskorenie platby, skonto, podmienky pre montáž a servis, poskytnutie úveru, predaj na leasing a iné.

Cieľom využívania doplnkových nástrojov cenovej politiky je povzbudenie predaja, stimulovalenie toku finančných prostriedkov či získavanie verných zákazníkov.³²

V rámci kontrolnej akcie sa zameriame v tretej kapitole na previerku pohybu cenových hladín i poskytovanie zliav.

C: Komunikačná politika

Komunikácia je nenahraditeľným nástrojom, ktorý značne zvyšuje šance na úspech v novej kariére. Formuje základ všetkých stretnutí s ľuďmi a súvisí s každodennou prácou s ľuďmi.³³

Marketingová komunikácia predstavuje výmenu informácií medzi podnikom predávajúcim produkt/službu a spotrebiteľom. Literatúra poukazuje na dve stránky marketingovej komunikácie:

- 1) informuje, oboznamuje s výrobkami a službami, vysvetľuje ich vlastnosti, vyzdvihuje ich užitočnosť, kvalitu i hodnotu,
- 2) prijímanie podnetov a požiadaviek spotrebiteľov, a zároveň možnosť reagovať na ne. Základným poslaním komunikácie je ovplyvňovanie nákupného správania spotrebiteľov s cieľom predaja firemných produktov.

³¹ Spracované podľa: JOBBER, D. a LANCASTER, G. 2009. *Selling and sales management*. Harlow : Pearson Education Limited, 2009. str.26-27. vlastný preklad

³² KRETTNER, A. a kol. 2008. *Marketing*. Nitra : Vydavateľstvo SPU, 2008. str.208-209

³³ SCHWARTZ, M. 2006. *Fundamentals of sales management for the newly appointed sales manager*. New York : Amacom, 2006. str. 20. Vlastný preklad

Na ovplyvňovanie správania spotrebiteľov sa využívajú nástroje, ktoré tvoria komunikačný systém:³⁴

- reklama,
- podpora predaja,
- public relations / vzťahy s verejnosťou,
- osobný predaj.

Technológie menia spôsob života, práce a zmysľania ľudí. Internet, komunikácia a riadenie vzťahov so zákazníkmi menia manažovanie personálu odbytu. Internet priniesol revolúciu v spôsobe, ako firmy komunikujú medzi sebou a so svojimi zákazníkmi. V súčasnosti zákazníci objednávajú produkty a štandardné tovary cez webové stránky. Tento typ ekonomických transakcií je rýchlejší, menej nákladný a má dosah na úlohy manažéra a personál odbytu. Webové stránky umožňujú ponúkať nové produkty, zverejňovať ponuky práce a zároveň rozvíjať imidž firmy. Webové stránky tiež môžu poskytnúť súčasným a potenciálnym zákazníkom dostatok informácií o firme i o výrobkoch. Používaním bezpečných hesiel môže byť monitorovaný stav objednávok a zároveň kupujúci i predávajúci si môžu vymieňať informácie. Takisto, predávajúci sú schopní sledovať návštevnosť ich stránky a použiť toto elektronické médium ako zdroj informácií pre prieskum trhu. Pri internetovom predaji zákazníci predpokladajú, že pracovník odbytu bude vystupovať ako konzultant a poskytne odbornú znalosť, ktorá rieši problémy a vytvára hodnotu. Zákaznícka spokojnosť je najdôležitejšia. Manažéri predaja sa musia uistiť, že spätná väzba od zákazníka je stále monitorovaná a analyzovaná. V prípade potreby musia zabezpečiť potrebné zmeny za účelom udržania pozitívneho a udržateľného vzťahu so zákazníkom.³⁵

D: Distribučná politika

Distribučná politika ako jeden z elementov marketingového mixu bol dlho považovaný za jednu z oblastí, kde sa môžu uskutočniť zásadné zlepšenia a úspory nákladov. V širšom slova zmysle sú za distribúciu považované všetky aktivity potrebné na pohyb tovarov a materiálov do podniku, cez podnik až ku koncovému zákazníkovi.

³⁴KITA, J. a kol. 2002. *Marketing*. Bratislava : Iura Edition, 2002. s. 308

³⁵Spracované podľa: HONEYCUTT, Earl D., FORD, John B. a SIMINTIRAS, Antonis C. 2003. *Sales management: A global perspective*. New York : Routledge, 2003. str.8. vlastný preklad.

Distribučná politika zahŕňa rozhodovanie v nasledovných oblastiach:

- 1. výber distribučných kanálov:** stanovenie, v akom štýle a cez ktoré distribučné predajne, budú tovary a služby k dispozícii koncovým zákazníkom. Marketingové kanály môžu byť veľmi krátke, napr. pri priamom predaji zákazníkovi. Distribučný kanál však môže zahŕňať aj celý rad medzičlánkov, vrátane sprostredkovateľov, veľkoobchodníkov a maloobchodníkov. Pri výbere cesty, cez ktorú budú produkty prúdiť k zákazníkovi je potrebné rozhodnúť aj o miere distribučného pokrytia.
- 2. určenie úrovne zákazníckeho servisu:** stanovenie periodicity dodávok a metódy prepravy, musia byť definované. Rýchle dodacie doby môžu spoločnosti poskytnúť výraznú výhodu pri umiestňovaní svojich produktov na trh. Na druhej strane, takáto politika je často dôvodom navýšenia skladových zásob a tým aj zvýšenia nákladov. Rozhodnutie musí byť vykonané vzhľadom na požadovaný zákaznícky servis, pri zvážení všetkých s tým súvisiacich prínosov a na druhej strane, nákladov.
- 3. požiadavky a podmienky distribúcie:** zahŕňajú podmienky predaja, minimálne objednávané množstvá a určenie úverovania, platobné podmienky, zľavy. Rozhodnutia o distribúcii majú zásadný vplyv na aktivity predaja, napr. rozsah distribúcie priamo ovplyvňuje rozvrhnutie územia a plánovanie trasy. Podmienky distribúcie ovplyvňujú rámec, v ktorom je odbyt vyjednávaný. Manažment fyzickej distribúcie ovplyvňuje všetky dôležité podmienky dodania.³⁶

Pred rozhodnutím o výbere odbytovej cesty je potrebné zvážiť charakter výrobku, finančnú schopnosť podniku a požiadavky zákazníka. Pred samotným predajom výrobkov je potrebná príprava výrobkov k predaju, zabezpečenie prepravy, vypracovanie potrebných expedičných dokumentov a odoslanie potrebných dokladov k fakturácii. Po uskutočnení predaja je potrebné sledovať úhradu platby od zákazníka. Príjem platby nie je poslednou činnosťou odbytového útvaru, je potrebná spätná komunikácia so zákazníkom. Získavajú sa tak údaje o spokojnosti zákazníka, v prípade nespokojnosti s výrobkom vybavovanie reklamácií.

Kontrola procesov pri expedícii výrobkov a zabezpečenie prepravy výrobkov v podniku sú významným bodom programu kontrolnej akcie.

³⁶Spracované podľa: JOBBER, D. a LANCASTER, G. 2009. *Selling and sales management*. Harlow : Pearson Education Limited, 2009. str.30. vlastný preklad

Pre dlhodobé a systematické riadenie distribučného procesu je potrebná tvorba distribučnej stratégie. Dosiahnutie plánovaných trhových efektov v požadovanom čase a priestore sa zabezpečí správnym využitím distribučných funkcií.

Distribučnú činnosť tvoria nasledovné činnosti:

- preprava,
- skladovanie,
- balenie,
- manipulácia,
- rozmiestňovanie,
- servis.

S uvedenými činnosťami sa spájajú aj rozhodujúce distribučné funkcie:

- prepravná (premiestňovanie tovaru v trhovom priestore),
- skladovacia (umiestnenie do skladu, presúvanie v sklade, vyskladňovanie),
- dispozičná (príprava objednávok, kompletizácia dodávky, určenie dispozičného miesta),
- triediaca (monitorovanie a udržiavanie kvality skladovaného tovaru),
- zabezpečovacia (balenie, poistenie, bezpečnosť),
- informačná,
- reklamná.³⁷

1.4 Formy podpory odbytovej politiky podniku

Odbytová politika zahŕňa širokú škálu činností, preto je potrebné, aby sa manažment podniku zameriaval na rôzne formy jej podpory. Medzi vybrané formy podpory môžeme zahrnúť:

- optimálne využívanie nástrojov odbytovej politiky – marketingový mix,
- presadenie značky na nových trhoch,
- budovanie a rozvoj dlhodobých výhodných obchodných vzťahov,
- starostlivosť o zákazníka,
- inovácia portfólia výrobkov a služieb,
- správna voľba obchodných zamestnancov a zabezpečenie zlepšovania ich znalostí.

³⁷JEDLIČKA, M.2003. Marketingový strategický manažment, MAGNA Trnava 2003, str. 300

Aby podnik udržal svoje postavenie na trhu je dôležité aby vyvíjal aktivity vo všetkých oblastiach. Všetky tieto marketingové aktivity majú viesť k zvýšeniu predaja a podielu produktov na trhu.

Optimálne využívanie nástrojov odbytovej politiky – marketingový mix

Nakoľko sa situácia na trhu neustále mení, je nutné nástroje marketingového mixu prispôbovať novým podmienkam. Marketingový analytik musí hľadať nové spôsoby presadenia nástrojov marketingového mixu na trhu, na základe dostupných poznatkov o aktuálnej situácii na trhu. Správne stanovenie nástrojov závisí od dlhodobého sledovania trhu a hodnotenia potrieb zákazníka. Nástroje marketingového mixu je potrebné optimalizovať tak, aby dlhodobo pôsobili na zákazníka a následne ho viedli k rozhodnutiu o kúpe. Hľadanie vhodnej kombinácie nástrojov marketingového mixu predstavuje pre podnik investíciu. Avšak, či budú následky pozitívne alebo negatívne, sa môže zistiť aj po rokoch. Pôsobenie určitého nástroja by malo byť zmenené v tom prípade, ak je podnik schopný zvýšiť odbyt. Množstvo odbytu je dosiahnuté prostredníctvom viacerých veličín, ktoré vníma zákazník.³⁸

Podpora a presadenie obchodnej značky podniku

Podnik ovplyvňuje podporu odbytu a nárast množstva predaja aj pôsobením svojej obchodnej značky na trhu. Prioritou každého podniku by mala byť schopnosť udržiavať a rozvíjať dobré meno značky. Značka predstavuje istú formu záruky, že zákazník dostane tovar s určitými vlastnosťami, kvalitou tovaru a služieb. Značka zostáva v pamäti zákazníka a automaticky vyvoláva predstavy o výrobku, čo ho následne motivuje ku kúpe. Preto investovanie do podpory a presadzovania značky na trhu je pre podnik výhodné.

Inovácia portfólia výrobkov a služieb

S postupom času sa situácia na trhu neustále mení a menia sa aj potreby zákazníka. Zákazníci očakávajú nové výrobky či dokonalejšie služby. Základom úspechu podnikateľského subjektu je cieľavedome sa pripravovať na inovácie prostredníctvom aktivít výskumu a vývoja. Vývoj nových produktov je pre podnik nákladná činnosť, zároveň z hľadiska financií i času. Pokiaľ sa podniku podarí umiestniť na trh produkt, ktorý bude úspešný, zabezpečí si potrebný odbytový potenciál a zároveň získa výhodu oproti konku-

³⁸KRETTNER, A. a kol. 2008. *Marketing*. Nitra : Vydavateľstvo SPU, 2008. str.140

rencii. Podniky inovujú svoje portfóliá na základe poznatkov o potrebách, praniach, či sťažnostiach zákazníkov.

Starostlivosť o zákazníka a udržiavanie kontaktov s obchodnými partnermi

Nevyhnutnosťou pre realizáciu odbytu podniku sú odberatelia. Zložitou úlohou marketingu je získavanie potenciálnych klientov. Mnohokrát je však zložitejšie udržať si už existujúcich klientov a budovať s nimi dlhodobejšie obchodné vzťahy. Znakom úspešného podniku je, že sa marketingoví odborníci snažia zvýšiť počet perspektívnych zákazníkov. Snažia sa motivovať zákazníkov ku kúpe a získať si ich lojalitu. Zostavujú ponuky, kde ponúkajú rôzny sortiment výrobkov a väčší rozsah služieb. Zabezpečujú neustály kontakt a zaujímajú sa o názory klientov. Dôvod, prečo sa zákazníci vracajú k výrobcovi je úroveň poskytovaných služieb. Verní zákazníci vedia, že im podnik vie poskytnúť aj niečo navyše, ako napríklad poskytované služby v rámci zákazníckeho servisu aj po uskutočnení predaja. Úroveň doplnkových služieb hrá v poslednom období dôležitú rolu, za ktorú sú zákazníci ochotní aj priplatiť. Prostredníctvom zákazníckeho servisu, podnik poskytuje svojim zákazníkom ďalšiu pridanú hodnotu. Základom je udržiavať kontakt, informovať o oneskorení dodávky, či o meškaniach na obchodné stretnutie. Ďalšia služba, ktorou si dokáže podnik udržať zákazníkov je včasné vybavenie reklamácie k ich spokojnosti. Podniky sa snažia udržiavať si dlhodobé vzťahy s klientmi, pretože si tak zabezpečia dlhodobý odbyt a možný zisk z opakujúcich sa transakcií. Spokojní zákazníci využívajú ponuku firmy opakovane a zároveň ho odporúčajú ďalším potenciálnym zákazníkom.

Zákaznícky servis hrá významnú úlohu pri vytváraní a udržiavaní lojality a spokojnosti zákazníkov. Zložky marketingového mixu – produkt, cena, miesto a propagácia, vytvárajú pre zákazníka určitú pridanú hodnotu. Pokiaľ je výkonnosť konkurencie v týchto položkách rovnaká, je to práve kvalita servisu, ktorá privádza zákazníkov spať k využívaniu služieb podniku.³⁹

1.5 Postavenie kontroly na úseku odbytu a realizácie

„Kontrola predstavuje komplexnú spätnú väzbu, ktorá umožňuje rozvíjanie etapy prognózovania, plánovania a operatívneho riadenia. Hodnotením procesov z minulosti umožňuje riadenie do budúcnosti. Kontrola je prirodzeným prvkom, objektívnou funkciou každej cieľavedomej ľudskej činnosti, plynule sa v nej odrážajú vzájomné väzby medzi cieľom

³⁹ Spracované podľa: SIXTA, J. a MAČÁT, V. 2005. *Logistika - teorie a praxe*. Brno: Vydavatelství a nakladatelství CP Books, a.s., 2005. s. 81

a výsledkami a postupom realizácie, ako aj vzťahy, ktoré sa v rámci cieľavedomej aktivity majú realizovať.⁴⁰

Kontrolný systém v podniku by mal zabezpečovať nasledovné úlohy⁴¹:

- a) poskytovanie komplexných informácií o chode podniku,
- b) upozorňovanie o nedostatkoch, v dôsledku ktorých hrozí spoločnosti postih za porušovanie predpisov,
- c) technická kontrola zameraná na vnútroorganizačné oceňovanie výrobkov, polotovarov a služieb,
- d) dodržiavanie predpisov,
- e) vybavovanie sťažností a vyžiadania orgánov činných v trestnom konaní,
- f) schopnosť získavania a spracovania podkladov pre riešenie vzniknutých sporov medzi úsekmi či jednotlivcami v podniku.

Vo všeobecnej rovine možno etapy kontrolného procesu koncipovať nasledovne:⁴²

- 1) príprava kontrolnej akcie,
- 2) vlastné uskutočňovanie kontrolného zisťovania,
- 3) spracovanie a pôsobenie na realizáciu výsledkov kontrolnej činnosti.

Pred začatím kontrolnej akcie je potrebné naplánovať jej priebeh. Plán kontrolnej akcie vyhotovuje niekoľko týždňov pred jej samotnou realizáciou zodpovedná osoba, ktorá bude kontrolnú akciu vykonávať. Plán popisuje činnosti a požiadavky na všetky relevantné oddelenia v skúmanom podniku. Plán kontrolnej akcie obsahuje:

- vedúci kontrolného tímu, resp. členovia audítorského tímu – meno a priezvisko interného kontrolóra, resp. členov tímu,
- subjekt auditu - skúmaná organizácia,
- časové vymedzenie – obdobie, za ktoré sa vykonáva kontrolná akcia,
- harmonogram – obdobie kontroly, predmet, skúmané činnosti a požiadavky na ne, kritéria (informačný zdroj).

Poslaním bázičného procesu odbytu a realizácie je uskutočnenie predaja výstupov na odbytovom trhu vrátane dodania týchto výstupov na stanovené miesto.⁴³

⁴⁰VÉPYOVÁ, M. 2005. *Kontrola a audit*. Bratislava : Sprint, 2005. s. 23

⁴¹VÉPYOVÁ, M. 2005. *Kontrola a audit*. Bratislava : Sprint, 2005. s.80

⁴²VÉPYOVÁ, M. a KASTLEROVÁ, S. 2013. *Revízia a interný audit podnikateľských subjektov*. Žilina : Vydavateľstvo GEORG, 2013. s.20

⁴³VÉPYOVÁ, M. a KASTLEROVÁ, S. 2013. *Revízia a interný audit podnikateľských subjektov*. Žilina : Vydavateľstvo GEORG, 2013. s.29

Pred uskutočnením kontrolnej akcie na úseku odbytu a realizácie je potrebné si vymedziť:

- subjekt – riadiaci pracovníci, zodpovední pracovníci na úseku odbytu,
- objekt – proces odbytu a realizácie,
- predmet – kontrola okruhu odberateľov, zmluvná zabezpečenosť odbytu, kontrola odbytových nákladov a iné.

Realizácia kontrolnej akcie sa môže uskutočniť po odsúhlasení vypracovaného plánu. Ak je plán schválený, interný kontrolór vypracuje konkrétny program kontrolnej akcie. Východiskom je stanovenie cieľa a harmonogramu prác ako tento cieľ splniť.

Body programu a príslušné hodnotiace veličiny kontrolnej akcie zameranej na úsek odbytu a realizácie možno členiť nasledovne:⁴⁴

1) *previerka okruhu odberateľov*

- a. z hľadiska ich spoľahlivosti – úhrada pohľadávok z hľadiska času,
- b. previerka platobnej schopnosti – plnenie platobných záväzkov odberateľa voči iným subjektom,

2) *previerka zmluvnej zabezpečnosti odbytu*

- a. odbyt so zmluvou alebo bez nej, telefonicky, emailom,
- b. alebo je orientovaná do budúcnosti na transakcie so zmluvou, objednávky e-mailom, alebo bez nej,

3) *dodržiavanie dodacích lehôt* – kontrakty a zmluvy, kde sú termíny vyznačené, ich plnenie, pri neplnení lehôt ich vplyv na penále, pokuty,

4) *dodržiavanie sortimentu* – požadovaný sortiment odberateľmi, jeho prípadná substitúcia a cena substitúcie,

5) *všestranná bezpečnosť prepravy výrobkov* – bezpečnosť dopravných prostriedkov, zabezpečenie proti stratám, zabezpečenie tretími stranami,

6) *previerka účinnosti marketingu* – rozsah inovačných impulzov pre výrobu, dynamika objemu odbytu,

7) *revízia odbytových nákladov* – platné normy, normatívy,

8) *previerka pohybu cenových hladín* – určené cenové rozpätie,

9) *revízia vyskladnenia výrobkov*

⁴⁴VÉPYOVÁ, M. a KASTLEROVÁ, S. 2013. *Revízia a interný audit podnikateľských subjektov*. Žilina : Vydavateľstvo GEORG, 2013. s.29-30

- a. z hľadiska množstva – skladové karty výrobkov,
- b. z hľadiska kvality – podnikové smernice,
- c. z hľadiska cien – vnútroorganizačné účtovníctvo, manažérske účtovníctvo.

Potrebnými podkladmi k vykonaniu kontrolnej akcie zameranej na proces odbytu a realizácie môžu byť interné smernice, pravidlá a usmernenia k jednotlivým podnikovým procesom, databáza zákazníkov, zmluvy so zákazníkmi a pod.

Kontrolná akcia v podniku vrcholí vypracovaním správy z uskutočnenej kontrolnej akcie. Výsledky akcie sú spracované v písomnej forme s uvedením všetkých zistených nedostatkov. Správa z kontrolnej akcie obsahuje nasledovné časti:⁴⁵

- a) **úvod:** uvádza sa v ňom kontrolovaný objekt, predmet, cieľ a údaje o kontrolórovi a členoch tímu, kontrolované obdobie,
- b) **obsah správy:** uvádza sa dôvod konania kontrolnej akcie a stanovený cieľ. Obsah sa skladá z nosnej časti (obsahuje výsledky kontroly) a návrhu (návrh na odstránenie odchýlok),
- c) **záver:** obsahuje konštatovanie o zistenom stave a podpisy všetkých členov kontrolného tímu.

⁴⁵VÉPYOVÁ, M. a KASTLEROVÁ, S. 2013. *Revízia a interný audit podnikateľských subjektov*. Žilina : Vydavateľstvo GEORG, 2013. s.31

2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania

Hlavným cieľom diplomovej práce je realizácia a vyhodnotenie kontrolnej akcie zameranej na bázičný proces odbytu a realizácie v konkrétnom podnikateľskom subjekte. Kontrolná akcia je zameraná na zhodnotenie procesu odbytu a realizácie v spoločnosti a analýzu výsledkov akcie. Následne sa zameriavame na zhodnotenie a vyjadrenie záverov vyplývajúcich z kontrolnej akcie. Vyjadrujeme odporúčania a zlepšenia v oblasti odbytovej politiky, ktoré by mohli prispieť k zvýšeniu obratu a lepšiemu využitiu odbytového potenciálu v spoločnosti. V rámci spoločnosti nie je dôležitá len odbytová politika, či samotný predaj výrobkov, ale aj celkový hospodársky dopad na spoločnosť.

Diplomová práca bližšie špecifikuje odbytovú politiku, proces realizácie a poukazuje na problémy súvisiace s touto problematikou. V diplomovej práci popisujeme a analyzujeme postupy využívané v reálnom podnikateľskom subjekte v oblasti výrobovej, cenovej, komunikačnej a distribučnej politiky pri realizácii jeho odbytovej funkcie.

Pre naplnenie hlavného cieľa bolo potrebné stanovenie čiastkových cieľov, ktoré na seba nadväzujú. Na základe poznatkov získaných z odbornej literatúry sme si v rámci teoretickej časti stanovili nasledovné ciele:

- vymedzenie problematiky odbytu a realizácie
- vymedzenie subjektov a faktorov, ktoré formujú proces realizácie a odbytu,
- vymedzenie nástrojov odbytovej politiky,
- vymedzenie postavenia kontroly na úseku odbytu a realizácie.

V rámci praktickej časti, ktorá je zameraná na analýzu procesu odbytu a realizácie v konkrétnej spoločnosti, sme si stanovili tieto ciele:

- oboznámenie sa s účtovnou jednotkou,
- analýza súčasného postavenia podniku na trhu,
- vypracovanie plánu a programu kontrolnej akcie,
- stanovenie kontrolných otázok,
- realizácia kontrolnej akcie zameranej na proces odbytu a realizáciu v sledovanom roku 2016,
- vyhodnotenie kontrolnej akcie a formulácia zistení interného audítora,
- formulácia odporúčaní na základe výsledkov z uskutočnenej kontrolnej akcie.

Charakteristika objektu skúmania

Kontrolná akcia zameraná na základný proces odbytu a realizácie je spracovaná vo výrobnnej spoločnosti, ktorá pôsobí v oblasti chladenia, klimatizácie a tepelnej techniky. V rámci zachovania obchodného tajomstva spoločnosť neposkytla súhlas na zverejnenie obchodného mena a sídla podnikania, preto sme zvolili označenie spoločnosti XY, spol. s r.o..

Útvár internej kontroly (IK) a interného auditu (IA) predstavuje samostatnú organizačnú jednotku v rámci uvedenej spoločnosti. Právomoci IK a IA sú v spoločnosti spojené do obsahovej náplne jedného útvaru. Tím interných audítorov zabezpečuje dodržiavanie podnikových predpisov, bezproblémový chod účtovnej jednotky a zamedzuje existencii prípadných ohrození. V diplomovej práci uplatňujeme terminologické označenie interný audítor, aby sme zamedzili zamieňaniu pojmov interný audítor a interný kontrolór.

Pracovné postupy a spôsoby získavania údajov

Na dosiahnutie hlavného cieľa sme diplomovú prácu rozdelili do nasledujúcich kapitol:

- V prvej kapitole **Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí** vymedzujeme základné pojmy ako sú odbyt, plánovanie odbytu, nástroje a funkcie odbytovej politiky. Uvádžeme názory vybraných autorov na danú problematiku.
- V druhej kapitole **Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania** je vytýčený hlavný cieľ diplomovej práce, jednotlivé čiastkové ciele, metodika práce a metódy získavania potrebných informácií k spracovaniu,
- Tretia kapitola **Výsledky práce a diskusia** tvorí praktickú časť práce, v ktorej sa zameriavame na konkrétnu spoločnosť. Analyzujeme proces realizácie a odbytu spoločnosti. Vykonáme kontrolnú akciu v sledovanom roku 2016, na základe ktorej vyhodnotíme úspešnosť súčasnej odbytovej politiky spoločnosti.

Interný audítor preveruje v procese odbytu a realizácie :

- plánovanie odbytu – proces plánovania odbytu a podmienky pre realizáciu odbytu,
- preverku okruhu odberateľov – z hľadiska spoľahlivosti a platobnej disciplíny,
- preverku zmluvnej zabezpečenia odbytu – nadviazanie kontaktu so zákazníkom, prijatie objednávky, uzatvorenie zmluvy,

- kontrola procesu vzorkovania – výroba vzoriek v prípade špecifických požiadaviek, fakturácia produktu/služby, zhodnotenie úspešnosti predaja na základe počtu vyrobených a predaných vzoriek,
- expedíciu výrobkov a dodržiavanie dodacích lehôt – proces vyskladnenia výrobkov, zhodnotenie oneskorených dodávok,
- kontrolu bezpečnosti prepravy výrobkov – zodpovednosť za prepravu, poistenie,
- previerku opodstatneného pohybu cenových hladín – stanovenie ceny, zľavy, rabaty,
- kontrolu postupu pri vybavovaní reklamácií a účtovanie – proces prijatia reklamácií, proces analýzy až po zaujatie záverečného stanoviska k reklamáciám, tvorba rezerv na reklamácie a účtovanie,
- hodnotenie spokojnosti zákazníkov – analýza dotazníkov spokojnosti zákazníkov, vyhodnotenie.

Pri tvorbe a príprave kontrolnej akcie sme vychádzali z dostupnej literatúry, ktorá nám poskytla relevantné vstupné informácie. Analýzou dostupnej literatúry sme získali potrebné informácie k stanoveniu cieľov a postupov, ktoré sme využili pri kontrolnej akcii v spoločnosti XY, spol. s r. o.. Pri vypracovaní praktickej časti diplomovej práce sme spolupracovali s oddelením predaja a útvarom internej kontroly a interného auditu v uvedenej spoločnosti. Absolvovali sme osobné stretnutia s manažérom oddelenia predaja, ktorý nám ochotne poskytol potrebné informácie. Objasnil nám problematiku odbytovej politiky, poukázal na zaujímavé fakty a poskytol potrebné podklady pre vypracovanie diplomovej práce.

Pri príprave kontrolnej akcie a samotnom uskutočnení kontrolného zisťovania boli použité nasledovné dokumenty:

- aktuálna organizačná štruktúra,
- interné smernice,
- usmernenia týkajúce sa koordinácie podnikových procesov,
- zmluvy so zákazníkmi,
- odberateľské faktúry,
- kniha pohľadávok,
- kniha reklamácií,
- účtovanie reklamácií,
- dotazníky hodnotenia spokojnosti zákazníkov.

Získané teoretické poznatky sme aplikovali pri preverke jednotlivých bodov programu kontrolnej akcie. Vďaka vykonanej kontrolnej akcie sa podarilo poukázať na zistené nedostatky a navrhnúť odporúčania na ich odstránenie.

Metódy skúmania

Pri spracovaní údajov sme využívali tabuľkové a grafické prezentácie. Tabuľky poskytujú prehľadné usporiadanie získaných údajov v sledovanom období. Získané údaje sú prehľadne usporiadané v grafických prezentáciách. Pri spracovaní údajov sme uplatnili nasledovné metódy:

- a) metóda selekcie – metóda je uplatnená pri výbere vhodných a dôležitých údajov
- b) metóda analýzy a komparácie – metódy sú uplatnené v praktickej časti, kde bolo potrebné vstupné informácie analyzovať a následne porovnať výsledky analýzy.

Pri spracovaní záverov vyplývajúcich z realizácie kontrolnej akcie sme zvolili špecifickú metódu vyhodnocovania. Zistenia a odporúčania vyplývajúce z kontrolnej akcie, uvádzame v závere spracovania jednotlivých bodov kontroly.

3 Výsledky práce a diskusia

Kontrolná akcia zameraná na bázický proces odbytu a realizácie v konkrétnom podnikateľskom subjekte je rozčlenená do nasledujúcich etáp:

- 1) Príprava kontrolnej akcie – etapa je zameraná na oboznámenie sa so spoločnosťou, vypracovanie plánu kontrolnej akcie a následne stanovenie programu kontrolnej akcie,
- 2) Realizácia kontrolného zisťovania – v rámci tejto etapy sa zameriame na kontrolu jednotlivých bodov programu kontrolnej akcie,
- 3) Spracovanie výsledkov kontrolnej akcie – po ukončení kontrolného zisťovania spracujeme výsledky kontrolnej akcie, vypracujeme správu o vykonaní kontrolnej akcie.

3.1 Príprava kontrolnej akcie zameranej na odbyt a realizáciu

Charakteristika skúmanej spoločnosti

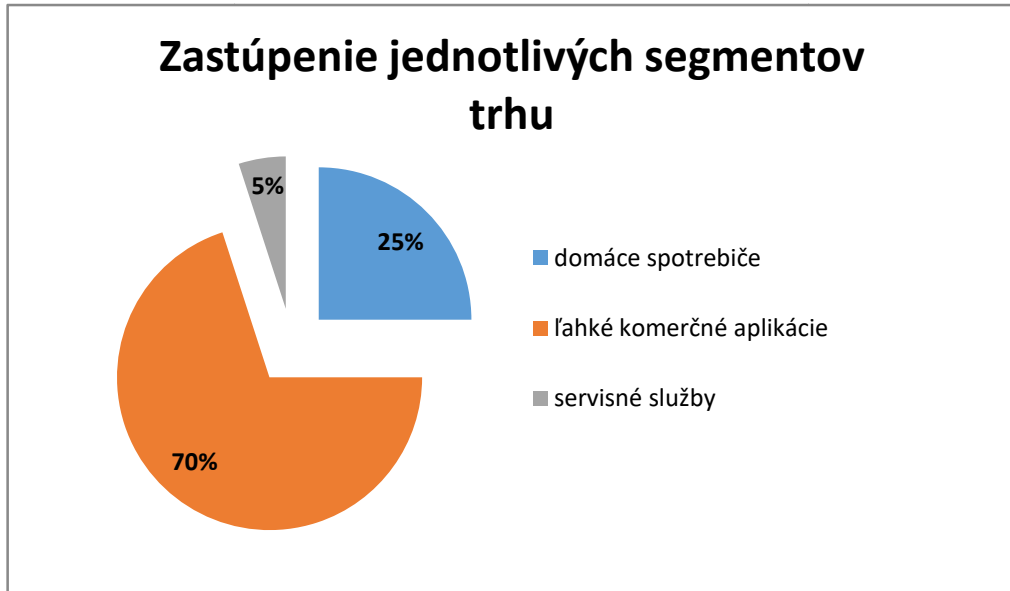
Nasledujúca kapitola je zameraná na analýzu odbytovej politiky reálneho podnikateľského subjektu. V zmysle zachovania obchodného tajomstva spoločnosť neposkytla možnosť uverejniť obchodné meno. Pre lepšiu orientáciu v práci označujem spoločnosť názvom XY, spol. s r.o.. Údaje zverejnené v práci sú po dohode s podnikom upravené.

Spoločnosť má sídlo v Slovenskej republike. Hlavným predmetom činnosti spoločnosti je výroba regulačných zariadení. Patrí do nadnárodného koncernu so sídlom v členskom štáte Európskej únie a je jediným výrobným závodom koncernu pre dané regulačné zariadenia.

V podniku pracuje 200 pracovníkov, z toho je 160 pracovníkov pracujúcich vo výrobe a 40 administratívnych pracovníkov. S narastajúcim objemom výroby i predaja sa úmerne zvyšuje i počet zamestnancov. Obrat spoločnosti za rok 2016 presiahol 20 miliónov eur. Spoločnosť tak môžeme zaradiť medzi stredne veľké spoločnosti.

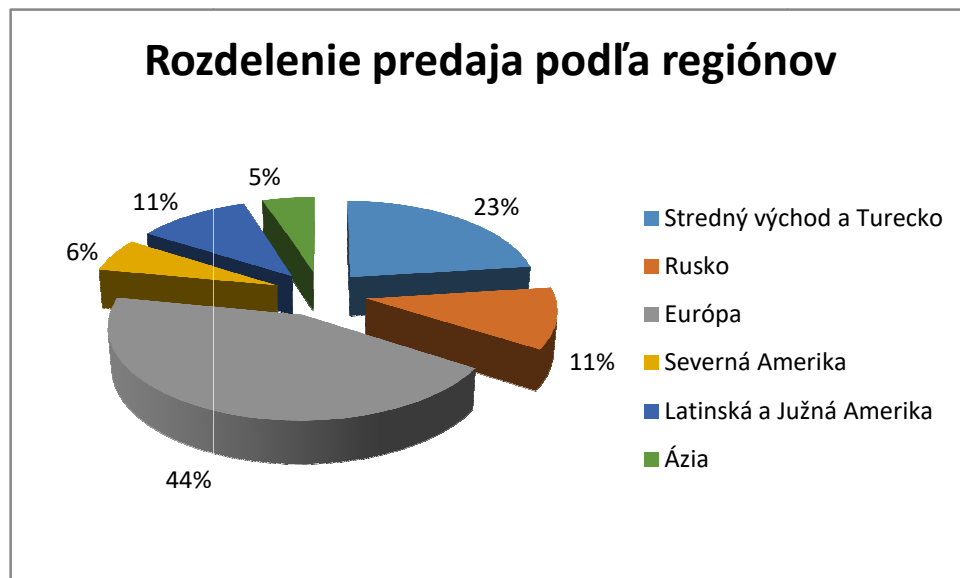
Výrobkom závodu sú regulačné zariadenia, ktoré sa z technickej stránky delia do 7 hlavných skupín. Výrobok je modifikovateľný podľa zákazníckych potrieb, v rámci svojich technických limitov. Každý takto modifikovaný výrobok má svoj jedinečný kód v plánovacom systéme. Výrobný závod má približne 1500 založených kódov, z ktorých je aktívnych približne 400. Neaktívne kódy sú regulačné zariadenia, ktorých výroba bola ukončená alebo prerušená. Spoločnosť pokladá za aktívny akýkoľvek kód, pre ktorý bola v uplynulých 2 rokoch vytvorená výrobná objednávka.

Výrobok spoločnosti je modifikovateľný podľa zákazníckych potrieb, preto výrobu spoločnosti zaraďujeme medzi špecializovanú výrobu. Spoločnosť vyrába regulačné zariadenia, ktoré sa využívajú v malých domácich spotrebičoch, v ľahkých komerčných aplikáciách a pre servisné služby. Zastúpenie jednotlivých segmentov je zobrazené na Obr. 2.



Obr. 2 – Rozdelenie zastúpenia produktov na trhu za rok 2016
(Zdroj: vlastné spracovanie)

V súčasnosti spoločnosť realizuje svoj odbyt výhradne v zahraničí, keďže v Slovenskej republike nemá žiadneho zákazníka. Výrobný závod je čistým exportérom. Hlavnými trhmi sú Európa, Blízky východ, USA a krajiny Južnej Ameriky (Obr. 3).

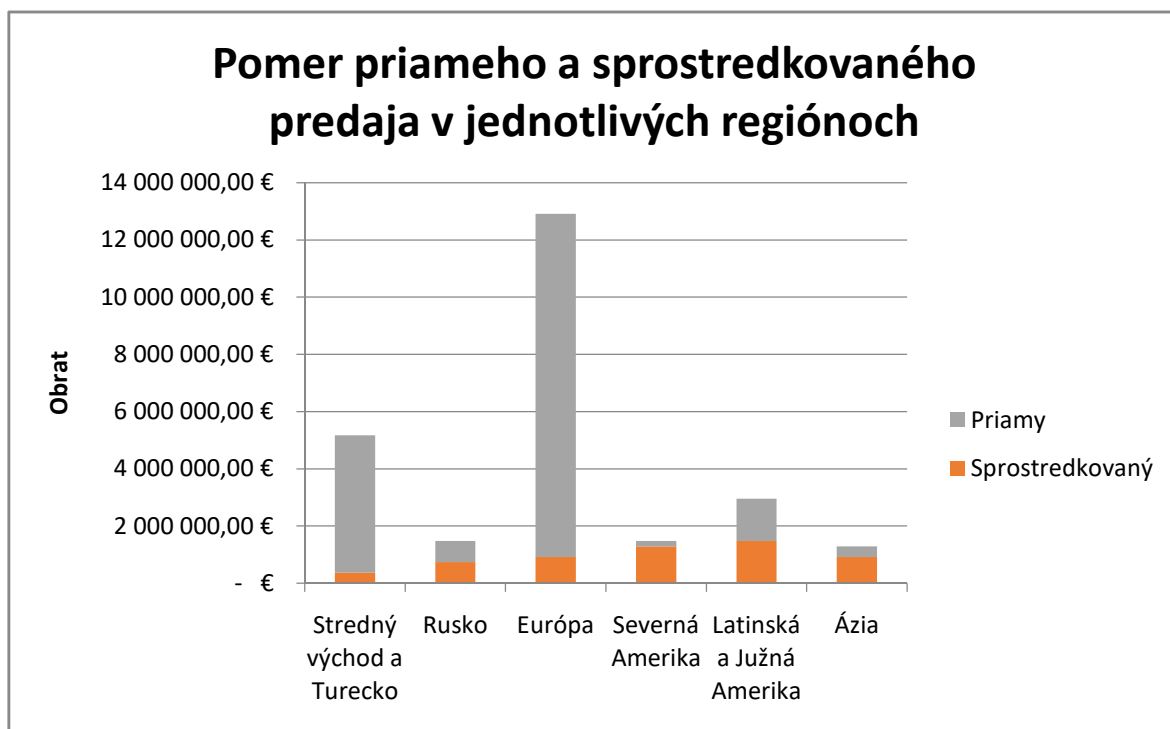


Obr. 3 – Rozdelenie predaja spoločnosti podľa regiónov za rok 2016
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Spoločnosť uskutočňuje predaj svojich produktov nasledovnými spôsobmi:

- Priamy predaj – veľkí a významní zákazníci;
- Nepriamy predaj (cez predajnú sieť materského koncernu) – štandardní zákazníci.

Pomer priameho a nepriameho predaja spoločnosti je zobrazený na Obr. 4. Najväčší podiel obratu pri priamom predaji je realizovaný v Európe. V tomto regióne sídli a vyrába väčšina významných zákazníkov spoločnosti, ktorí sa podieľajú najväčšou mierou na obrate spoločnosti. Spoločnosť uprednostňuje pri týchto významných zákazníkoch priamy predaj, čím si zabezpečuje vysokú mieru starostlivosti o zákazníka. V regiónoch Ruska, Severnej Ameriky a Ázie, využíva spoločnosť na realizáciu predaja prevažne služby sprostredkovateľských organizácií. Môže ísť o predajnú sieť materského koncernu alebo o služby externých agentov. Ich výhodou je znalosť lokálneho trhu, pričom môžu pri predaji ponúkať viac produktov materského koncernu. Toto riešenie je z finančného hľadiska pre spoločnosť menej nákladné.



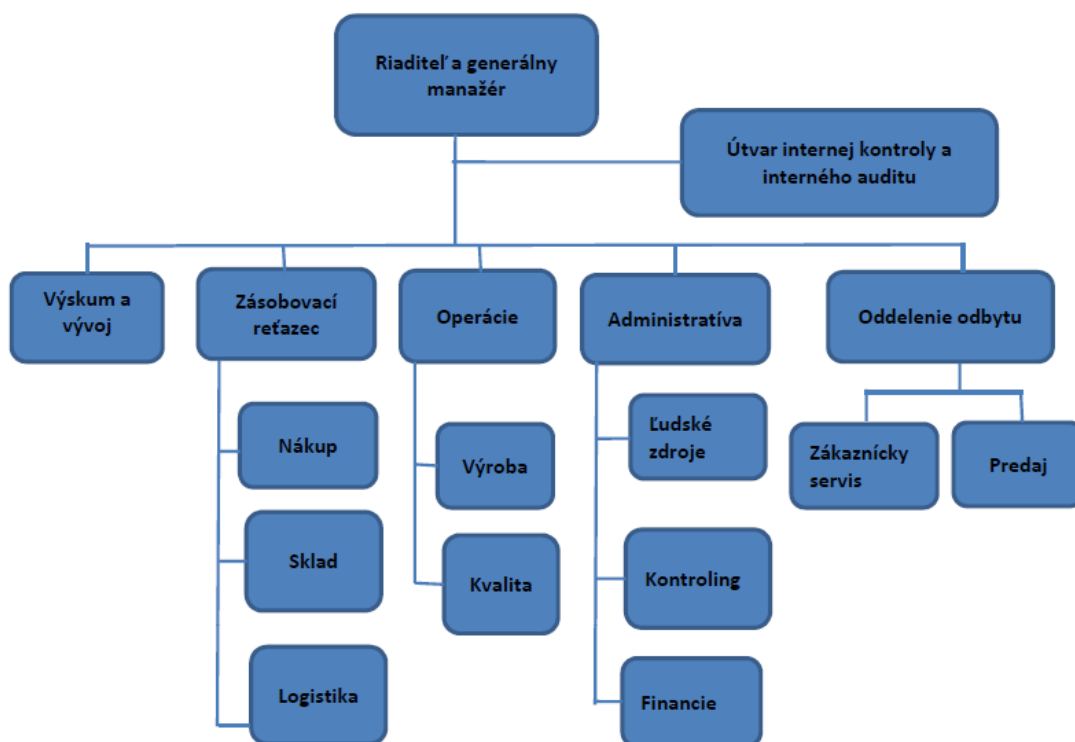
Obr. 4 - Podiel jednotlivých foriem predaja za rok 2016

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Spoločnosť má dvoch významných konkurentov. Jeden je európsky výrobca, s výrobnými podnikmi v Európe, Číne, Indii a Brazílii. Druhý je ázijský výrobca, ktorého výrobné podniky sú umiestnené len v Číne. Obaja výrobcovia ponúkajú širšie portfólio produktov a sú prispôsobivejší požiadavkám zákazníkov. To však vytvára značnú komplikovanosť

výroby a celého dodávateľského reťazca. Ich významnou konkurenčnou výhodou je finálna cena produktu. Na druhej strane, kvalita ich produktov významne zaostáva za nami overovanou spoločnosťou. Kvalita je rozdielovým faktorom medzi spomínanými spoločnosťami a je hlavnou konkurenčnou výhodou spoločnosti XY, spol. s r. o.. Všetky spoločnosti sú prítomné na spoločnom trhu, kde sa snažia získať väčší podiel na trhu. Samotné rozhodnutie je však na zákazníkovi, ktorý sa rozhoduje medzi kvalitou a cenou dodávaných produktov.

Organizačné jednotky v rámci spoločnosti sú usporiadané do líniovej organizačnej štruktúry (Obr. 5).



Obr. 5 - Základná organizačná štruktúra spoločnosti XY, spol. s r.o.

(Zdroj: organizačná štruktúra spoločnosti, zjednodušená)

Organizačná štruktúra vyjadruje usporiadanie a hierarchiu jednotlivých oddelení podniku. Jednotlivé procesy orientované na zákazníka sú v podniku prepojené a navzájom závislé. Útvar internej kontroly (IK) a interného auditu (IA) predstavuje samostatnú organizačnú jednotku v rámci spoločnosti, je nezávislý a zároveň nápomocný manažmentu podniku. Právomoci IK a IA sú v spoločnosti spojené do obsahovej náplne jedného útvaru. Tím interných audítorov zabezpečuje dodržiavanie podnikových predpisov, bezproblémový chod účtovnej jednotky a zamedzuje existencii prípadných ohrození. Tím interných audítorov je zložený zo zodpovedných pracovníkov jednotlivých oddelení, ktorí prešli školením podľa

požiadaviek integrovaného systému manažmentu kvality. V diplomovej práci uplatňujeme terminologické označenie interný audítor, aby sme zamedzili zamieňaniu pojmov interný audítor a interný kontrolór. Zo štruktúry jasne vyplýva jednoduchosť a prehľadnosť vzťahov. Oddelenia výskumu a vývoja, samotnej výroby, kvality a logistiky sú úzko prepojené s oddelením predaja. Sú podporou pre zákaznícky servis. Organizačná štruktúra oddelenia odbytu sa skladá z dvoch útvarov: zákaznícky servis a predaj.

Cieľom odbytovej politiky spoločnosti je zhodnocovanie svojich podnikových výkonov. Odbytový útvar v podniku má na starosti umiestnenie produktov na trh, oslovovanie zákazníkov a zabezpečenie úspešnej spolupráce. Základom je presadiť sa na trhu, uspokojovať požiadavky zákazníkov, neustále zlepšovať svoju činnosť, získavať informácie o trhu, o konkurencii a vedieť na ne reagovať. Hlavným cieľom oddelenia predaja a zákazníckeho servisu je poskytnúť čo najlepší servis zákazníkovi, s použitím minimálnych zdrojov (napr. ľudské zdroje, skladové zásoby, preprava, záväzky).

Útvar zákazníckeho servisu vykonáva nasledovné činnosti :

- zaznamenáva všetky žiadosti od zákazníkov,
- spracovávanie objednávok,
- vybavovanie reklamácií,
- príprava a spracovanie dokladov potrebných k expedícií,
- sledovanie úhrad od zákazníkov.

Útvar predaja vykonáva nasledovné činnosti:

- dohodnutie obchodných a platobných podmienok,
- požiadavky na cenu, aktualizácie, cenník,
- spracováva žiadosti na vzorky,
- zaznamenáva požiadavky na kvalitu,
- návštevy zákazníkov, resp. prijímanie potenciálnych zákazníkov.

Plán a program kontrolnej akcie

V rámci príprav kontrolnej akcie sme zostavili periodický plán (Tab. 1), ktorý určuje smerovanie aktivít pri realizácii kontrolnej akcie. Počas vypracovania plánu sme získavali potrebné informácie, na základe ktorých sme si stanovili ďalší postup. Vypracovaný plán kontrolnej akcie bol schválený manažmentom spoločnosti. Po schválení vypracovaného plánu, sme zostavili program kontrolnej akcie (Tab. 2).

Tab. 1 - Plán kontrolnej akcie

(Zdroj: vlastné spracovanie)

PLÁN KONTROLNEJ AKCIE ZAMERANEJ NA ODBYT A REALIZÁCIU			
<p>Tím interného auditu Vedúci audítorského tímu: Ing. Danica Široká Členovia audítorského tímu: Bc. Katarína Kesegová, Mgr. Andrea Dlhá</p> <p>Účtovná jednotka: XY, spol. s r. o.</p> <p>Plán práce na rok: 2016 Postup práce audítora: schválený a prerokovaný dňa: 18.12.2015</p>			
Obdobie	Predmet	Cieľ overenia a pôsobenia	Informačný zdroj
Priebežne (po skončení 1/2 roka)	Finančná analýza	Finančná analýza solventnosti ÚJ, finančná disciplína obchodných partnerov	Faktúry, úvery
Priebežne (od 1.1. do 31.12.2016)	Funkčnosť základného procesu odbytu a realizácie	Postup procesu realizácie, procesy orientované na zákazníka, obchodní partneri, fakturácia, reklamácie	Fakturácia, interné smernice
Podľa potreby	Supervízia	Návrhy na odstránenie zistených nedostatkov, rozhodnutia na zlepšenie stavu	Rozhodnutia manažmentu, zápisnice
Po ukončení kontrolnej akcie	Správa interného audítora	Potvrdenie výsledkov zistenia/ odstránenie náprav	Záverečná správa

Tab. 2 - Program kontrolnej akcie

(Zdroj: vlastné spracovanie)

PROGRAM KONTROLNEJ AKCIE ZAMERANEJ NA ODBYT A REALIZÁCIU		
<p>Tím interného auditu Vedúci audítorského tímu: Ing. Danica Široká Členovia audítorského tímu: Bc. Katarína Kesegová, Mgr. Andrea Dlhá Zúčastnení zodpovední zamestnanci: Ing. Ivan Malý, Mgr. Anna Holá Účtovná jednotka: XY, spol. s r. o.</p> <p>Podľa schváleného plánu práce na rok: 2016 Kontrolná akcia: Funkčnosť bázického procesu odbytu a realizácie</p>		
Položka	Obsahová náplň položky	Upozornenie
Hlavný cieľ	Postup realizácie procesu odbytu, zmluvná zabezpečenosť, fakturácia, reklamácie	
Čiastkový cieľ	Plánovanie odbytu	
	Previerka okruhu odberateľov	
	Previerka zmluvnej zabezpečnosti odbytu	
	Kontrola procesu vzorkovania	
	Expedícia výrobkov a dodržiavanie dodacích lehôt	
	Kontrola bezpečnosti prepravy výrobkov	
	Previerka opodstatneného pohybu cenových hladín	
	Postup procesu reklamácií a účtovanie	
	Hodnotenie spokojnosti zákazníkov	

Na zabezpečenie splnenia čiastkových cieľov stanovených v programe kontrolnej akcie sme vypracovali zoznam kontrolných otázok, podľa ktorých sme postupovali pri kontrolnom zisťovaní (Tab. 3).

Tab. 3 - Zoznam kontrolných otázok
(Zdroj: vlastné spracovanie)

ZOZNAM KONTROLNÝCH OTÁZOK
<p>A: Plánovanie odbytu</p> <p>Sú splnené podmienky plánovania a realizácie odbytu?</p>
<p>B: Previerka okruhu odberateľov</p> <p>Sleduje spoločnosť platobnú disciplínu zákazníkov? Aká je spoľahlivosť a platobná disciplína zákazníkov?</p>
<p>C: Previerka zmluvnej zabezpečenia odbytu</p> <p>Dodržiava sa postup pri objednávaní a uzatváraní zmluvy?</p>
<p>D: Kontrola procesu vzorkovania</p> <p>Sú dodržané postupy v procese vzorkovania? Zabezpečuje si spoločnosť procesom vzorkovania zvyšovanie odbytu, resp. nárast predaja?</p>
<p>E: Expedícia výrobkov a dodržiavanie dodacích lehôt</p> <p>Dodržiava sa postup pri vyskladňovaní výrobkov zo skladu hotových výrobkov? Realizujú sa nápravné opatrenia v prípade oneskorenia dodávky? Disponuje spoločnosť s nadbytočnými zásobami, ktoré jej viažu finančné prostriedky? Sleduje spoločnosť včasnosť a úplnosť splnenia objednávok?</p>
<p>F: Kontrola bezpečnosti prepravy výrobkov</p> <p>Je zabezpečená preprava výrobkov poistením? Dodržiavajú sa zmluvné podmienky týkajúce sa zodpovednosti pri preprave výrobkov?</p>
<p>G: Previerka opodstatneného pohybu cenových hladín</p> <p>Sú dodržané podmienky pri stanovení cien, resp. pri pohybe cenových hladín?</p>
<p>H: Postup procesu reklamácií a účtovanie</p> <p>Dodržiava sa postup pri riešení reklamácií? Dodržiava spoločnosť termíny stanovené na vyriešenie reklamácií ?</p>
<p>I: Hodnotenie spokojnosti zákazníkov</p> <p>Realizuje spoločnosť prieskum spokojnosti svojich zákazníkov?</p>

Pri príprave kontrolnej akcie a samotnom uskutočnení kontrolného zisťovania boli na vyžiadanie poskytnuté oddelením predaja nasledovné dokumenty:

- aktuálna organizačná štruktúra,
- interné smernice,
- usmernenia týkajúce sa koordinácie podnikových procesov,
- zmluvy so zákazníkmi,
- odberateľské faktúry,
- kniha pohľadávok,
- kniha reklamácií,
- účtovanie reklamácií,
- dotazníky hodnotenia spokojnosti zákazníkov.

3.2 Realizácia kontrolného zisťovania

Jednotlivé body programu kontrolnej akcie boli analyzované a podrobené kontrolnému zisťovaniu. Program kontrolnej akcie od previerky okruhu odberateľov, zmluvnej zabezpečnosti odbytu, od prijatia objednávky, cez proces vzorkovania, expedície, proces riešenia reklamácií až po hodnotenie spokojnosti zákazníka je zachytený v nasledovnom opise.

V rámci kontrolného zisťovania sa členovia interného auditu zameriavali na:

- A: kontrolu procesu plánovania odbytu**, t.j. procesu plánovania odbytu a podmienky pre realizáciu odbytu (uvedené kap. 3.2.1),
- B: previerku okruhu odberateľov**, t.j. previerku z hľadiska spoľahlivosti a platobnej disciplíny (uvedené kap. 3.2.2),
- C: previerku zmluvnej zabezpečnosti odbytu**, t.j. nadviazanie kontaktu so zákazníkom, prijatie objednávky, uzatvorenie zmluvy, fakturácia (uvedené kap. 3.2.3),
- D: kontrolu procesu vzorkovania**, t.j. výrobu vzoriek v prípade špecifických požiadaviek, fakturáciu platby, zhodnotenie úspešnosti predaja na základe počtu vyrobených a predaných vzoriek (uvedené kap. 3.2.4),
- E: expedíciu výrobkov a dodržiavanie dodacích lehôt**, t.j. procesu vyskladnenia výrobkov, zhodnotenie oneskorených dodávok (uvedené kap. 3.2.5),
- F: kontrolu bezpečnosti prepravy výrobkov**, t.j. zodpovednosť za prepravu, poistenie prepravy (uvedené kap. 3.2.6),
- G: previerku opodstatneného pohybu cenových hladín**, t.j. stanovenie ceny, zľavy, rabaty (uvedené kap. 3.2.7),

H: kontrolu postupu pri vybavovaní reklamácií a účtovanie, t.j. procesu prijatia reklamácií, procesu analýzy až po zaujatie záverečného stanoviska k reklamáciám, tvorbu rezerv na reklamácie a účtovanie (uvedené kap. 3.2.8),

I: hodnotenie spokojnosti zákazníkov, t.j. analýzu dotazníkov spokojnosti zákazníkov, vyhodnotenie (uvedené kap. 3.2.9).

Zistenia a odporúčania vyplývajúce z realizácie kontrolného zisťovania uvádzame v závere spracovania jednotlivých bodov kontrolnej akcie.

3.2.1 Kontrola procesu plánovania odbytu

Jednou z dôležitých úloh oddelenia predaja a zákazníckeho servisu je naplánovať predpokladaný odbyt. Aktualizovať globálnu prognózu predaja vo vhodných intervaloch je možné na základe:

- údajov z predchádzajúcich rokov o predaji,
- informácií od zákazníka,
- informácií od zodpovedných predajcov.

Táto prognóza je podkladom pre globálne plánovanie kapacity a následne jej úprav, ak je to potrebné. Pomocou týchto prognóz je naplánovaná výrobná kapacita a výrobný plán je fixovaný k určitému termínu. Oddelenie zákazníckeho servisu denne systémovo sleduje dopyt a spracováva objednávky od zákazníka. Pri spracovaní zákazníckej objednávky je potrebné sledovať:

- nevyhnutnú kapacitu /disponibilné ľudské zdroje v rámci požadovaného času dodania,
- výrobný materiál k dispozícii.

Všetky získané údaje je nevyhnutné prediskutovať s osobou zodpovednou za plánovanie výroby. Akékoľvek odchýlky medzi objednávkou prijatou od zákazníka (napr. balné množstvo, minimálne objednávacie množstvo) a tým čo je stanovené v platnom cenníku musia byť prehodnotené s oddelením predaja. Ak sú všetky zmienené zdroje k dispozícii, pokračuje sa dohodnutím obchodných podmienok, ktorými sú cena a doprava. Po dohodnutí podmienok a vydaním súhlasu obidvoch strán, oddelenie predaja vydáva potvrdenie objednávky pre zákazníka s presným uvedením dohodnutých podmienok:

- výrobný kód,
- objednané množstvo,
- čas dodania,
- cena,

- dodacie podmienky.

V rámci kontrolnej akcie, sme vykonali previerku na vzorke desiatich náhodne vybraných objednávok. Overili sme dodržiavanie termínov potvrdenia prijatej objednávky, schválenia a zadania objednávky do výroby, podľa požiadaviek určených v príslušných interných smerniciach, opisujúcich tieto procesy.

Zistenie interného audítora: *Termíny potvrdenia objednávky a zadania objednávky do výroby boli na preverovanej vzorke dodržané v súlade s požiadavkami uvedenými v interných smerniciach spoločnosti. Previerkou sme odhalili na dvoch objednávkach nesúlad pri dodržiavaní termínu schválenia objednávky. Spoločnosť má stanovenú hranicu maximálne troch dní, v rámci ktorých musí zhodnotiť objednávku, prehodnotiť aktuálne disponibilné ľudské zdroje a materiál, ktorý má k dispozícii. Po prehodnotení situácie potvrdí objednávku zákazníkovi. Objednávky, pri ktorých bol zistený nesúlad, boli schválené až na piaty deň.*

Odporúčanie: *Odporúčame spoločnosti zabezpečiť dodržiavanie stanovených termínov a preškoliť zodpovedných zamestnancov ohľadom dôležitosti dodržiavania termínov.*

3.2.2 Previerka okruhu odberateľov

Spol'ahlivosť zákazníkov

Na získanie potrebných informácií o konkrétnych zákazníkoch využíva spoločnosť služby agentúry, ktorá zhromažďuje a analyzuje informácie o spoločnostiach etablovaných na trhu. Spoločnosť si pred samotným uzatvorením kontraktu s konkrétnym zákazníkom vyžiada potrebné informácie o zákazníkovi od agentúry. Na základe získaných informácií sa podnik rozhoduje o uzavretí obchodu, prípadne o odstúpení od kontraktu. Získané informácie slúžia ako nástroj na stanovenie „kredit limitu“, ktorý podnik stanovuje pre každého zákazníka osobitne. Systém stanoví objem peňažných prostriedkov, v rámci ktorých môže podnik prijímať objednávky. V prípade prekročenia limitu, systém upozorňuje na možné riziko nesplatenia pohľadávok zo strany odberateľa. Po úspešných realizáciách transakcií so zákazníkom, ktoré boli ukončené pripísaním peňažných prostriedkov za tovar na účet spoločnosti, systém umožňuje navýšiť „kredit limit“. Prostredníctvom systému spoločnosť sleduje spol'ahlivosť a platobnú schopnosť svojich zákazníkov.

Platobná disciplína zákazníkov

Po uskutočnení expedície produktov sa sleduje potvrdenie od zákazníka o prijatí zásielky a následne zodpovedný predajca sleduje príjem platby. Systém zaznamenáva akékoľvek

oneskorenie platby a vyžaduje potvrdenie o akceptovaní tohto stavu. Každé dva týždne manažér predaja s'ahuje zo systému zoznam dlžníkov a ukladá ho na firemný Intranet. Zodpovedný predajca kontroluje hodnoty faktúr po splatnosti. Identifikovaní dlžníci dostávajú upomienku e-mailom. Stav dlžníkov je prediskutovaný na porade, ktorá sa koná každé dva týždne, kde sú prijaté rozhodnutia ohľadom protiopatrení. Protiopatreniami môžu byť:

- dodatočná upomienka,
- účtovanie úroku z omeškania,
- blokovanie dodávok,
- zablokovanie potvrdzovania nových objednávok.

Protiopatrenia sú zoradené podľa ich závažnosti a dopadu na zákazníka. S narastaním omeškania platby sa používajú protiopatrenia podľa uvedeného poradia. Stupňovanie protiopatrení vytvára tlak na zákazníka, aby uhradil omeškané platby.

V tabuľke (Tab. 4) je prehľad najväčších dlžníkov spoločnosti, ktorí sú uvedený pod označením A – J, zoradených podľa celkovej veľkosti dlžnej sumy.

Tab. 4 - Prehľad dlžníkov spoločnosti k 31.12.2016

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Č.	Zákazník	Pohľadávky	Pred splatnosťou	Po splatnosti					Celkovo po splatnosti
				8-30 dní	31-60 dní	61-90 dní	90-180 dní	> 6 mesiacov	
1	A	512 291 €	255 625 €	256 666 €	- €	- €	- €	- €	256 666 €
2	B	161 334 €	16 231 €	30 629 €	67 489 €	- €	- €	46 987 €	145 103 €
3	C	81 987 €	- €	10 403 €	71 591 €	- €	- €	8 €	81 986 €
4	D	43 798 €	- €	38 458 €	4 785 €	555 €	- €	- €	43 798 €
5	E	107 486 €	71 154 €	36 332 €	- €	- €	- €	- €	36 332 €
6	F	135 676 €	112 374 €	- €	- €	- €	20 290 €	3 012 €	23 302 €
7	G	21 738 €	- €	21 738 €	- €	- €	- €	- €	21 738 €
8	H	15 992 €	- €	3 722 €	12 270 €	- €	- €	- €	15 991 €
9	I	7 530 €	- €	7 530 €	- €	- €	- €	- €	7 530 €
10	J	6 757 €	- €	6 757 €	- €	- €	- €	- €	6 757 €

Pohľadávky po splatnosti sleduje spoločnosť v piatich kategóriách, podľa doby omeškania pohľadávky. Pohľadávky, ktoré sú po splatnosti do 60 dní, sú akceptované, pokiaľ doba prepravy je dlhšia ako pri doprave pozemnej. Ide najmä o námornú medzikontinentálnu prepravu, pri ktorej len samotná preprava trvá obvykle 6-8 týždňov. Títo zákazníci počítajú dobu splatnosti až od momentu prevzatia tovaru. Uvedený proces sa uplatňuje iba pri sprostredkovanom predaji. Pri priamom predaji sa zaznamenávajú pohľadávky, ktoré sú 8 dní po splatnosti. Pri zákazníkoch, ktorí sú v omeškaní 60-90 dní, je automaticky zasieľaná upomienka.

Z uvedených údajov vyplýva, že pohľadávky po dobe splatnosti, ktoré sú v omeškaní viac ako 90 dní, presahujú celkovo 70 000 €. V týchto prípadoch sú zastavené dodávky výrobkov, akékoľvek potvrdzovania nových objednávok a s druhým najväčším dlžníkom (dlžník F), prebiehajú rokovania o riešení situácie. Samozrejme, v oboch prípadoch sa dlžná suma zvyšuje o nabiehajúce úroky z omeškania, v súlade so zmluvnými podmienkami.

Zistenie interného audítora: *Použitie nezávislého zdroja informácií o hodnovernosti zákazníkov, prípadne potenciálnych zákazníkov je prínosom pre spoločnosť. Finančné prostriedky, ktoré spoločnosť vynaloží na služby agentúry považujeme za dobrú investíciu. Získané informácie môžu napomôcť spoločnosti zamietnuť vstup do obchodného vzťahu s málo hodnoverným zákazníkom.*

Systém, ktorý spoločnosť využíva na sledovanie úhrad od zákazníkov je prehľadný. Nastavenie systému na upozornenie v prípade omeškania a potvrdenie tohto stavu považujeme za silné miesto procesu. Zavedený systém zamedzuje zlyhaniu ľudského faktora, ktoré by mohlo nastať pri manuálnej kontrole splatnosti faktúr.

Odporúčanie: *Spoločnosť by mala dbať na striktné dodržiavanie platobných podmienok. Alternatívnou možnosťou je dohodnúť v obchodných podmienkach cenovú zľavu z dodávky, v prípade ak budú úhrady faktúr za odobratý tovar splatené v stanovenom termíne. Takto dohodnuté podmienky môžu skrátiť dobu obratu pohľadávok a zároveň môžu byť motiváciou pre zákazníkov na uskutočnenie opakujúcich nákupov. Spoločnosť by mala zvážiť a prehodnotiť podmienky aplikácie jednotlivých stupňov používaných protiopatrení. Zároveň odporúčame skrátiť doby jednotlivých stupňov protiopatrení.*

3.2.3 Previerka zmluvnej zabezpečení odbytu

Zákazníci spoločnosti sa členia do dvoch skupín: významní a štandardní zákazníci. Členenie závisí od objemu predaja jednotlivým zákazníkom. Zmluvná zabezpečenosť pri významných zákazníkoch je krytá kontraktom, ktorý sa uzatvára na ročnej báze. V kontrakte je stanovený objem výrobkov, ktorý daný zákazník nakúpi od spoločnosti v priebehu roku. V priebehu roku sa stanovuje len obdobie, ku ktorému má byť dodaná určitá časť objednávky. V zmluve s významnými zákazníkmi sú stanovené všetky podmienky ohľadne platobných a dodacích podmienok, ktoré boli pred uzatvorením zmluvy prerokované medzi zúčastnenými stranami. Obchody so štandardnými zákazníkmi sú zabezpečené na základe obchodných podmienok, ktoré si stanoví spoločnosť. V prípade dojednávania obchodu so

štandardnými zákazníkmi (bez špecifických požiadaviek) zašle spoločnosť svoje obchodné podmienky, ktoré sú všeobecne platné pre menšie transakcie.

Pri vykonaní kontrolného zisťovania bola analyzovaná vzorka desiatich uzatvorených kontraktov so zákazníkmi. V rámci kontroly boli analyzované:

- prijaté objednávky a odpovede na objednávky,
- dohodnutie platobných a dodacích podmienok v súlade s cenníkom spoločnosti, prípadne dojednané špecifické požiadavky a podmienky,
- uzatvorené zmluvy,
- splnenie výrobných objednávok, komunikácia so zákazníkom v prípade oneskorenia/zmeny vo výrobe,
- kontrola súladu potvrdenia o vyskladnení výrobkov s dodacími listami,
- potvrdenia o prijatí výrobkov a kontrola inkasa platby.

Zistenie interného audítora: Dokumenty spoločnosti, ktoré by boli podrobené kontrolnému zisťovaniu, spĺňajú základné požiadavky, vyplývajúce z Obchodného zákonníka. Obsahová a vecná stránka dokumentácie je v súlade s internou smernicou o dokumentácii a internou smernicou o obehú dokladov v podniku.

3.2.4 Kontrola procesu vzorkovania

Pri spracovaní zákazníckych objednávok sa oddelenie zákazníckeho servisu stretáva s rôznymi požiadavkami od zákazníka. Keďže výrobok spoločnosti je modifikovateľný, v rámci svojich možností sa vie prispôbiť rôznym požiadavkám zákazníka. Pri atypických požiadavkách zákazníka je potrebné vypracovať vzorky produktu, aby bolo možné preukázať jeho vyrobiteľnosť. Vzorky sa tiež zasielajú zákazníkovi, ktorí potrebujú vyhodnotiť produkt predtým, ako ho akceptujú.

Oddelenie predaja odošle kompletnú špecifikáciu požiadaviek zákazníka oddeleniu výskumu a vývoja. Toto oddelenie následne posúdi, či sú špecifické parametre v technických limitoch produktu, vyrobí vzorky a vykoná funkčné testy. Pri testovaní môžu nastať nasledovné situácie:

- a) ak je dizajn bezproblémový – vypracuje sa technická kalkulácia, výkresová dokumentácia, kusovník materiálu a všetky dokumenty sa uložia na podnikový Intranet;
- b) ak ide o špecifický dizajn – vypracuje sa potrebná dokumentácia ako pri bežnom dizajne, ale je potrebné vyjadrenie a schválenie dokumentácie od jednotlivých oddelení:

nákup, kvalita a výroba. Ak je dokumentácia schválená všetkými oddeleniami, pokračuje sa vo výrobe vzoriek;

- c) ak je dizajn problémový – požiadavka od zákazníka sa zamietá a sú mu navrhnuté alternatívne riešenia.

Technické oddelenie informuje oddelenie predaja o možnostiach vyrobiteľnosti. Na základe vypracovaných dokumentov sa určuje výsledná cena produktu v sériovej výrobe. Manažér predaja následne vyhodnocuje potenciál obchodu. Vzorky sú fakturované len vo výške výrobných nákladov, ktoré spoločnosť vynaložila na ich výrobu. V prípade ak manažér predaja vyhodnotí potenciál obchodu ako výhodný pre spoločnosť, môže rozhodnúť o odoslaní vzoriek zdarma. Následne manažér predaja registruje požiadavku na vzorku v protokole, vytvára zložku pre vzorku na Intranete a následne ju uvoľňuje na vzorkovací proces. Oddelenie výskumu a vývoja vyrobí vzorky (cca 5 – 10 ks), ktoré posúva spolu s dokumentmi na schválenie oddeleniu kvality. Oddelenie kvality vykonáva finálnu kontrolu a kontroluje zhodu vzoriek s vyhotovenou dokumentáciou. Údaje z testov sa prikladajú k vzorkám a sú doručené na oddelenie zákazníckeho servisu. Oddelenie zákazníckeho servisu odosiela vzorky zákazníkovi, spolu s faktúrou a údajmi o zásielke. Každý dokument týkajúci sa danej vzorky musí byť archivovaný na Intranete. Následne oddelenie zákazníckeho servisu čaká na schválenie vzorky zákazníkom a na prijatie objednávky na sériovú výrobu produktu.

V rámci kontrolnej akcie sme preverili archiváciu dokumentov týkajúcich sa vzoriek na Intranete podniku. Preverili sme, či sú náhodne vybrané dokumenty schválené a podpísané jednotlivými oddeleniami, ktoré sú zodpovedné za vyhotovenie, vyrobenie a schválenie vzoriek.

V rámci kontrolnej akcie sme porovnali počet vyrobených kódov vzoriek za rok 2016 a počet výsledných kódov uvedených do výroby, z týchto vzoriek. Počet vzoriek za rok 2016 bol 195 a počet výsledných kódov z nich uvedených do výroby bol 46. Výsledné kódy z celkového objemu vzorkovania tvoria 23,6%. To znamená, že menej ako štvrtina vzorkovaných produktov bolo uvedených do výroby. Dôvodom nízkeho percentuálneho podielu je najmä realizácia vzoriek pre zákazníkov aj u konkurentov spoločnosti a následný výber lacnejšieho produktu od konkurenta. V prípadoch, ak sa črtá možnosť vysokých objemov sériovej výroby, manažér predaja môže poskytnúť zákazníkovi vzorkovanie zdarma.

Zistenie interného audítora: *Náležitosti jednotlivých dokumentov, ktoré súvisia s procesom vzorkovania, sú v súlade s požiadavkami vyplývajúcimi z internej smernice o vzorko-*

vaní. Archivácia dokumentov je zabezpečená v podnikovom systéme, ponúka prehľad prác vykonaných pri vzorkovaní a zároveň zaznamenáva výsledky testov vzoriek. Pri vyhodnotení pomeru vyrobených vzoriek so skutočne zrealizovanými obchodmi, ktoré vyplývajú z procesu vzorkovania, sme zistili značný nepomer.

Odporúčanie: Na základe zistení pri kontrolnej akcii sme dospeli k záveru, že je potrebné znížiť nepomer medzi počtom vyrobených vzoriek a následnými realizovanými obchodmi. Odporúčame zaviesť pevnú cenu za kus a minimálne odberné množstvo vzoriek, aby sa vylúčili, prípadne obmedzili špekulatívne objednávky vzoriek. Alternatívou môže byť zmluvné zaviazanie zákazníka o minimálnom odbernom množstve v nasledujúcom období, s dohodnutím podmienok v prípade nerealizovaného obchodu.

3.2.5 Expedícia výrobkov a dodržiavanie dodacích lehôt

Po zadaní objednávky do výroby sa systémovo sleduje priebeh výroby. Sleduje sa dodržiavanie výrobného času, prípadné narušenia výroby a opatrenia na ich riešenie. Potrebné je sledovať, či bude objednávka vyrobená načas a v stanovenom množstve. V prípade bezproblémovej výroby sú na základe expedičného zoznamu zo systému produktu denne doručované na balenie a následnú expedíciu. Keď sú produkty pripravené na expedíciu, vykoná sa vyskladnenie zo skladu hotových výrobkov. Pripraví sa dokumenty k expedícii a spolu s faktúrou sa zasielajú zákazníkovi. Na základe vopred dohodnutých podmienok so zákazníkom je dohodnutá vhodná doprava pre daný druh výrobku a priorita pri nakladaní. V prípade akýchkoľvek odchýlok vo výrobnom procese, je potrebné prehodnotiť situáciu a prekonzultovať ju s oddelením zákazníckeho servisu. Ak sa dajú prípadné omeškania vo výrobe eliminovať, vykonajú sa nápravné opatrenia, aby bola objednávka dodaná včas na expedíciu. V prípade omeškania, ktoré prekročí stanovený výrobný čas, je potrebné informovať zákazníka o vzniknutej situácii a dohodnutie nápravných krokov, resp. náhradného termínu dodania.

Penalizácia spoločnosti od zákazníka predstavuje špecifickú kategóriu penalizácie. Od penalizácie za oneskorenú dodávku je spoločnosť oslobodená v prípade, ak nebude:

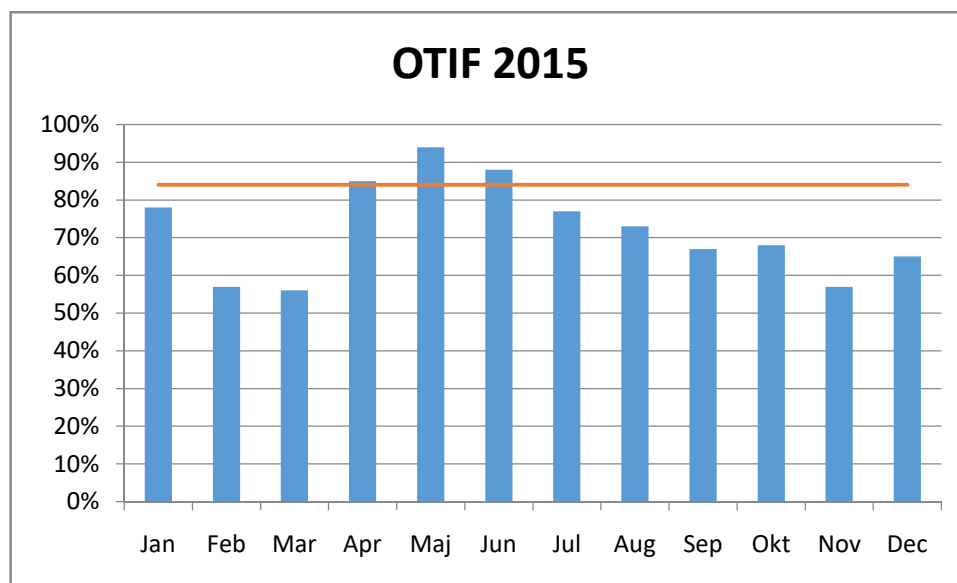
- ohrozený výrobný proces u zákazníka,
- nutné zastavenie stroja.

V prípade oneskorenia výroby je spoločnosť XY, spol. s r. o. nútená zabezpečiť rýchlejšiu prepravu tovaru k zákazníkovi na vlastné náklady. Napríklad ak je dohodnutá lodná doprava, ale na strane podniku vznikli príčiny, ktoré mali za následok oneskorenie výroby,

musí spoločnosť zabezpečiť leteckú prepravu na vlastné náklady, aby stihol termín dodania a bol oslobodený od penalizácie. V prípade ak si prepravu zabezpečuje zákazník a spoločnosť nemá k dohodnutému dodaciemu dňu vyrobené dohodnuté množstvo, vyexpeduje množstvo, ktoré je k dispozícii a dodatočné dodávky tovaru hradí na vlastné náklady.

Spoločnosť XY, spol. s r. o. sleduje včasnosť a úplnosť splnenia objednávok pomocou parametru OTIF (On Time In Full). Parameter vyjadruje pomer objednávok dodaných načas a v úplnom množstve k celkovému množstvu objednávok, za sledované obdobie. Ako cieľ na rok 2016, bola stanovená úroveň parametru OTIF na 84%. To znamená, že za celý rok 2016 mala spoločnosť cieľ dodať minimálne 84% zo všetkých objednávok načas a v úplnom množstve. Uvedené ciele spoločnosti sú určované manažmentom.

V rámci kontrolnej akcie sme analyzovali plnenie dodávok podľa požiadaviek zákazníkov a vyhodnotenie nákladov, ktoré súviseli s oneskorením dodávok. Zamerali sme sa na zhodnotenie parametru OTIF a analýzu odchýlok od stanoveného cieľu. Vývoj parametru OTIF počas roka 2016 je znázornený na obrázku (Obr. 6).



Obr. 6 - Vývoj parametru OTIF v roku 2016

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Z obrázku možno vidieť ako spoločnosť plnila stanovený cieľ dodávania výrobkov načas a v úplnom množstve. Stanovený cieľ 84 % splnila len v troch mesiacoch. V týchto mesiacoch spoločnosť potvrdila objednávku od nového zákazníka. Na získanie dôvery nového zákazníka a zabezpečenie ďalšieho predaja, zariadila všetky procesy vo výrobe tak, aby boli dodržané všetky dohodnuté termíny dodania na čas a v dohodnutom množstve.

V mesiacoch február – marec zaznamenala pokles parametru OTIF, čoho príčinou boli problémy s dodávateľmi pri dodávaní potrebného materiálu k výrobe a následne spoločnosť nestihla vyrábať objednané produkty načas. Od augusta až do konca roka 2016 sa hranica parametru pohybovala na úrovni 60 – 70 %. Ku koncu roka 2016 spoločnosť zaznamenala problémy vo výrobnom procese, čím sa predĺžil výrobný čas a termín dodania bol oneskorený. Pokles parametra ovplyvnili aj zastavené dodávky zákazníkom, u ktorých spoločnosť eviduje pohľadávky po splatnosti viac ako 90 dní (Tab. 4).

Zistenie interného audítora: *Pri kontrole plnenia dodávok sme zistili, že v roku 2016 spoločnosť dodržala dohodnuté dodacie lehoty iba v troch mesiacoch. Nesplnené dodacie termíny boli výsledkom oneskorenej výroby, nakoľko spoločnosť nemala potrebný materiál na výrobu. V týchto troch mesiacoch spoločnosť nedodržala dodacie lehoty a musela uhradiť prepravu na vlastné náklady, ktoré celkovo presiahli 4 800 €. Analýzou parametru OTIF sme zhodnotili úspešnosť plnenia stanovených cieľov na veľmi nízkej úrovni.*

Odporúčanie: *Spoločnosť by mala prehodnotiť spoľahlivosť jednotlivých dodávateľov materiálu a zvážiť schválenie alternatívnych dodávateľov. V budúcnosti si tím môže zabezpečiť núdzové riešenie v prípade výpadku dodávok materiálu, zároveň zabráni oneskoreniu výroby a nedodržaniu dodacích lehôt. Ak dodrží dodacie lehoty, zabráni zvyšovaniu vyvolaných nákladov, ktoré súvisia s prepravou a ktoré môže efektívnejšie investovať, napríklad pri získavaní nových zákazníkov, alebo pri udržiavaní kontaktov s významnými zákazníkmi. Na základe analýzy parametru OTIF a plnenia stanoveného cieľa odporúčame spoločnosti prehodnotiť výšku stanovenia parametru OTIF na ďalší rok. Spoločnosť by mala prehodnotiť faktory, ktoré boli príčinou neplnenia parametra a stanoviť si nápravné opatrenia, ktoré zabránia podobnej situácii, napríklad prehodnotiť výber dodávateľov.*

3.2.6 Kontrola bezpečnosti prepravy výrobkov

Transport výrobkov zo spoločnosti k zákazníkovi je realizovaný cestnou, lodnou i leteckou prepravou. V mnohých prípadoch ide o kombinovanú dopravu. Spoločnosť využíva systém „INCOTERMS“⁴⁶, ktorý zastrešuje dohodnutý spôsob dodania, eviduje zodpovednosť za prepravu výrobkov.

⁴⁶ **Incoterms** (pôvodne z angl. *International Commercial Terms* - medzinárodné obchodné podmienky) je súbor medzinárodných pravidiel na výklad najčastejšie používaných obchodných podmienok v zahraničnom obchode. Ojedinele sa používajú aj pri vnútroštátnych obchodných transakciách. Incoterms určujú v podstate miesto a spôsob prechodu rizika (za stratu tovaru a podobne) a podmienky (colné odbavenie, prevzatie tovaru atď.), vyplývajúce z dodacích doložiek uvedených v kúpno-predajnej (nie prepravnej) zmluve, teda riziká a podmienky vo vzťahu medzi predajcom a kupujúcim, pri medzinárodnom obchode. Spracované podľa: <http://www.tirex.sk/pages/sk/infoservis/incoterms.php>

Spoločnosť používa pri dodávkach svojich produktov nasledovné dodacie podmienky:

- DAP - preprava zabezpečená do sídla zákazníka,
- FOB - dodanie na loď,
- EXW – zodpovednosť za prepravu a súvisiace náklady hradí zákazník.

Bezpečnosť prepravy výrobkov sa realizuje na základe CMR⁴⁷. Spoločnosť nemá komerčne pripoistenú prepravu. Spoločnosť vypracovala analýzu na zhodnotenie škodových udalostí spôsobených prepravou a zhodnotila, že všeobecné poistenie je nerentabilné. Hodnota celoročného poistenia prepravy je vyššia ako hodnota vzniknutých škodových udalostí podniku. Spoločnosť využíva individuálne pripoistenie pri preprave výrobkov do krajiny, v ktorej hrozí nebezpečenstvo, alebo pri nespoľahlivom prepravcovi. Tento spôsob pripoistenia využíva spoločnosť pri transporte produktov do Ruska. Spoločnosť sa rozhodla o pripoistení krátko po tom, ako pri preprave tovaru do Ruska, bol vykradnutý kamión.

V rámci kontrolnej akcie sme preverili zmluvné podmienky týkajúce sa zodpovednosti pri preprave výrobkov, na náhodne vybraných zmluvách.

Zistenie interného audítora: Zmluvy, ktoré boli podrobené kontrole, majú presne určené prepravné podmienky, vrátane vymedzenia zodpovednosti pri preprave výrobkov. Zmluvné podmienky presne vymedzujú dôsledky v prípade nedodržania podmienok. Rozhodnutie o komerčnom pripoistení len v prípade prepravy tovaru cez krajiny, v ktorých hrozí nebezpečenstvo, považujeme za opodstatnené.

Odporúčanie: Odporúčame spoločnosti pravidelne vyhodnocovať poisťné ponuky týkajúce sa poistenia prepravy, čím si zabezpečí prehľad o aktuálnych ponukách poistenia. V prípade potreby poistenia bude spoločnosť vedieť pružne reagovať. Alternatívnym riešením je uzatvárať čo najviac obchodov s dohodnutím prepravných podmienok EXW - kde zodpovednosť za prepravu a súvisiace náklady prechádzajú na prepravcu. Pri dohodnutí takých podmienok, spoločnosť zodpovedá za tovar len po naložení tovaru do prepravného prostriedku a následne všetku zodpovednosť súvisiacu s prepravou výrobkov na seba preberá prepravca.

⁴⁷ **CMR** (Convention Marchandise Routière) je dohoda o prepravnej zmluve v medzinárodnej cestnej doprave. Dohoda bola uzavretá v Ženeve 19. mája 1956. Z medzinárodného dohovoru CMR vyplýva zodpovednosť dopravcu (výlučne cestného) za prepravovaný tovar. Zodpovednosť je napevno definovaná ako 8,33 SDR za kilogram nákladu bez ohľadu na reálnu hodnotu tovaru. SDR je menová jednotka Medzinárodného menového fondu určovaná prepočtom kurzov štyroch najsilnejších svetových mien, ktorého kurz je pohyblivý, 8,33 jednotiek SDR predstavuje približne 9,53EUR.

Spracované podľa: <http://www.tirex.sk/pages/sk/infoservis/poistenie-zodpovednosti-cmr.php>

3.2.7 *Preverka opodstatneného pohybu cenových hladín*

Pri uzatváraní obchodu sú dojednané všetky obchodné podmienky, vrátane ceny. Spoločnosť má stanovené fixné ceny, ktoré uvádza v cenníku. V cenníku sú stanovené dodatočné bonusy, ktoré sú poskytované pre významných zákazníkov. Bonusy sú vyplácané na konci roka, v prípade ak zákazník odoberie objem výrobkov nad stanovený rámec, ktorý bol dohodnutý na daný rok. V súčasnosti spoločnosť neviduje žiaden vyplatený bonus, pri ktorom by boli splnené podmienky na jeho vyplatenie. Nižšiu cenu môže spoločnosť využiť, ak chce zabezpečiť predaj nadbytočných výrobkov. Spoločnosť vyrába na základe systému „Make to order“, čo znamená že vyrába len na základe potvrdených objednávok, nevyrába do skladu. Tento spôsob výroby nikdy nie je presný, keďže ide o veľké série. Spoločnosť počíta s určitým výrobným odpadom a objednávka sa navýši na základe štatistických údajov pre danú skupinu výrobkov. V prípade ak sa vyrobí menej kusov ako žiada zákazník, je potrebné kontaktovať zákazníka, aby bol oboznámený so vzniknutými skutočnosťami a dohodnúť ďalší postup, ktorým môže byť:

- oneskorenie dodávky, ale v plnom množstve,
- splnenie dodacej lehoty, ale so zmeneným množstvom.

Úprava cien ako kompenzácia za obmedzené množstvo je na dohode medzi zákazníkom a spoločnosťou. Ak sa vyrobí väčšie množstvo ako žiada zákazník, nadbytočné kusy sa dávajú na sklad ako tzv. neúplné balenia. Niektorí zákazníci súhlasia so zaslaním aj neúplných balení. Ostatné neúplné balenia sú prikladané k budúcim objednávkam a pri plánovaní rovnakého druhu výrobku sú neúplné balenia brané do úvahy. Mesačne sa vyhotovuje zoznam nadbytočných výrobkov, pri ktorých nebol zaznamenaný predaj viac ako 24 mesiacov. Následne sa tieto položky vyčíslia vo výške výrobných nákladov a sú k nim vytvorené opravné položky v účtovníctve podniku. Aby sa predchádzalo hromadeniu nadbytočných zásob, podnik realizuje nasledovné opatrenia:

- ponúka neúplné balenia zákazníkovi, pre ktorých boli pôvodne vyrobené,
- ponúka neúplné balenia servisným alebo distribučným organizáciám,
- neúplné balenia sú zošrotované a úplne odpísané.

Spoločnosť predáva nadbytočné zásoby na úrovni vlastných nákladov, v niektorých prípadoch pod cenu vlastných nákladov.

V rámci kontrolnej akcie sme sa zamerali na preverenie účtovania opravných položiek k výrobkom, u ktorých sa predpokladá problém s predajom (Tab. 5). Porovnali sme náklady na likvidáciu výrobkov, ktoré sa nepodarilo predat' a zisk z predaných výrobkov, ktoré sa

predali. Náklady na likvidáciu nepredaných výrobkov presiahli tržby, ktoré spoločnosť získala z predaja neúplných balení, ktoré predala.

Tab. 5 - Výber vzorky účtovania
(Zdroj: podklady z účtovníctva spoločnosti XY, spol. s r. o.)

P.č.	Doklad	Text účtovného prípadu	Pred revíziou		Po revízii	
			Účtovací predpis		Účtovací predpis	
			MD	D	MD	D
Účtovanie v roku 2015						
1	IÚD	Tvorba opravnej položky k výrobkom	505	194	613	194
Účtovanie v roku 2016: Spoločnosť predala na začiatku roka 1/2 z výrobkov u ktorých predpokladala problematický predaj.						
2	VYD	Úbytok výrobkov v účtovnej cene z dôvodu predaja	194	123		
3	VFA	Predaj výrobkov				
		a) predajná cena bez DPH	311	601		
		b) DPH 20%	311	343		
4	VBU	Inkaso tržieb za predané výrobky	221	311		
5	IÚD	Úprava opravnej položky k 30. 6. 2016 na základe rozhodnutia inventarizačnej komisie: ponechanie zásob a zníženie opravnej položky na 90 % z hodnoty nepredaných zásob	194	505	194	613
K 31.12. 2016 rozhodla inventarizačná komisia o likvidácii nepredaných výrobkov						
6	IÚD	Zrušenie opravnej položky k výrobkom	194	505	194	613
7	VYD	Trvalé vyradenie výrobkov	613	123		

Zistenie interného audítora: Pri nastavovaní cenových hladín pristupuje spoločnosť ku každému zákazníkovi individuálne. Uvedené nastavovanie závisí od viacerých faktorov. Najdôležitejším je význam zákazníka pre spoločnosť, prípadne jeho platobná disciplína. Kontrolnou akciou sme zistili, že spoločnosť viaže značnú časť finančných prostriedkov vo forme nadbytočných zásob neúplných balení produktov, ktoré boli vyrobené navyše. Charakter zavedeného výrobného systému spôsobuje produkciu nadbytočných kusov. Na základe zásady opatrnosti, vytvára spoločnosť opravné položky k produktom, u ktorých predpokladá problematický predaj.

Odporúčanie: Spoločnosť by mala zvážiť komplexné riešenie optimalizácie výroby, aby nedochádzalo k nadmernému hromadeniu neúplných balení. Oddelenie predaja by malo zmluvne zabezpečiť odpredaj zvyšných neúplných balení po ukončení odberu výrobného kódu zákazníkom. Tým zákazníkovi vznikne záväzok voči spoločnosti XY, spol. s r. o., odobrať zvyšné skladové zásoby výrobných kódov, u ktorých končí s odberom.

3.2.8 Postup procesu reklamácií a účtovanie

Súčasťou obchodných podmienok spoločnosti sú záručné podmienky. Spoločnosť poskytuje záruku na svoje produkty v trvaní 24 mesiacov, súčasťou ktorej je bezplatný záručný servis. V prípade nesúladu medzi objednaným a prijatým tovarom sa zákazník obracia na spoločnosť a zasiela reklamáciu. Zákazník môže reklamovať produkt z rôznych dôvodov. Napríklad prijatá nesprávna objednávka, nesprávne množstvo alebo dodaný tovar nie je v súlade s požiadavkami zákazníka. Zákazník zasiela reklamáciu na oddelenie zákazníckeho servisu. Zodpovedný zamestnanec zaeviduje príjem reklamácie a následne reklamáciu odovzdá na oddelenie kvality.

Oddelenie kvality zodpovedá za:

- registráciu reklamácie do databázy reklamácií,
- prehodnotenie stavu reklamácie,
- stanovenie termínu na vyriešenie reklamácie,
- komunikáciu so zákazníkom,
- ak je potrebná analýza jednotlivých produktov, zasiela zákazníkovi žiadosť o doručenie reklamovaných produktov,
- informuje o reklamácií zodpovedné strediská,
- vykonanie analýzy,
- prijatie záverov,
- stanovenie riešenia reklamácie,
- návrh a prijatie nápravných opatrení na zamedzenie opakovania reklamácie.

Reklamácie sú vybavované v súlade s postupmi stanovenými v internej smernici pre reklamácie. Reklamácie od zákazníkov zaznamenáva spoločnosť v databázach, v ktorých registruje všetky potrebné údaje. Systém registruje nasledovné údaje:

- údaje o zákazníkovi, ktorý zasiela reklamáciu,
- predmet a rozsah reklamácie,
- počet reklamovaných produktov,
- dátum prijatia reklamácie,
- dátum prijatia reklamovaného produktu (ak je to potrebné k analýze),
- stanovený termín na vyriešenie reklamácie,
- dátum ukončenia analýzy,
- prijatie stanoviska k reklamácií.

V rámci kontrolnej akcie sme sa zamerali na prehľad reklamácií za rok 2016, dodržiavanie postupu v súlade s internou smernicou určenou pre reklamácie a na kontrolu dokumentácie. Hodnotili sme pomer reklamovaných kusov s objemom predaných kusov. Preverili sme spôsob tvorby i samotné účtovanie rezerv vytvorených na reklamácie (Tab. 6).

Tab. 6 - Výber vzorky účtovania
(Zdroj: podklady z účtovníctva spoločnosti XY, spol. s r. o.)

Poradové číslo	Doklad	Text účtovného prípadu	Účtovací predpis	
			MD	D
1	IÚD	Tvorba rezervy na reklamácie (vo výške 0,2 % z objemu tržieb za predchádzajúci rok)	548	459
2	VYD	Výdaj materiálu do spotreby na reklamáciu	501	112
3	ZVL	Priznané hrubé mzdy zamestnancov	521	331
4	ZVL	Zákonné sociálne a zdravotné poistenie hradené zamestnávateľom	524	336
5	VPD	Úhrada poštových poplatkov súvisiacich s vybavovaním reklamácie	518	211
6	IÚD	Použitie uznanej rezervy na reklamácie	459	548

V internej smernici o reklamáciách má spoločnosť stanovený limit 30 dní na vyriešenie reklamácií a prijatie nápravných opatrení. Analýzou reklamácií za rok 2016 sme zistili, že 9 reklamácií spoločnosť vyriešila za menej ako 25 dní. Priemerný čas na vyriešenie reklamácií je 23 dní. V 3 prípadoch bola reklamácia vyriešená nad stanovený časový limit, to znamená viac ako 30 dní. K vyriešeniu niektorých reklamácií je potrebné analyzovať reklamovaný produkt. Príčinou nesplnenia limitu je, že doba dodania reklamovaných produktov od niektorých zákazníkov je príliš dlhá. To skracuje čas na vybavenie reklamácie v rámci limitu.

Na základe informácií o objeme predaja a počte reklamovaných kusov spoločnosť vyhodnocuje kvalitu svojich výrobkov podľa ukazovateľa kvality. Za rok 2016 v rámci všetkých reklamácií dosiahla spoločnosť výsledok na vysokej úrovni. Z milióna predaných kusov bolo defektných 12 kusov. Kvalitu svojich produktov považuje spoločnosť za svoju silnú stránku. Prostredníctvom svojich výsledkov o kvalite posilňuje svoje miesto na trhu.

Zistenie interného audítora: *Systém, ktorý spoločnosť využíva na registráciu reklamácií považujeme za veľmi prehľadný a plne postačujúci. Databáza registrácie reklamácií poskytuje prehľad o jednotlivých reklamáciách, štádium ich riešenia, prijaté závery a nápravné opatrenia. Spôsob riešenia reklamácií od zákazníkov je silným miestom spoločnosti. Postup riešenia reklamácie je v súlade s internou smernicou o reklamáciách. Z databázy reklamácií za rok 2016 spoločnosť XY, spol. s r. o. eviduje pri 5 z 12 reklamáciách, vznik reklamácie z dôvodu poškodenej alebo nesprávnej dodávky produktov.*

Odporúčanie: Navrhujeme prehodnotiť kalkuláciu doby trvania riešenia reklamácií pri produktoch, u ktorých sa vyžaduje ich fyzická prítomnosť potrebná k analýze. Odporúčame stanoviť limit na vyriešenie reklamácie od dátumu prijatia reklamovaného výrobku. Na zabránenie, resp. zníženie počtu reklamácií z dôvodu nesprávnej dodávky, odporúčame zvýšiť výstupnú kontrolu pri expedícii výrobkov, prípadne zabezpečiť dvojitú kontrolu pri vyskladnení a nakladaní výrobkov do prepravného prostriedku.

3.2.9 Hodnotenie spokojnosti zákazníka

Cieľom úspešne uskutočneného predaja je spokojný zákazník, uspokojenie jeho potrieb a prianí. Úspešnú realizáciu na trhu si spoločnosť zabezpečuje dodržiavaním nasledovných predpokladov:

- doručovať produkty najvyššej kvality v rámci svojich kompetencií,
- mať znalosť o zákazníckych potrebách,
- zakladať si na blízkej spolupráci s podstatnými zákazníkmi ohľadom kvality a logistiky.

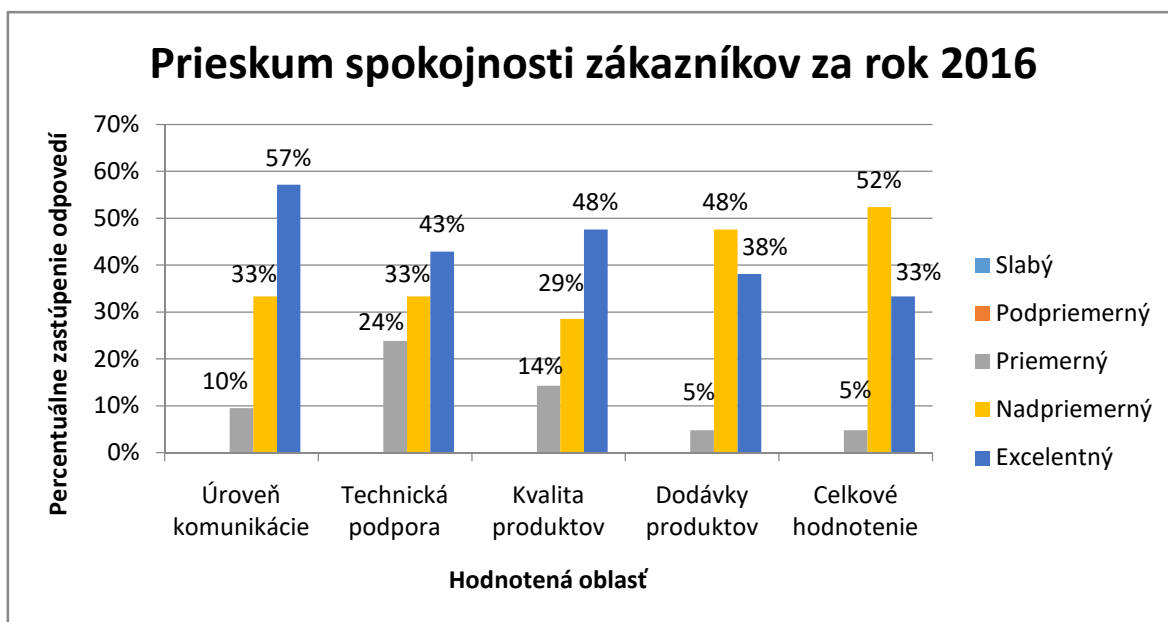
Po uskutočnení predaja spoločnosť zasiela svojim zákazníkom dotazník, ktorý obsahuje otázky týkajúce sa ich spokojnosti s predajom. V dotazníku sa hodnotí: komunikácia so zákazníkmi, ústretovosť spoločnosti, technická podpora, kvalita produktu, dodanie a celkové hodnotenie. Výsledky dotazníkov sú prehodnocované na poradách spoločnosti. V prípade potreby sú naplánované nápravné opatrenia.

V rámci kontrolnej akcie sme vyhodnotili dotazníky, ktoré zaslala spoločnosť XY, spol. s r. o. svojim zákazníkom v roku 2016. Grafické vyhodnotenie dotazníkov prieskumu je zobrazené na Obr. 7.

V prieskume prevažujú pozitívne hodnotenia spoločnosti v jednotlivých kategóriách. Ani jeden z respondentov neuviedol hodnotenie „slabý“ alebo „podpriemerný“ v žiadnej z hodnotených oblastí. Respondenti boli okrem hodnotenia v piatich oblastiach požiadaní aj o komentáre, prípadne o námety na zlepšenie. Najčastejšie komentovanou oblasťou bola doba dodania objednávok, ktorá je podľa viacerých odpovedí príliš dlhá. Pri zákazníkoch citlivých na cenu produktov smerovali odporúčania k znižovaniu cien.

Manažment spoločnosti na základe spracovaného prieskumu, prijal nasledovné opatrenia:

- pokračovanie projektov na zníženie výrobných nákladov,
- projekt na zníženie doby dodania produktov.



Obr. 7 - Prieskum spokojnosti zákazníkov za rok 2016

(Zdroj: vlastné spracovanie)

***Zistenie interného audítora:** Otázky kladené zodpovedným osobám na strane zákazníkov pokrývajú všetky základné oblasti. Pomer vyžiadaných a prijatých odpovedí je na úrovni 76%, čo predstavuje dostatočne reprezentatívnu vzorku na zhodnotenie jednotlivých oblastí.*

***Odporúčanie:** Odporúčame pokračovať v prieskumoch spokojnosti zákazníkov s dvojročnou periodicitou, s rovnakým rozsahom otázok, ako v súčasnosti. Efektivitu manažmentom prijatých opatrení navrhujeme priebežne sledovať a vyhodnotiť po nasledujúcom prieskume spokojnosti. Odporúčame spoločnosti XY, spol. s r. o. pokračovať v realizácii projektu na zníženie doby dodania produktov a priebežne vyhodnocovať efektivitu projektu.*

3.3 Spracovanie výsledkov kontrolnej akcie

Audítorský tím na základe zistení počas kontrolnej akcie zameranej na základný proces odbytu a realizácie vypracoval správu o výsledkoch kontrolnej akcie (

Tab. 7).

Správa obsahuje nasledovné náležitosti:

- termín vykonania kontrolnej akcie,
- obdobie za ktoré sa kontrolná akcia vykonáva,
- subjekt,

- overovaný objekt,
- predmet kontrolnej akcie,
- stručný sumár výsledku kontrolnej akcie obsahujúci:
 - zistené nedostatky,
 - odporúčania.
- dátum vyhotovenia správy,
- meno, priezvisko a podpis interného kontrolóra, ktorý správu vypracoval.

Zistenia a odporúčania vyplývajúce z kontrolnej akcie, uvádzame v závere spracovania jednotlivých bodov kontroly.

Tab. 7 - Správa z uskutočnenej kontrolnej akcie

(Zdroj: vlastné spracovanie)

SPRÁVA Z USKUTOČNENEJ KONTROLNEJ AKCIE	
Termín vykonania kontrolnej akcie:	20.2.2017
Kontrolované obdobie:	1.1. 2016 - 31.12.2016
Vedúci audítorského tímu:	Ing. Danica Široká
Členovia audítorského tímu:	Bc. Katarína Kesegová Mgr. Andrea Dlhá
Overovaný subjekt:	XY, spol. s r. o.
Predmet kontrolnej akcie:	Funkčnosť bázičného procesu odbytu a realizácie
Výsledky kontrolnej akcie:	Podrobný opis všetkých zistených nedostatkov a odporúčaní je uvedený k jednotlivým bodom programu kontrolnej akcie.
Dátum vyhotovenia správy:	1.3.2017
Podpis:	

Záver

V každej modernej spoločnosti je potrebné mať spoľahlivý tím interných audítorov a kontrolórov. Tím zostavený z pracovníkov z rôznych oddelení a úrovní riadenia, prináša odlišný pohľad na kontrolované procesy, než je pohľad pracovníkov kontrolovaného oddelenia. Dôležitým aspektom je pravidelnosť konania kontrolných akcií. Tiež je potrebné dbať na pravidelné školenia pre interných audítorov. Tie prinášajú nielen opakovanie a obnovovanie vedomostí, ale hlavne nové poznatky a prístupy ku kontrolným akciám.

Oddelenie odbytu môže byť z istého hľadiska považované za najdôležitejšie oddelenie spoločnosti. Zabezpečuje odbyt vyrobených produktov/poskytovaných služieb a zároveň sleduje úhrady platieb. Navyše má priamy styk so zákazníkmi. Oddelenie odbytu nesie veľkú zodpovednosť a značný podiel na úspechu spoločnosti v konkurenčnom boji. Z tohto hľadiska je potrebné vykonávať kontrolnú akciu na oddelení odbytu pravidelne a dôsledne. Zabezpečí sa tým súlad kontrolovaných procesov s požiadavkami, ktoré definuje integrovaný systém riadenia kvality a interné smernice spoločnosti. Významným aspektom kontrolnej akcie je zabezpečenie neustáleho zlepšovania procesov. To predstavuje v konečnom dôsledku dobre riadenú spoločnosť a konkurenčnú výhodu.

Pred samotnou realizáciou kontrolnej akcie sme sa zamerali na analýzu spoločnosti. V súčasnosti spoločnosť realizuje svoj odbyt výhradne v zahraničí. Na území Slovenskej republiky nemá žiadneho zákazníka. Pri zákazníkoch, ktorí sa podieľajú najväčšou mierou na obrate spoločnosti, uskutočňuje predaj svojich výrobkov priamo. Vo vzdialenejších regiónoch realizuje predaj svojich výrobkov prostredníctvom sprostredkovateľov.

V rámci analýzy konkurencie boli identifikovaní dvaja významní konkurenti. Konkurenti ponúkajú širšie portfólio produktov a sú prispôsobivejší požiadavkám zákazníkov. Kvalita ich produktov však významne zaostáva za nami uvádzaným podnikom. Na základe zistení, je práve kvalita produktov aj napriek vysokej cene, tým faktorom, ktorý predstavuje konkurenčnú výhodu podniku.

Za cieľ internej kontroly sme si stanovili realizáciu kontrolnej akcie zameranej na základný proces odbytu a realizácie. Kontrolná akcia bola realizovaná vo vybraných okruhoch, ktoré považujeme z hľadiska procesu odbytu a realizácie za kľúčové.

Pri kontrole procesu odbytu a realizácie sme odhalili viacero nedostatkov. Najvýraznejším nedostatkom je platobná disciplína zákazníkov a vysoká doba obratu pohľadávok. Spoločnosti odporúčame dbať na striktné dodržiavanie platobných podmienok. Alternatívnou možnosťou môže byť dohodnutie cenovej zľavy z dodávky, v prípade inkasa faktúr za

odobratý tovar do stanoveného termínu. Takto dohodnuté podmienky môžu skrátiť dobu obratu pohľadávok a zároveň môžu byť motiváciou pre zákazníkov na uskutočnenie opakujúcich nákupov.

V rámci kontroly procesu plánovania odbytu sme poukázali na medzery pri dodržiavaní stanovených termínov. Nedostatky boli odhalené aj pri dodržiavaní dodacích lehôt produktov. Pri kontrole plnenia dodávok sme v zistili, že v sledovanom období spoločnosť nedodržala dohodnuté dodacie lehoty v troch mesiacoch. Nesplnené dodacie termíny boli výsledkom oneskorenej výroby, nakoľko spoločnosť nemala potrebný materiál na výrobu. V týchto troch mesiacoch spoločnosť musela uhradiť prepravu na vlastné náklady, ktoré celkovo presiahli 4 800 €. Analýzou parametru OTIF sme zhodnotili úspešnosť plnenia stanovených cieľov na veľmi nízkej úrovni. Na základe zistení odporúčame spoločnosti prehodnotiť spoľahlivosť jednotlivých dodávateľov materiálu a zvážiť schválenie alternatívnych dodávateľov, resp. zvážiť sankcie voči dodávateľom. V budúcnosti si tým môže zabezpečiť núdzové riešenie v prípade výpadku dodávok materiálu, zároveň zabráni oneskoreniu výroby a nedodržaniu dodacích lehôt. Ak spoločnosť XY, spol. s r. o. dodrží dodacie lehoty, zabráni zvyšovaniu vlastných nákladov, ktoré súvisia s prepravou a môže ich efektívnejšie investovať, napríklad pri získavaní nových zákazníkov, alebo pri udržiavaní kontaktov s významnými zákazníkmi. Zároveň by spoločnosť mala prehodnotiť všetky faktory, ktoré boli príčinou neplnenia parametru a stanoviť si nápravné opatrenia, ktoré zabránia podobnej situácii.

Na základe analýzy dotazníkového prieskumu zákazníkov, možno za najsilnejší nástroj odbytovej politiky spoločnosti považovať výrobovú politiku. Kvalita produktu predstavuje najdôležitejší atribút pri rozhodovaní o kúpe, dokonca aj keď v porovnaní s konkurenciou je cena produktov jednou z najvyšších na trhu. Za najväčší nedostatok považujú zákazníci dlhé doby dodávok produktov. Spoločnosť vypracovala projekt na zníženie doby dodania produktov. Odporučili sme spoločnosti pokračovať v realizácii projektu a priebežne vyhodnocovať efektívnosť projektu.

Všetky stanovené odporúčania vychádzajú zo zistení v rámci analýzy informácií o spoločnosti a z uskutočnenej kontrolnej akcie v rámci jednotlivých okruhov odbytu. Prehodnotením návrhov a vhodnou aplikáciou uvedených odporúčaní, môže spoločnosť docieľiť efektívnejšie fungovanie procesu odbytu.

Zoznam použitej literatúry

1. BIELIK, P. - TURČEKOVÁ, N. 2013. *Podnikové hospodárstvo*. Nitra : Vydavateľstvo SPU, 2013. s. 414. ISBN 978-80-552-1028-5.
2. GRZNÁR, M. - ŠINSKÝ, P. - MARSINA, Š. 2011. *Firemné plánovanie*. 2. vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2011. s. 260. ISBN 978-80-89393-35-0.
3. HONEYCUTT, E. D. - FORD, J. B. - SIMINTIRAS, A. C. 2003. *Sales management: A global perspective*. New York : Routledge, 2003. p. 336. ISBN 0-203-45118-X.
4. HORÁKOVÁ, H. 2003. *Strategický marketing*. 2. vydanie. Praha : Grada, 2003. s. 204. ISBN 80-247-0447-1.
5. JEDLIČKA, M. 2003. *Marketingový strategický manažment*. 1. vydanie. Trnava : Magna, 2003. s. 365. ISBN 80-85722-10-0.
6. JOBBER, D. - LANCASTER, G. 2009. *Selling and sales management*. Harlow : Pearson Education Limited, 2009. p. 546. ISBN 978-0-273-72065-2.
7. KITA, J. 2002. *Marketing*. Bratislava : Iura Edition, 2002. s. 411. ISBN 80-89047-23-8.
8. KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha : Grada, 2004. s. 856. ISBN 80-247-0513-3.
9. KRETTNER, A. a iní. 2008. *Marketing*. Nitra : Vydavateľstvo SPU, 2008. s. 285. ISBN 978-80-552-0134-4.
10. KUBICOVÁ, Ľ. 2013. *Strategický marketing*. Nitra : Vydavateľstvo SPU, 2013. s. 169. ISBN 978-80-552-1001-8.
11. MAJTÁN, M. 2008. *Manažment*. s.l. : Sprint, 2008. s. 424. ISBN 978-80-89085-72-9.
12. MAJTÁN, Š. a iní. 2007. *Odbytová stratégia*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2007. s. 290. ISBN 978-80-225-2252-6.
13. SCHWARTZ, M. 2006. *Fundamentals of sales management for the newly appointed sales manager*. New York : Amacom, 2006. p. 658. ISBN 0-8144-0873-7.
14. SIMPKINS, R. A. 2004. *The secrets of great sales management: advanced strategies for maximizing performance*. New York : Amacom, 2004. p. 212. ISBN 0-8144-7238-9.
15. SIXTA, J. - MAČÁT, V. 2005. *Logistika - teorie a praxe*. Brno : Vydavatelství a nakladatelství CP Books,a.s., 2005. s. 315. 80-251-0573-3.

16. SVĚTLÍK, J. 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2005. s. 340. ISBN 80-86898-48-2.
17. SYNEK, M. - KISLINGEROVÁ, E. 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha : C.H. Beck, 2010. s. 498. ISBN 9788074003363.
18. ŠIMO, D. 2006. *Agrárny marketing*. Nitra : Vydavateľstvo SPU, 2006. s. 322. ISBN 80-8069-726-4.
19. TOMEK, G. - VÁVROVÁ, V. 2014. *Integrované řízení výroby*. Praha : Grada, 2014. s. 368. ISBN 9788024744865.
20. VÁVROVÁ, V. 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Praha : Grada, 2007. s. 378. ISBN 9788024714790.
21. VÉPYOVÁ, M. - KASTLEROVÁ, S. 2013. *Revízia a interný audit podnikateľských subjektov*. Žilina : Vydavateľstvo GEORG, 2013. s. 240. 978-80-8154-044-8.
22. VÉPYOVÁ, M. 2005. *Kontrola a audit*. Bratislava : Sprint, 2005. s. 144. ISBN 80-89085-40-7.
23. WOHE, G. - KISLINGEROVÁ, E. 2007. *Úvod do podnikového hospodárství*. 2. vydání. Praha : C.H.Beck, 2007. s. 928. ISBN 9788071798972.
24. ŽÚRKOVÁ, H. 2007. *Plánování a kontrola*. Praha : GRADA publishing, a.s., 2007. s. 136. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje:

<http://www.tirex.sk>