

Univerzita Pardubice  
Fakulta chemicko-technologická

Spolupráce s dodavateli se zaměřením na finanční oblast

Aneta Kramaříková

Bakalářská práce  
2018

Univerzita Pardubice  
Fakulta chemicko-technologická  
Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta Kramaříková**  
Osobní číslo: **C15008**  
Studijní program: **B2807 Chemické a procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků**  
Název tématu: **Spolupráce s dodavateli se zaměřením na finanční oblast**  
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Spolupráce - podstata, principy, typy.
2. Oblasti spolupráce mezi dodavatelskými a odběratelskými podniky
3. Nástroje spolupráce v oblasti finančních toků.
4. Příprava a realizace primárního kvantitativního výzkumu zaměřeného na výzkum důležitosti jednotlivých nástrojů spolupráce v oblasti finančních toků pro podniky chemického průmyslu.
5. Zpracování výsledků výzkumu.
6. Shrnutí výsledků a závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 40 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. CHOPRA, Sunil a Peter MEINDL. Supply chain management: strategy, planning, and operation. Pearson internat. ed., 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2007. ISBN 0132086085.
2. NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
3. GUPTA, Sushil a Kaushik DUTTA. Modeling of financial supply chain. European Journal of Operational Research [online]. 2011, vol. 211, no. 1, s. 47-56.
4. GUILLÉN, Gonzalo, Mariana BADELL a Luis PUIGJANER. A holistic framework for short-term supply chain management integrating production and corporate financial planning. International Journal of Production Economics [online]. 2007, vol. 106, no. 1, s. 288.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Zuzana Pecinová, Ph.D.

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Datum zadání bakalářské práce: 28. února 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 4. července 2018



prof. Ing. Petr Kalenda, CSc.  
děkan

L.S.



prof. Ing. Hana Lošťáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 17. února 2017

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 6. 2018

Aneta Kramaříková

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Zuzaně Pecinové Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, cenné rady a odborný dohled.

## **ANOTACE**

Práce se zabývá spoluprací mezi podniky se zaměřením na oblasti spolupráce především na spolupráci v oblasti finančních toků. Nejprve je vymezena spolupráce, principy spolupráce, faktory úspěšnosti spolupráce a typy spolupráce. V další části jsou shrnuty oblasti spolupráce, především spolupráce ve finanční oblasti. Podniky spolupracují především pomocí obchodních úvěrů, avšak mohou využít i další nástroje. V praktické části jsou uvedeny výsledky kvantitativního výzkumu, který byl zaměřen na důležitost vybraných finančních nástrojů pro efektivní řízení obchodních operací chemických podniků a ochotu jejich partnerů tyto nástroje využívat. Na základě křížového porovnání jejich postojů jsou vytipovány oblasti vhodné pro rozvoj spolupráce.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Spolupráce s dodavateli, oblasti spolupráce, spolupráce ve finanční oblasti

## **TITLE**

Collaboration with Suppliers Focusing on the Financial Area

## **ANNOTATION**

The thesis deals with collaboration between enterprises focusing on areas of collaboration, especially on collaboration in the field of financial flows. Firstly, collaboration, collaboration principles, success factors of collaboration, and types of collaboration are defined. The next part summarizes the areas of collaboration, especially collaboration in the financial field. Collaboration between businesses is primarily with trade credits, but they can also be used other financial tools that are defined in the thesis. In the practical part they are presented the results of quantitative research which was focused on the importance of selected financial instruments for effective management of business operations of chemical enterprises and the willingness of their partners to use these tools. Based on the cross-comparison of their attitudes, areas suitable for the development of collaboration are identified.

## **KEYWORDS**

collaboration with suppliers, collaboration areas, collaboration in financial area

## OBSAH

Úvod.....	8
1. Spolupráce.....	10
1.1 Spolupráce mezi obchodními subjekty.....	10
1.2 Základní principy partnerského vztahu s dodavateli.....	12
1.3 Faktory úspěšnosti partnerského vztahu s dodavateli.....	15
1.4 Typy partnerství a způsob propojení podniků.....	17
2. Oblasti spolupráce.....	19
2.1 Oblasti spolupráce podniků s jejich dodavateli.....	19
2.2 Finanční aspekty spolupráce mezi dodavateli a odběrateli.....	22
2.2.1 <i>Obchodní úvěr jako nástroj spolupráce</i> .....	24
2.2.2 <i>Další možnosti spolupráce ve finanční oblasti</i> .....	26
3. Výzkum postojů chemických podniků k vybraným finančním nástrojům pro zlepšení jejich obchodní činnosti a rozvoj spolupráce.....	28
3.1 Cíle a metodika výzkumu.....	28
3.2 Struktura respondentů.....	29
3.3 Výsledky výzkumu a diskuse.....	32
Závěr.....	39
Použitá literatura.....	42
Seznam tabulek.....	46
Seznam obrázků.....	47
Seznam příloh.....	48

## ÚVOD

Spolupráce podniků je v dnešní době velmi významné téma. V oblasti mezipodnikových vztahů se spolupráce řeší čím dál častěji, protože tlak trhu je natolik vysoký, že se podniku nevyplatí podnikat samostatně. Podniky navázáním spolupráce zvyšují svou konkurenceschopnost, která závisí na vzájemné důvěře a spolehlivosti partnerů. Spolupráce mezi podniky může probíhat v mnoha oblastech.

Spolupráce stojí na dodržování stanovených pravidel, které napomáhají udržovat rovnocenný a kvalitní vztah. Důležitým faktorem pro spolupráci je výběr vhodných partnerů a následné utváření partnerského vztahu, ke kterému je nejdůležitější správná komunikace a sdílení informací například pomocí počítačových systémů.

V minulosti odběratelé považovali dodavatele za nepřítel. Dodavatelé se snažili odběratele obelstít, a proto byl dodavatel pro odběratele na vysoce konkurenčních trzích lehce nahraditelný a nedůležitý. Dnes podniky dávají přednost partnerství, kde si jsou podniky rovny, a tak spolu také jednají. Spolupráci se neomezuje jen na jednu úroveň či oblast, ale musí prostupovat celým podnikem jako celkem.

Jednou z oblastí je finanční spolupráce, která sjednocuje finanční toky partnerů. Dále partneři provádí společné finanční plánování, které zajišťuje rozvíjení finanční spolupráce a získávání zdrojů. Spolupracující podniky mají stanovené společné cíle, kterých se snaží vzájemnou koordinací a synchronizací činností dosáhnout. Spolupráce by měla všem partnersky navázaným podnikům přinášet užitek, zvyšovat zisky a vylepšit postavení na trhu.

Cílem teoretické části bakalářské práce je na základě rešerše odborné literatury vyspecifikovat možné oblasti spolupráce podniků se zaměřením na finanční oblast. K dosažení cíle je třeba nejprve vymezit spolupráci mezi odběratelem a dodavatelem – její definici, podstatu, základní znaky spolupráce, s tím související principy spolupráce, faktory spolupráce a typy spolupráce. Dále je třeba vymezit vhodné oblasti spolupráce a nástroje spolupráce, především nástroje finanční spolupráce.

K ověření teoretických poznatků bude proveden primární kvantitativní výzkum, který bude zaměřen na finanční nástroje spolupráce. Cílem výzkumu bude zjistit, jak jsou pro efektivní řízení obchodních operací chemických podniků důležité vybrané finanční



nástroje a jaká je ochota jejich klíčových obchodních partnerů tyto nástroje ve vztahu použít. Výzkum má za úkol odhalit vhodné finanční nástroje pro rozvoj spolupráce.

## 1. SPOLUPRÁCE

V této kapitole bude vysvětleno, co to je spolupráce, jaké jsou typy spolupráce, výhody a rizika spolupráce. Spolupracovat mohou různé subjekty, v této práci nás zajímá spolupráce mezi odběratelem a dodavatelem. Nenadál (2006, str. 15) definuje dodavatele jako „organizaci nebo osobu, která poskytuje produkt“ a odběratele jako „právníckou nebo fyzickou osobu, která přijímá produkt od dodavatele“. Každá spolupráce přináší výhody, ale i nevýhody.

### 1.1 Spolupráce mezi obchodními subjekty

Spolupráci lze definovat více způsoby. Evropská nadace pro management jakosti (EFQM) vysvětluje spolupráci jako „pracovní vztah mezi dvěma nebo více zainteresovanými stranami, vytvářející přidanou hodnotu“ (EFQM Excellence Model. Brussels, 2003, str. 35). Pro obdobně vymezený vztah mezi odběratelem a dodavatelem používá Nenadál (2006, str. 29) termín partnerství. Podle Nenadála je partnerství „pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je budován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu oběma partnerům“. Detailněji definuje partnerství Lambert (2000, str. 372) jako „speciální obchodní vztah založený na vzájemné důvěře, otevřenosti, sdílení rizik a zisků, který zúčastněným stranám přináší konkurenční výhodu a jehož výsledkem je vyšší podnikatelský výkon, než by byly zúčastněné podniky schopny dosáhnout jednotlivě“. Spolupráce ovlivňuje v určité míře chod celého podniku a to nejen odběratele, ale i dodavatele (Nenadál, 2006, str. 31).

Z těchto definic vyplývá, že partnerství má určité znaky. Jedná se o vzájemný vztah dvou a více subjektů. Tento vztah vzniká v obchodní rovině mezi podniky. Spolupráce je založena na vzájemné důvěře a zodpovědnosti. Měla by přinášet všem stranám užitek.

Spolupráce je vždy minimálně dvoustranná. V této práci je preferován pohled odběratele na spolupráci s dodavatelem. Partnerství úzce souvisí se strategií nákupu každého podniku. Nákup řeší integraci obchodních procesů od dodavatelů až ke konečnému spotřebiteli. Podnik vyhledává dodavatele, kteří dodají vymezený produkt, za co nejmenší náklady a v čas. (Lambert, 2000, str. 346-347) Pro získání kvalitních partnerů podniky provádí výběr a hodnocení ostatních podniků jako možných dodavatelů. Na základě výsledků hodnocení podniků je vztah dále rozvíjen. (Lambert, 2000, str. 351-352) Pro vývoj partnerství je důležité sdílení informací, které napomáhá zvýšení finanční schopnosti

podniků, zvýšení výkonnosti podniků, snižování zásob, snižování nákladů a zvyšování ziskovosti dodavatelského řetězce. (Fiala, 2005, str. 10)

Každý podnik by měl mít vypracován model partnerského vztahu. Bez ohledu na typ partnerství a způsob propojení podniků je důležité pracovat na partnerském vztahu a rozvíjet ho. K rozvíjení podniků slouží model partnerského vztahu, který má tři charakteristiky, které vedou k požadovaným výstupům – stimuly, faktory a složky. (Lambert, 2000, str. 373-377)

**Stimuly** vedou obě strany, k navázání vzájemné spolupráce. Jsou nezbytné pro oba spolupracující podniky. Jejich vliv by měl přetrvávat delší dobu, ale nezaručují úspěch. Stimuly musí být natolik silné, aby podnik mohl mít realistické představy o budoucnosti. **Faktory** vyplývají z okolí a prostředí podniku. Podporují rozvoj partnerství. Podpůrné faktory musí být na obou stranách podniků. Měly by vést ke zlepšení vzájemných vztahů. Podpůrné faktory lze rozčlenit do čtyř kategorií – kompatibilita podniků (cíle a strategie podniků), filozofie řízení a řídicí metody (struktura podniku a jeho typ řízení), vzájemnost (jak podnik nahlíží na partnerství), symetrie (podobnost firem ve velikosti a tržní síle). **Složky** partnerství jsou činnosti a procesy, které vznikají v průběhu partnerství. Složky jsou měněny do konkrétních podob, aby přinášely přínosy. Lze říci, že dle stimulů a podpůrných faktorů lze určit vhodný typ partnerství, který by měly podniky mezi sebou uzavřít. (Lambert, 2000, str. 373-377)

Spolupráce by měla být výhodná pro všechny partnery. Z globálního pohledu se zvyšují zisky. Zlepšují se výsledky ve vnitřní struktuře podniku. V důsledku lepší komunikace mezi jednotlivými útvary a zákaznickým servisem se snižují náklady. Podniky vzájemnou spoluprací získávají konkurenční výhodu. Zvyšuje se jejich tržní podíl a tím se mění postavení na trhu. (Lambert, 2000, str. 376)

Odběratelé i dodavatelé se při spolupráci snaží docílit vylepšení podmínek pro partnerské podniky. Zlepšuje se kvalita produktu a rychlost dodání. Dodavatelé mají jistotu trvalého odbytu produktu a nemusí hledat odběratele. Pro všechny strany je výhodnější dlouhodobá spolupráce, která zvyšuje konkurenceschopnost všech spolupracujících podniků. (Wöhe, 2007, str. 376)

Z důvodu závislosti mezi dodavatelem a odběratelem vznikají rizika spolupráce. Tato rizika se musí hodnotit a řešit. (Fiala, 2005, str. 126) Dodavatelská rizika vznikají špatným výběrem dodavatelů a jsou důsledkem jejich nedostatečného výkonu. Dodavatel

je nespolehlivý, anebo dokáže ovlivnit cenu ve svůj prospěch díky své velké tržní síle. (Korecký, 2011, str. 201) Riziko spolupráce s dodavateli je i v podobě možného zpomalení inovačních procesů u dodavatele. (Wöhe, 2007, str. 376)

Spolupracovat mohou nejen dva subjekty, ale celé řetězce od prvotního dodavatele až ke konečnému spotřebiteli. Tento dodavatelský řetězec je definován Fialou (2005, str. 11) jako „*vícestupňový systém, který se skládá z řady subjektů – dodavatelé, výrobci, distributoři, prodejci, zákazníci*“.

Podniky stále více budují spolupráci v dodavatelském řetězci, aby bylo dosaženo efektivnosti, flexibility a konkurenční výhody. Spolupracující podniky se snaží o dlouhodobý přístup se společným úsilím každého partnera vytvořit jedinečnou hodnotu, kterou ani jeden partner nemůže vytvářet samostatně. (Nyaga, 2010)

Řízení dodavatelského řetězce se zaměřuje na koordinaci a synchronizaci spolupráce mezi partnerskými podniky prostřednictvím toků materiálu, peněz a informací. Partneři jsou dodavatelé základních surovin a jejich součástí, výrobci, velkoobchodníci, distributoři, dopravci, maloobchodníci, banky a finanční instituce. (Gupta, S., 2011) Partnerství postupuje určitými fázemi, které budeme dále vymezovat. Tento vztah je funkční, pokud se dodržují principy partnerství.

## **1.2 Základní principy partnerského vztahu s dodavateli**

Kvalitní a pevný vztah by měl vyplývat z určitých zásad. Tyto principy byly prvně formulovány Kaoru Ishikawou, významným japonským univerzitním profesorem, již v roce 1985. Při dodržování principů vznikají kvalitní a dobré partnerské vztahy. Principů je celkem 15. Několik z nich je uvedeno níže (Nenadál, 2006, str. 30):

- Odběratel i dodavatel, jsou plně odpovědní za aplikaci procesů managementu jakosti za podmínky vzájemného porozumění a spolupráce při rozvoji systémů managementu jakosti.
- Partneři by měli být na sobě nezávislí. Nezávislosti by si měli vážit, a ne ji zneužívat.
- Odběratel je plně odpovědný za předání jasných a postačujících informací o požadavcích na dodávky tak, aby dodavatel přesně věděl, co má dělat pro spokojenost odběratele.

- Dodavatel je plně odpovědný za procesy zabezpečování jakosti, která musí odběratele v plném rozsahu uspokojovat.
- Odběratel i dodavatel si musí vzájemně důvěřovat. Atmosféra důvěry však může být navozena jen při opakovaném potvrzení vysoké výkonnosti a spolehlivosti dodavatele.
- Odběratel i dodavatel musí mít pocit plného uspokojení svých ekonomických i jiných zájmů (v souladu se strategií „win-win“).

Partnerský přístup se vyznačuje strategií win-win, neboli strategie výhra-výhra. Tato strategie usiluje o uspokojení zájmů všech spolupracujících podniků. Dodržení strategie přináší oběma stranám vyšší zisk a efektivitu spolupráce. (Nenadál, 2006, str. 23)

Podniky si jsou navzájem rovny a nesnaží se mezi sebou soupeřit. Mezi podniky existuje určitá dohoda, která vymezuje partnerský vztah. Tento vztah má všem stranám přinášet užitek, aniž by byla nějaká ze stran omezována (Dědina, 2007, str. 278). Spolupráce se vyznačuje přátelským vztahem. Po celou dobu spolupráce je využíván kooperativní způsob vedení. (Dwyer, 2013, str. 87)

Důležitá je komunikace, do které patří sdílení užitečných informací, postupů a praxe. Komunikace by měla být čestná, uctivá a vedená o potřebách a cílech všech stran. Partneři řeší společné problémy bez používání nátlaku na ostatní partnery (Dědina, 2007, str. 278). Správná komunikace má zabránit častým reklamacím ze strany zákazníka. Efektivním nástrojem komunikace mezi podniky jsou pravidelné osobní schůzky. Pravidelným osobním setkáním se zástupcem dodavatele může podnik snáze komunikovat s určitými záměry. (Digitalist Magazine News on Cloud, Mobile, Big Data, Analytics & More, 2018)

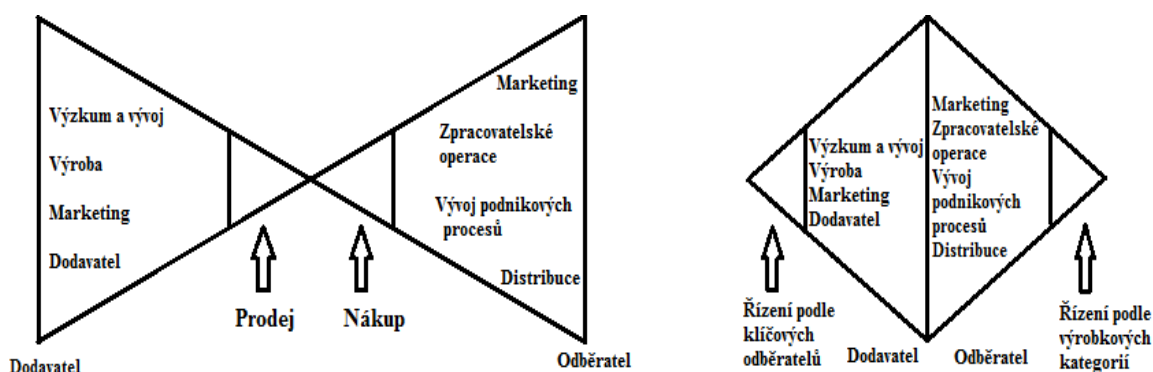
Moderní principy přístupu partnerství s dodavateli vysvětluje Keřkovský (2009, str. 44). Základním principem je „*změna tradičního chování nákupu, od co nejvíce zaměnitelných dodavatelů, k partnerskému vztahu s omezeným množstvím dodavatelů*“ (Keřkovského, 2009, str. 44). Rozdílnosti těchto vztahů jsou věnovány další odstavce.

Úspěšnost je podmíněna délkou a pevností vztahů mezi podniky. Spolupráce podniků by měla probíhat ve všech fázích životního cyklu daného výrobku, od počáteční fáze jeho vývoje až k likvidaci odpadu. Spolupráce má vliv na tvorbu cen výrobků, průběh inovačních procesů, hodnocení a výběr dodavatelů a další. Dodržování principů

oboustranné spolupráce mezi podniky by mělo vést k neustálému zlepšování technologií. To by se mělo odrazit na snížení nákladů. Těsnost vazby mezi odběratelem a dodavatelem má snížit poruchovost dodávek. (Keřkovský, 2009, str. 44)

Principy partnerství jsou pochopitelné z porovnání tradičního a partnerského přístupu k dodavatelům. Tradiční přístup odběratele k dodavateli je založen na nedůvěře. Jde spíše o nepřátelský přístup, kdy dodavatel chce odběratele obelstít. Tento vztah řeší pouze včasnou dodávkou objednaného zboží. Jejich vztah není pevný a lehce podléhá vlivům konkurence. Odběratelé mají v záloze i jiné dodavatele, kdyby došlo k selhání.

Ve vysoce konkurenčním prostředí je vhodnější partnerský přístup, který je charakteristický silnějšími vazbami a je založen na důvěře (Christopher, 2000, str. 40). Pokud dva či více nezávislých podniků společně spolupracují na plánování a realizaci dodávek, mají mnohem větší úspěch, než kdyby jednaly samostatně. Spolupráce mezi partnery dodavatelského řetězce může vést k větším ekonomickým výhodám ve srovnání s tradičními vztahy. (Nyaga, 2010) Rozdílnost přístupů tradičního a partnerského vztahu je vidět na obrázku 1.



**Obr. 1: Přechod od tradičního ke vztahovému marketingu**

**Zdroj: Christopher, 2000, str. 41**

I když je obrázek primárně zaměřen na vysvětlení změn vztahů v oblasti marketingu, dobře dokumentuje změny v podniku při budování partnerských vztahů obecně. Na obrázku je vidět, že v tradičním pojetí se styk podniků omezuje pouze na příslušné nákupní a prodejní útvary. Partnerství se vyznačuje spoluprací ve všech funkčních oblastech podniků. Tím vzniká užší vztah spolupráce mezi odběratelem a dodavatelem. Odlišnost přístupů má vliv i na strategii nákupu. (Nenadál, 2006, str. 21)

Rozdílnost tradičního pojetí spolupráce a managementu partnerství je vidět z tabulky 1.

**Tab. 1: Odlišnosti procesů nakupování a managementu partnerství s dodavateli**

<b>Hledisko</b>	<b>Tradiční pojetí</b>	<b>Partnerství s dodavateli</b>
Báze vztahu mezi odběratelem a dodavatelem	Vysoký podíl nedůvěry	Vzájemná důvěra
Dodavatel v roli	Protivníka	Spolupracujícího partnera
Doba trvání vztahů	Často velmi krátká	Relativně dlouhá
Kritéria jakosti dodávek	Shoda se specifikacemi	Vhodnost k použití, odvozená od požadavků zákazníků a legislativy
Metody zabezpečování jakosti dodávek	Odvozené od ověřování shody	Systémové přístupy založené na prevenci
Komunikace s dodavateli	Často formální, zaměřená na smlouvy a předpisy	Systematická, založená na sdílení nejlepších praktik
Báze dodavatelů	Mnoho dodavatelů	Redukovaný, ale pečlivě vybraný počet dodavatelů
Strategie přístupu k dodavatelům	Odvozena od řízení nápravných opatření	Odvozena od řízení procesů a vztahů
Hlavní rozhodovací kritérium odběratele	Cena dodávek	Úplné náklady zásobování (nákupu)
Klíč k úspěšnosti nákupu	Schopnost odběratele vyjednávat	Schopnost partnerů vyhledávat příležitosti ke zlepšování
Plány nákupu	Tvořeny většinou s ohledem na potřeby odběratele	Integrované se záměry a plány konečných uživatelů
<b>Důraz na kvalitu</b>	<b>Dodávek</b>	<b>Vztahů</b>

Zdroj: Nenadál, 2006, str. 22

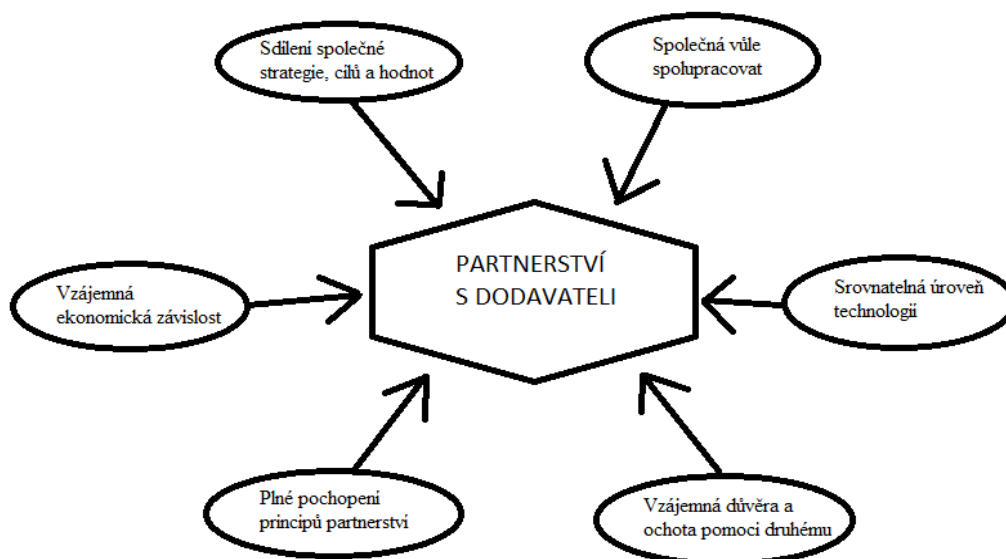
### 1.3 Faktory úspěšnosti partnerského vztahu s dodavateli

Kritické faktory úspěšnosti partnerského vztahu jsou vymezeny více způsoby. Nenadál vychází z celé infrastruktury podniku. Do ní patří zaměstnanci, stroje, postupy a další prvky. Podnik je chápán jako celek. Každý prvek má vliv na celý podnik. Proto světoví manažeři využívají teorii kritických faktorů úspěšnosti.

Mezi tyto faktory patří jakost produktu, dodržení časových podmínek, náklady, zvyšování znalostí zaměstnanců a další. Podnik je složitým souhrnem těchto vlastností, který se musí nátlakem zákazníků stále zlepšovat. (Nenadál, 2006, str. 25-26) Dle Smejkal (2013, str. 39) jsou hlavními faktory úspěchu „*strategie a struktura firmy, spolupracovníci a jejich schopnosti, styl řízení firmy, systémy a postupy firmy, sdílené hodnoty*“. Tyto faktory úspěšnosti se označují jako 7S faktory. (Smejkal, 2013, str. 39)

Janišová (2013, str. 94) za kritické faktory úspěšnosti považuje ty faktory, které podniku napomáhají řešit vzniklé problémové situace, které by bránily dosažení strategických cílů. Za vhodný nástroj k určení kritických faktorů považuje SWOT analýzu, která odhaluje silné a slabé stránky podniku.

Úspěšnost partnerství dle Nenadála (2006, str. 45) závisí na několika podmínkách. Hlavní podmínkou spolupráce je nutná ochota a vůle spolupracovat na obou stranách. Odběratel i dodavatel se snaží dosáhnout společné strategie, cílů a hodnot. Vyznačuje se i vzájemnou ochotou pomoci druhému. Další kritické faktory jsou srovnatelná úroveň technologie, plné pochopení principů partnerství, vzájemná ekonomická závislost. Nejdůležitějším faktorem je správná komunikace a dohoda. Komunikace by neměla probíhat pouze elektronicky, ale i osobně. Tímto se zosobňuje přístup podniků a vylepšují se vztahy mezi nimi. (Nenadál, 2006, str. 44-45) Kritické faktory úspěšnosti spolupráce jsou vidět na obrázku 2.



**Obr. 2: Kritické faktory úspěšnosti programu partnerství s dodavateli**

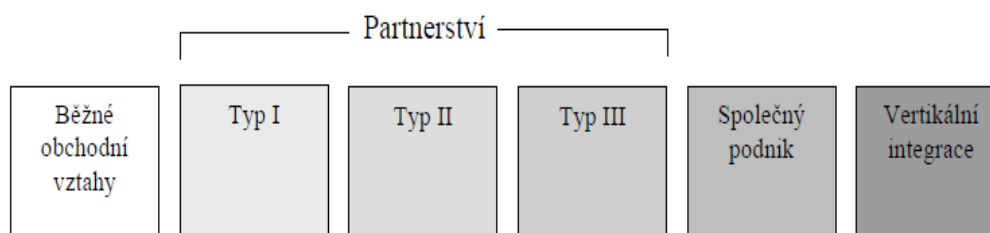
**Zdroj: Nenadál, 2006, str. 45 (upraveno)**

Faktory úspěšnosti spolupráce úzce souvisí s intenzitou, způsobem propojení podniků a typem partnerství. Toto je vymezeno v další kapitole.



## 1.4 Typy partnerství a způsob propojení podniků

Úspěšnost podnikání závisí na složitých vztazích mezi odběratelem a dodavatelem. Čím je partnerský vztah mezi podniky silnější, tím je obtížnější pro konkurenční podniky prosadit se na trhu (Christopher, 2000, str. 38). Pozici partnerství v kontextu ostatních typů vztahů dokumentuje Obr. 3.



Obr. 3: Typy vztahů mezi podniky

Zdroj: Lambert, 2000, str. 373

Nejprve vznikají běžné obchodní vztahy. Podnik udržuje celou řadu těchto vztahů. Běžné obchodní vztahy se mohou transformovat na partnerství. Společný podnik a vertikální integrace podniků jsou založeny na vyšší propojenosti podniků. Avšak pokud je partnerství dobře řízeno může přinášet stejné výhody jako společný podnik či vertikální integrace podniků. Partnerství se dle Lamberta (2000, str. 372-373) dělí do třech typů. Typy se liší délkou trváním a těsností spolupráce.

**Typ I** se vyznačuje tím, že organizace navzájem spolupracují jako partneři. V omezeném měřítku koordinují své činnosti, které mají obvykle krátkodobý cíl. **Typ II** má dlouhodobý cíl. Dochází k integraci činností obou organizací, čímž je partnerství užší. **Typ III** je v podstatě rozšíření organizace. Integrace činností je na velmi vysoké úrovni. Spolupráce je dlouhodobá. Většinou není dána délka spolupráce. (Lambert, 2000, str. 373)

Nejčastěji se vyskytuje partnerství typu I, a nejmenší výskyt má partnerství typu III. Partnerství typu III vzniká pouze v případě, že má dodavatel velký význam pro budoucí výnosy podniku. (Lambert, 2000, str. 373)

Wöhe (2007, str. 229) člení spojení podniků dle intenzity propojení a způsobu propojení podniků. Intenzita propojení se liší při kooperaci a koncentraci. **Kooperace** se využívá za účelem zvyšování konkurenceschopnosti. Jedná se o dobrovolnou spolupráci mezi podniky v některých funkčních oblastech (nákup, výzkum a vývoj a další). Podniky se v dané oblasti vzdávají své hospodářské suverenity. V ostatních činnostech jsou samostatné. Existují čtyři druhy kooperace - příležitostná společenství, zájmová

společenství, kartelová spolupráce a Joint-venture. (Blažek, 2014, str. 42) **Koncentrace** se vyznačuje spoluprací ve všech oblastech podnikání. Většinou dochází k podřízení jednoho podniku druhému. Existují 4 druhy koncentrace- kapitálová účast, podřízený koncern, nepodřízený koncern a fúze. (Blažek, 2014, str. 43)

Podniky mohou spolupracovat se svými dodavateli a odběrateli, ale také s podniky na stejném výrobním nebo obchodním stupni. Podstatou **vertikálního propojení** je spolupráce podniků ve výrobních nebo obchodních stupních. Je charakteristické snahou o diferencování výrobku, zvýšení jeho kvality a snížení nákladů (Dedouchová, 2001, str. 78-79). Dělí se na vertikální integraci proti směru a vertikální integraci po směru produkce. Integrace proti směru produkce se vyznačuje spoluprací s podnikem na předchozím produkčním nebo obchodním stupni. Výhodou tohoto propojení je snížení rizik, které spočívá v zajištění včasných dodávek. Spolupráce s podniky na následujícím produkčním nebo obchodním stupni se nazývá integrace po směru produkce. U tohoto typu propojení se snižuje riziko odbytu zboží. (Wöhe, 2007, str. 231) **Horizontální propojení** podniků se vyznačuje spoluprací podniků na stejném výrobním a obchodním stupni. Horizontální propojení se uskutečňuje například kvůli vyřazení konkurence, vytvoření vedoucího postavení na trhu nebo zvýšení tržní síly. Spolupracovat mohou také podniky z různých odvětví. Toto spojení se označuje jako **konglomerát**. (Blažek, 2014, str. 43)

## **2. OBLASTI SPOLUPRÁCE**

V této kapitole bude vymezeno, v kterých oblastech mohou podniky spolupracovat a jakým způsobem. Spolupráce má probíhat v celé struktuře podniku odběratele i dodavatele, jak již bylo zmíněno v podkapitole 1.1. Jednou z oblastí je spolupráce ve finanční oblasti.

### **2.1 Oblasti spolupráce podniků s jejich dodavateli**

System partnerství je založen na sdílení informací a správné koordinaci, kooperaci a synchronizaci procesů mezi podniky (Fiala, 2005, str. 9). Mezi spolupracujícími podniky proudí všemi směry informace o materiálových tocích a finančních tocích (Fiala, 2005, str. 11). Pro správné řízení podniku jsou informace velmi podstatné. Jsou vyhledávány strukturované informace, které jsou důležité pro rozhodování a řízení podniku. (Wöhe, 2007, str. 173-174) Objem informací, které podniky mezi sebou sdílejí je velký. (Fiala, 2005, str. 26) Spolupráce s dodavateli vyžaduje čas a úsilí, aby docházelo ke sdílení správných informací a vytváření společných prognóz (Chopra, 2007, str. 212). Náklady za vyhledání informací by neměly být vyšší než užitek z informace. Bohužel stanovit přesné náklady lze až po vyhledání informace. (Wöhe, 2007, str. 173-174)

Úspěšnost vztahu mezi podniky je dána jejich vzájemnou provázaností (Fiala, 2005, str. 26). Nové technologie umožňují podnikům propojení na vysoké úrovni (Fiala, 2005, str. 24). Výběr vhodných dodavatelů je pro podnik důležité strategické rozhodnutí. (Fiala, 2008, str. 147) Ve fázi koordinace se mezi podniky začíná rozvíjet trvalé spojení. Partneři v oblasti koordinace začnou sdílet společné cíle. Na základě sdílených informací spolupracující podniky koordinují a synchronizují své činnosti tak, aby docházelo ke zlepšení vývoje výrobků, výroby výrobku a činností spojených s dodáním výrobku konečnému zákazníkovi, tím je dosaženo vyšší konkurenceschopnosti. Spolupráce ve společných projektech a dalších iniciativách jsou plánovány a sdíleny všemi spolupracujícími podniky. (Wang, S., 2004)

Základem spolupráce je správná komunikace. Komunikace probíhá před navázáním partnerství i po jeho zahájení. Komunikace je pravidelná a běžná, ale může být vyvolána i potřebami či problémy. (Nenadál, 2006, str. 215) Komunikace mezi podniky probíhá v operativní, taktické i strategické rovině. V operativní rovině probíhá běžná komunikace

mezi podniky. Taktická rovina komunikace spočívá v koordinaci společných akcí. Řešení společných problémů je záležitostí strategické komunikace. (Fiala, 2005, str. 20-21)

Komunikace s dodavateli probíhá pomocí počítačové techniky a informačních systémů. Informační systémy napomáhají optimálnímu chodu podniku. Důležitý faktor urychlení a automatizace systému je internet. Komunikace probíhá pomocí systémů typu MES (Manufacturing Execution Systems) a ERP (Enterprise Resource Planning). ERP systémy umožňují také lépe kontrolovat a zlepšovat finanční toky. (Gupta, S., 2011). Výměna dat zvyšuje efektivnost jednotlivých řetězců. Napomáhá optimalizovat chod řetězce. Díky správné koordinaci a sdílení informací se snižuje takzvaný efekt biče (bullwhip efekt). Tento efekt se vyznačuje vznikem nadbytečných zásob, které vznikají v důsledku i malých výkyvů v poptávce v nestabilním tržním prostředí. (Fiala, 2005, str. 32-35)

Oblasti spolupráce s dodavateli jsou dle Chopry (2007, str. 3) vývoj nového produktu, marketing, provoz, distribuce, financování a zákaznický servis. Odběratelé by měli umožnit dodavatelům podílet se již na počátku vývojového cyklu výrobku, na zlepšování výrobku a výrobních procesů. (Christopher, 2000, str. 83) Dle Keřkovského (2009, str. 44) by podniky měly spolupracovat ve všech životních fázích výrobku. Spolupráce mezi podniky má probíhat od prvního dodavatele až po konečného zákazníka. (Lambert, 2000, str. 504). Spolupráce podniků zajišťuje pružnost vztahů a umožňuje rychlejší a levnější inovační procesy (Christopher, 2000, str. 81).

Dalšími možnostmi spolupráce mezi podniky jsou – poskytování bezplatných prostor, poradenství, odborná pomoc, poskytnutí reklamních ploch, darování či vypůjčení majetku, výrazné slevy na produkty či stroje, zaškolování zaměstnanců (Kunz, 2012, str. 56). Další možná pomoc je ve sdílení schopností, technologií (Pelikánová, 2016, str. 46).

Spolupráce v dodavatelském řetězci je pro podniky finančně výhodnější než udržování běžných vztahů s dodavateli (Chopra, 2007, str. 212). Oblasti spolupráce v managementu dodavatelského řetězce jsou logistika, marketing, finanční management, operační management, informační systémy, ekonomie, systémová dynamika a operační výzkum. Poznatky z těchto oblastí jsou využívány k vylepšení dodavatelského řetězce, tak aby zboží bylo správně distribuováno z hlediska - množství, času a místa. (Fiala, 2005, str. 16)

Z důvodu silné konkurence podniky vyhledávají finančně silné partnery, kteří jsou schopni zvýšit konkurenceschopnost celého spolupracujícího řetězce podniků. (Christopher, 2000, str. 79-80) Vlivem konkurence se mění vztah podniků v dodavatelském řetězci na partnerství. Jak bylo uvedeno v podkapitole 1.4, způsob propojování jednotek dodavatelského řetězce může být spolupráce ve vertikální i horizontální linii (Fiala, 2005, str. 20). Spolupráce probíhá i v horizontální rovině podnikových procesů – výzkum a vývoj, zpracování objednávek, řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů. Při spolupráci ve výzkumu a vývoji nových výrobků jsou lépe uspokojeny potřeby a požadavky zákazníků, tím se zvyšuje ziskovost řetězce. (Christopher, 2000, str. 80-81)

Z důvodu velkého propojení podniků vznikají takzvané síťové organizace (Christopher, 2000, str. 78). Každá síť má své vlastnosti, které jsou dány strategickým cílem podniků a strukturou sítě. Úspěšným management sítí je dán správným zařazením do sítě a sdílením cílů. (Fiala, 2008, str. 42-44) Podniky mezi sebou sdílí schopnosti a dovednosti, kterými disponují. Při správném využití systému se zvyšují schopnosti a snižují náklady na uspokojení potřeb zákazníků. Mezi členy sítě musí probíhat neustálá spolupráce. (Christopher, 2000, str. 78)

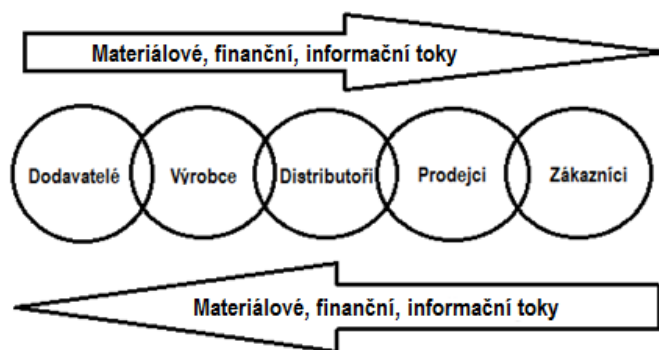
Podniky mohou být členy více sítí. Mohou vznikat sítě v určitých rovinách spolupráce – výzkumné a vývojové sítě, standardizační sítě, dodavatelské sítě, sítě řešení, kvazi-integrační sítě. (Fiala, 2008, str. 42-44)

**Výzkumné a vývojové sítě** slouží k vývoji nových technologií nebo vylepšování stávajících technologií hlavně v rychlosti. Podniky se dělí o riziko a náklady. Tato spolupráce vzniká z důvodu neschopnosti být stále inovativní. **Standardizační sítě** vznikají z důvodu integrace nových technologií do chodu podniku. Pro samostatný podnik je to obtížné, proto se podniky spojují, aby získaly tržní sílu a dominantní postavení na trhu. **Dodavatelské sítě** vznikají mezi dodavateli, výrobci, odběrateli a dalšími členy v dodavatelském řetězci. Jedná se o vertikální spolupráci, která má zvyšovat výkon řetězce. Důležitá je naprostá kooperace a specifikace produktu. **Sítě řešení** slouží k řešení trendů v poptávce zákazníků. Spolupracují podniky z různých odvětví. Tyto sítě jsou aktivní jen tehdy, kdy je nutné řešit specifické problémy zákazníků. Pokud není problém síť je neaktivní. **Kvazi-integrační sítě** jsou sítě, které vznikají mezi konkurencí. Snahou je zvýšení tržní síly a snížení nákladů. Jedná se o horizontální spolupráci, která vzniká z obranných důvodů.

## 2.2 Finanční aspekty spolupráce mezi dodavateli a odběrateli

Mezi podniky proudí materiálové toky, finanční toky, informační toky a rozhodovací toky. Materiálové toky slouží k řízení pohybu materiálu, výrobků a odpadu z výroby. Informační toky slouží k informování a následnému rozhodování podniků. Důležité jsou i finanční toky, které zahrnují různé typy plateb, úvěry, finanční toky vyplývající z vlastnických vztahů a další. (Fiala, 2005, str. 11-12) Hmotný materiálový tok musí být financován. Finanční zajištění materiálových toků obnáší vyplacení peněz dodavateli, prodej materiálových toků je spojen s příjmy od odběratelů. (Wöhe, 1995, str. 409)

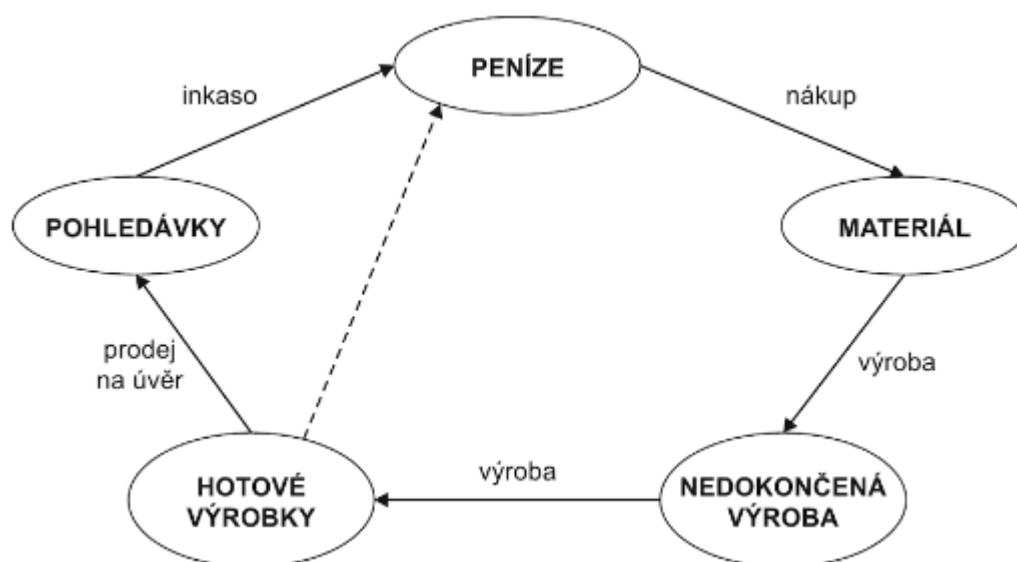
Finanční toky mezi odběrateli a dodavateli však mohou být i důsledkem dalších společných aktivit. Vztahy mezi články a toky v dodavatelsko-odběratelském řetězci ukazuje obrázek 4. Podle Christophera (2000, str. 80-81) v dodavatelsko-odběratelském řetězci proudí materiálové, informační i finanční toky, které vytváří hodnotu nejen pro konečného zákazníka, ale i pro všechny články řetězce. Efektivní řízení toků v dodavatelsko-odběratelském řetězci zajišťuje růst zisků pro všechny mezičlánky. (Christopher, 2000, str. 80-81)



Obr. 4: Integrace subjektů v dodavatelsko-odběratelském řetězci

Zdroj: Christopher, 2000, str. 80

V této práci se zaměřujeme na možnosti spolupráce mezi dodavateli a odběrateli v oblasti finančních toků. Externí dodavatelé dodávají suroviny a materiál pro výrobu. (Guillén, 2007) Nakoupené vstupy jsou ve výrobě přeměňovány nejprve na nedokončené výrobky a polotovary a posléze na hotové výrobky. Ty jsou předmětem prodeje, jak je vidět z koloběhu oběžného majetku (Obr. 5).



**Obr. 5: Koloběh oběžných aktiv**  
**Zdroj: Martinovičová, 2014, str. 33**

Oběžný majetek se rychle mění z hmotné do finanční podoby a obráceně. (Nývtová, 2010, str. 81) Z hmotného pohledu do oběžného majetku patří materiál, nedokončená výroba, polotovary, hotové výrobky, zboží a další. (Martinovičová, 2014, str. 32) Z pohledu finančního patří do oběžného majetku peníze v hotovosti či na bankovním účtu, majetkové cenné papíry, vlastní akcie či podíly. Platby mezi jednotlivými články jsou možné před dodáním zboží, při dodání zboží i po dodání zboží (Machková, 2015, str. 145). Mezi oběžný majetek patří proto také pohledávky. Vznikají při prodeji na obchodní úvěr. Materiál potřebný k výrobě je získán od dodavatele za peníze anebo také na obchodní úvěr. Problematice obchodního úvěru se podrobně věnuje kapitola 2.2.1.

Příliv a odliv hotovosti jsou nepřetržité po celou dobu života podniku a oběžného majetku. Finanční toky nikdy nepřestanou existovat, a proto problém má dynamický charakter. (Gupta, S., 2011).

Finanční rovnováha podniku je dána peněžním rovnováhou. Příjmy podniku by měly převyšovat výdaje podniku. (Wöhe, 2007, str. 568) Provádí se finanční plánování, které by mělo vést k předpokládaným příjmům a výdajům. Příjmy a výdaje jsou základními jednotkami společnosti, které umožňují stanovit jeden z hlavních ukazatelů cash flow. Ten může být rozhodujícím ukazatelem pro zahájení spolupráce. Cash flow hodnotí výkonnost podniku. Jedná se o sledování peněžních toků provozních, investičních a finančních. Cash flow se sestavuje většinou za krátká časová období. (Režňáková, 2010,

str. 22) Jedná se o významný ukazatel, který je zaměřen na budoucnost. Dává předpověď finančního stavu podniku a nabízí možnost řešení finančních problémů podniku, dříve než tato situace nastane. Jedno z řešení může být například nalezení vhodných dodavatelských partnerů. (Wöhe, 1995, str. 477-478).

Velkým problémem je neefektivní řešení finančních toků dodavatelských partnerů, kdy vzniká takzvaný problém dvojí ziskové marže. Tento problém vzniká, když se zisk dělí mezi více podniky. Podniky neuvažují o zisku celku, ale o zisku pro svůj podnik. (Fiala, 2005, str. 126).

Spolupráce mezi odběratelem a dodavatelem má velký vliv na podnikové finanční řízení. (Nývltová, 2010, str. 15) Finanční řízení je základním faktorem pro dosažení společných podnikatelských cílů. Spolupracující podniky společně mohou získávat a zhodnocovat peněžní prostředky. Podniky mají snahu sjednotit finanční toky s dílčími cíli podniků. (Šiman, 2010, str. 15)

Spolupráce mezi odběratelem a dodavatelem umožňuje využít významný finanční zdroj v podobě obchodního úvěru. (Wöhe, 2007, str. 583) Tento typ úvěru spadá do krátkodobého financování cizím kapitálem.

### **2.2.1 Obchodní úvěr jako nástroj spolupráce**

Obchodní úvěr vyplývá ze vztahu dodavatel – odběratel (Mulačová, 2013, str. 139). Jedná se o nebankovní typ úvěru, který je pro podniky důležitým zdrojem likvidity (Finance.cz, 2014) a zvyšuje jejich prodeje a zisky (Lou, K., 2016). Obchodní úvěry nejsou poskytovány v podobě peněz. (Revenda, 2013, str. 213), ale formou dodávek produktů nebo služeb, které jsou až následně hrazeny penězi. (Hrdý a Krechovská, 2009, str. 64) Obchodní úvěr může být důležitým nástrojem spolupráce pro koordinaci a řízení vztahu mezi odběrateli a dodavateli. (Lee, C. H., 2011)

Poskytnout tento typ úvěru může jak odběratel dodavateli, tak i dodavatel odběrateli. (Ryneš, 2009, str. 9) Více využívaný je dodavatelský úvěr, to je úvěr poskytovaný dodavatelem. (Srpková, 2011, str. 148) V tradičním vztahu **dodavatelský úvěr** vzniká v různých hospodářských rovinách mezi subjekty při obchodech s odloženým placením (Wöhe, 2007, str. 594). Odběratelé nemusí zaplatit za zboží či služby ihned po dodání, ale mají sjednanou lhůtu splacení. Do doby zaplacení poskytuje dodavatel odběrateli úvěr ve formě zboží či služby. Dodavatel poskytuje dodavatelský úvěr, aby



zvýšil prodej svých výrobků tím, že financuje jejich prodej. Odběratel zaplatí své závazky z tržeb za prodané zboží. Tím je pro odběratele snížena potřeba kapitálu.

Pro odběratele je dodavatelský úvěr snadným způsobem financování podniku. Většinou je poskytován dodavatelem bez záruk a formalit. Dodavatelský úvěr poskytuje dodavatel obvykle bezúročně (Wöhe, 2007, str. 594) a může ho zvýhodnit skontem či jinými slevami, které jsou při zaplacení odečteny (Mulačová, 2013, str. 139). Skonto je poskytováno odběrateli jako sleva za dřívější zaplacení pohledávek dodavateli. Bývá předem započteno do cenové nabídky. (Wöhe, 2007, str. 594) Výše skonta je vykalkulována v procentech z prodejní ceny zboží. Odběratel musí zvážit výhodnost skonta a následné využití skonta. Pokud zaplatí odběratel až po uplynutí lhůty pro skonto, čerpá úvěr. Úrok z úvěru je hodnota skonta. Při přepočtu na roční úrokovou sazbu je skonto obvykle vyšší než úroková sazba od banky. (Radová, 2013, str. 174)

Dodatelský úvěr tradičně čerpají podniky, které nedosáhnou na bankovní úvěry. Jsou to podniky, které mají nedostačující kapitálové prostředky a malou likviditu. Tímto napomáhají dodavatelé podnikům udržovat zásoby. Podmínky dodavatelského úvěru ovlivňuje tržní síla dodavatele i odběratele. Závislý může být jak dodavatel na odběrateli, tak i odběratel na dodavateli. Z tradičního pohledu lze považovat dodavatelský úvěr za nástroj síly podniku. Pokud má odběratel větší tržní sílu než dodavatel, může překročit dobu splatnosti a tím se dodavatelský úvěr stává zajímavější a pro odběratele výhodnější. Stejně tak může donutit dodavatele k poskytnutí obchodního úvěru za podmínek, které jsou výhodné pro odběratele. Pro odběratele může vést tato situace k dlouhodobé úspoře. Větší tržní síla dodavatele se projeví v podmínkách obchodního úvěru, které odběrateli nevyhovují. (Wöhe, 2007, str. 594-596)

Předpoklady pro spolupráci jsou vytvořeny pouze tehdy, pokud se žádný z obchodních partnerů nesnaží zneužít svou tržní sílu. Dodavatelský úvěr se může stát nástrojem spolupráce. Pokud dodavatel přizpůsobí podmínky obchodního úvěru potřebám svého odběratele, tak obchodní úvěr slouží, jako nástroj spolupráce a přispívá k budování a posilování vzájemných vztahů. (Wöhe, 2007, str. 594-596) Spolupracující podniky si poskytují krátkodobý úvěr, který umožňuje kupujícímu podniku zpoždění platby faktury. Prodávající podnik je ochoten přizpůsobit se podmínkám kupujícího a tím mu pomoci po finanční stránce. Dodavatelé ochotně poskytují dodavatelský úvěr svým partnerům, a proto je dodavatelský úvěr největším zdrojem pracovního kapitálu pro většinu obchodních společností. (Lee, C. H., 2011)

Nástrojem spolupráce může být i **odběratelský úvěr**. V tradičním pojetí je odběratelský úvěr poskytován dodavateli v podobě záloh. Zálohy od odběratelů jsou požadovány dodavateli většinou u větších projektů, jako je například výstavba budov, dodávky velkých strojů a další. Záloha je placena většinou před začátkem projektu. Poskytnuté finanční prostředky dodavateli zvyšují likviditu. Poskytování záloh je pro odběratele rizikové. Dodavatel nemusí svůj závazek splnit, a proto záloha může být krytá bankovní zárukou. Dodavatel požaduje záruku, aby udržel odběratele zavázaného objednavce. Důvodem může být dlouhá doba dodání a velká poptávka po produktu. Zálohy však mohou být poskytovány i v rámci běžných dodavatelsko-odběratelských vztahů, kdy se finančně silný odběratel dobrovolně podílí na financování dodavatele. Tak se odběratelský úvěr stává nástrojem posilování vzájemných vztahů a spolupráce. (Wöhe, 2007, str. 596)

### **2.2.2 Další možnosti spolupráce ve finanční oblasti**

Spolupráce podniků může probíhat například v tvorbě finančních analýz, ve finančním plánování i financování společných projektů. Závisí na propojenosti podniků. (ManagementMania.com, 2011)

Spolupráce podniků může probíhat i při získávání finančních zdrojů. Získání zdrojů pro podniky je možné několika způsoby. Spolupracující podniky mohou požádat o prostředky z Evropské unie, přímé či nepřímé dotace ze státního rozpočtu, příspěvky územních samospráv, příspěvky od nadací, firemní dárcovství, dárcovství od soukromých osob. Pro získání těchto finančních prostředků je nutné společně zpracovat projekt a požádat danou instituci. Finanční prostředky jsou poskytnuty k danému účelu. (Pelikánová, 2016, str. 45)

Podniky společně spolupracují na zhodnocování investic. Tyto investice mohou následně zpět vložit do společných aktivit podniků. (Fiala, 2005, str. 26)

Další z forem spolupráce mezi podniky je poskytnutí firemního daru. Jedná se o bezplatné darování finančních, věcných nebo nehmotných darů podniku. (Tetřevová, 2017, str. 112) Firemní dar nemusí poskytnout pouze spolupracující firma, ale podniky se mohou spojit k získání firemního daru od jiného podniku. U firemního dárcovství je nutné, aby projekt spolupracujících podniků zaujal danou firmu svým návrhem například inovací produktu či vylepšení nebo novou technologií a další. Některé podniky vypracovávají

koncept sponzoringu, který napomáhá výběru podniků, kterým bude investice poskytnuta. (Pelikánová, 2016, str. 46)

Dalším nástrojem spolupráce je společné finanční plánování. Při společném finančním plánování je nutné si stanovit společné cíle a taktiku, jak cílů dosáhnout. Spolupracující podniky musí určit i prostředky, kterými dosáhnou cílů. Finanční plánování má přinést spolupracujícím podnikům zdraví a finanční stabilitu. Společné finanční plánování zahrnuje analýzu rizik a příležitostí. Správné společné finanční řízení musí zvyšovat tržní hodnotu všech spolupracujících podniků. Pro správné finanční řízení je nutné sdílení informací. (Kislingerová, 2010, str. 131)

### 3. VÝZKUM POSTOJŮ CHEMICKÝCH PODNIKŮ K VYBRANÝM FINANČNÍM NÁSTROJŮM PRO ZLEPŠENÍ JEJICH OBCHODNÍ ČINNOSTI A ROZVOJ SPOLUPRÁCE

Jak bylo uvedeno v předcházející kapitole, podniky mohou spolupracovat v mnoha oblastech. Jednou z důležitých oblastí spolupráce mezi odběrateli a dodavateli je finanční oblast. V této oblasti mohou podniky spolupracovat různými způsoby. Z tohoto důvodu byl proveden výzkum v chemických podnicích, který měl za úkol odhalit, jak jsou vybrané nástroje pro efektivní řízení obchodních operací pro podniky důležité, a které z nich jsou ochotny implementovat. Jednou z dílčích částí výzkumu bylo zjistit postoje k vybraným finančním nástrojům.

#### 3.1 Cíle a metodika výzkumu

Cílem dílčí části výzkumu bylo zjistit postoje chemických podniků k vybraným finančním nástrojům. Zjišťována byla důležitost vybraných nástrojů používaných v oblasti finančních toků pro podniky a ochota jejich partnerů tyto nástroje použít. Na základě křížového porovnání je možné nalézt oblasti vhodné pro spolupráci při řízení peněžních toků.

K naplnění cílů byl metodou internetového dotazování pomocí strukturovaných dotazníků proveden primární kvantitativní výzkum na nákupních a prodejních útvarech chemických podniků. E-mailem byl respondentům zaslán průvodní dopis (vzor dopisu viz *Příloha 1*) s odkazem na elektronickou verzi dotazníku s prosbou o jeho vyplnění.

Sběr dat prováděli studenti třetího ročníku bakalářského studia Univerzity Pardubice z Fakulty chemicko-technologické, oboru Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků. Data byla sbírána ve dvou etapách v období od 3. 4. 2018 do 13. 5. 2018. V každé etapě byla zaslána výzva k vyplnění dotazníku a při neobdržení odpovědi byla zaslána upomínka.

K výběru respondentů byla využita Veřejná databáze daňových subjektů ARES (dostupné na [http://www.info.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz)) a komerční databáze českých a slovenských firem HBI – B2B (dostupné na <http://www.hbi.cz>). V prvním kroku byly v databázi ARES vybrány subjekty, které mají zapsán obor CZ-NACE 20+, tj. **výroba chemických látek a chemických přípravků**. Takto bylo vyfiltrováno 3129 podniků. V dalším kroku byla využita databáze HBI. Vyřazeny byly podniky, které nemají obor CZ-

NACE 20+ registrovaný jako hlavní (tj. není uveden na prvním místě). Dále byly vyřazeny podniky, které jsou v likvidaci, anebo se k nim nepodařilo nalézt funkční e-mailový kontakt. Do výzkumu bylo zařazeno 460 podniků, které splňovaly uvedené podmínky. Tyto podniky byly osloveny na nákupním i prodejním oddělení. Respondentem za oslovené podniky byl zaměstnanec, v jehož kompetenci jsou činnosti spojené s nákupem či prodejem.

Respondentům byly zasílány odkazy na dva typy dotazníků. První dotazník byl zaměřen na postoje nákupčích k vybraným finančním nástrojům pro zlepšení nákupní činnosti (*Příloha 2*), druhý zkoumal postoje prodejců k vybraným finančním nástrojům pro zlepšení prodejní činnosti (*Příloha 3*). V první části dotazníku hodnotili respondenti důležitost jednotlivých finančních nástrojů pro efektivní řízení nákupu/prodeje. Pro měření postojů byla využita číselná škála 1-7, kde 1=zcela nedůležité, 7=mimořádně důležité. V další části dotazníku byla zjišťována ochota podniku využívat tyto nástroje ve vztahu ke klíčovému obchodnímu partnerovi a to na dichotomické škále ano/ne. Poslední část dotazníku byla věnována identifikačním znakům respondenta (délka praxe respondenta a jeho pozice v podniku, velikost podniku) a hodnoceného obchodního partnera (typ klíčového dodavatele/odběratele, teritorium dodavatele/odběratele, délka obchodního vztahu, majetkové propojení podniků a ekonomická síla dodavatele/odběratele ve vztahu k podniku).

Při zpracování dat byly využity metody deskriptivní a inferenční statistiky v prostředí MS Office Excel.

### **3.2 Struktura respondentů**

Z oslovených 460 podniků na nákupním oddělení vyplnilo dotazník alespoň z části 55 podniků, tj. 12 % oslovených respondentů. Úplně vyplnilo dotazník 43 podniků, návratnost byla 9,3 %. Na prodejním oddělení vyplnilo dotazník alespoň z části 39, tj. jen 8,5 % podniků. Úplně vyplnilo dotazníky na prodejním oddělení 31 podniků, návratnost byla 6,7 %. (vstupní data jsou na příloženém CD).

V následující tabulce (Tab. 2) je uvedeno četnostní zastoupení respondentů ve výběrových souborech pro nákup a prodej zvlášť podle třídících znaků podniku a respondenta.

**Tab. 2: Struktura respondentů za nákup/prodej chemických podniků**

TŘÍDÍCÍ ZNAK	Kategorie	Relativní četnosti odpovědí %	
		NÁKUP	PRODEJ
Velikost podniku (počet zaměstnanců)	1-9	48 %	53 %
	10-49	38 %	17 %
	50-249	8 %	22 %
	250 a více	6 %	8 %
Délka praxe respondenta	do 5 let	16 %	16 %
	6-10 let	19 %	13 %
	10 a více let	65 %	71 %

Jak je vidět v tabulce 2, do výzkumu se jak na nákupu, tak na prodeji zapojili především respondenti z nejmenších podniků. I zastoupení další velikostní skupiny je jak na nákupu, tak i prodeji relativně velké. Nejmenší zastoupení je u velkých podniků.

Typickým respondentem za nákupní oddělení byl vedoucí nákupu či jednatel podniku s délkou trvání praxe více jak 10 let. Za prodejní oddělení byl typickým respondentem vedoucí prodeje též s praxí delší než 10 let. Dostatečná délka praxe respondenta vypovídá o znalosti podniku a spolehlivosti respondenta.

V tabulce 3 jsou uvedeny charakteristiky klíčového dodavatele a zákazníka dotazovaných chemických podniků. Z tabulky můžeme vidět, že hodnoceným klíčovým dodavatelem zkoumaných chemických podniků jsou převážně výrobci z ČR. Klíčovým zákazníkem jsou převážně prodejci, také z ČR.

Další uvedené charakteristiky obchodních partnerů jsou důležitými faktory, které vypovídají o jejich spolupráci. Jak již bylo řečeno, spolupráce se vyznačuje strategií win-win (viz kapitola 1.2). Tato strategie se vyznačuje rovností spolupracujících podniků a dodržováním podmínek partnerství. Z tabulky je patrné, že u obou výběrových souborů převládá vyrovnané postavení chemických podniků ve vztahu k hodnocenému obchodnímu partnerovi.

Dalším znakem spolupráce je majetková propojenost. Dle principů spolupráce by podniky měly být na sobě nezávislé (viz kapitola 1.2), což zahrnuje i majetkovou nezávislost. Z odpovědí respondentů za nákupní i prodejní oddělení je patrné, že ve výzkumu převládají podniky, které nejsou s hodnocenými partnery majetkově propojeny.

Pro spolupráci podniků je důležitá délka spolupráce. Čím delší je doba spolupráce podniků, tím větší je pravděpodobnost vzájemné provázanosti podniků a vyšší důvěry mezi podniky. Dlouhodobá spolupráce odběratele a dodavatele zajišťuje větší úspěch a konkurenceschopnost oběma stranám. Pro partnery je velmi důležité získat důvěru, proto je vhodné zakládat partnerské vazby na osobních vztazích (Machková, 2009, str. 162).

Respondenti z nákupu jsou nejčastěji v obchodním vztahu s klíčovým dodavatelem 15 a více let. Prodejci jsou v obchodním vztahu s hodnoceným klíčovým zákazníkem kratší dobu a to nejčastěji do 10 let.

**Tab. 3: Charakteristika klíčového dodavatele /zákazníka**

TŘÍDÍCÍ ZNAK	Kategorie	Relativní četnosti odpovědí %	
		NÁKUP	PRODEJ
Typ klíčového partnera	Výrobce	75 %	42 %
	Prodejce	25 %	58 %
Teritorium klíčového partnera	ČR	48 %	55 %
	EU	41 %	42 %
	Ostatní země	11 %	3 %
Postavení vůči obchodnímu partnerovi - kdo má větší vyjednávací sílu	Oslovený podnik	9 %	13 %
	Klíčový obchodní partner	21 %	26 %
	Nikdo, vyrovná pozice	58 %	52 %
	Nedokážu posoudit	12 %	10 %
Majetkové propojení podniků	ANO	5 %	3 %
	NE	95 %	97 %
Délka pracovního vztahu	do 10 let	34 %	58 %
	11-15 let	20 %	19 %
	15 let a více	45 %	23 %

Z odpovědí respondentů vyplývá, že typickým klíčovým obchodním partnerem pro nákupčí ze zkoumaných chemických podniků jsou výrobci z ČR, s nimiž spolupracují 15 a více let. Naproti tomu typickým klíčovým zákazníkem je pro chemický podnik v roli prodávajícího prodejce z ČR, s nímž jsou v pracovním vztahu do 10 let. Respondenti nejsou

většinou se svými partnery majetkově propojeni a svou pozici ve vztahu k obchodnímu partnerovi hodnotí nejčastěji jako vyrovnanou.

### 3.3 Výsledky výzkumu a diskuse

V prvním kroku měli respondenti chemických podniků za úkol zhodnotit důležitost uvedených finančních nástrojů na číselné škále od 1 do 7 (1- nejméně důležité, 7- nejvíce důležité). Z vyplněných hodnot důležitosti byla vypočítána pomocí MS Office Excel průměrná důležitost a medián důležitosti. Výčet jednotlivých finančních nástrojů je uveden i s hodnotami průměru a mediánu za oba výběrové soubory (za nákup i prodej) v tabulkách 4 a 5. Nástroje jsou seříděny podle průměrné důležitosti.

**Tab. 4: Hodnocení důležitosti finančních nástrojů pro efektivní řízení nákupu**

<b>Finanční nástroj</b>	<b>Průměrná důležitost<sup>*)</sup></b>	<b>Medián důležitosti<sup>*)</sup></b>
Sleva (množstevní, sezonní) na dodávané produkty	5,9	6
Sleva za brzké placení (skonto)	5,0	6
Podmínky splatnosti obchodního úvěru podle Vašich požadavků	5,0	6
Způsob platby podle Vašich požadavků (hladký plat, dokumentární formy placení)	4,9	5
Změna platebních podmínek před splatností závazků v případě Vašich platebních problémů (odklad platby, splátkový kalendář)	4,4	5
Financování zásob nakupovaných vstupů formou konsignace	4,0	4
Financování zásob formou obchodního úvěru	3,5	4

<sup>\*)</sup> Důležitost byla měřena na číselné škále 1-7 (1=zcela nedůležité, 7=mimořádně důležité)

Z hodnot průměru v tabulce je patrné, že pro efektivní nákup je nejdůležitější možnost obdržet slevu na dodávané produkty (sleva množstevní, sezonní). Dalšími důležitými finančními nástroji jsou vhodné podmínky splatnosti obchodního úvěru a poskytnutí slevy za brzké splacení (skonto). Všechny tyto nástroje považuje minimálně 50 % respondentů za velmi důležité (hodnotí je druhou nejvyšší hodnotou na sedmibodové škále).

Za nejméně důležitý finanční nástroj je v předchozím kontextu překvapivě považováno financování zásob formou obchodního úvěru, za málo důležité je považováno i konsignační skladování jako zdroj financování zásob.

Respondenti k hodnocení důležitosti jednotlivých nástrojů využili celou číselnou škálu. U každého z nástrojů měli respondenti také možnost zvolit možnost, že důležitost



daného nástroje nedokážou posoudit. Nejčastěji respondenti na nákupu nedokázali posoudit důležitost financování zásob nakupovaných vstupů formou konsignace.

**Tab. 5: Hodnocení důležitosti finančních nástrojů pro efektivní řízení prodeje**

<b>Finanční nástroj</b>	<b>Průměrná důležitost<sup>*)</sup></b>	<b>Medián důležitosti<sup>*)</sup></b>
Podmínky splatnosti obchodního úvěru podle Vašich požadavků	5,6	6
Řešení platebních problémů zákazníka před splatností pohledávek	5,4	6
Způsob platby podle Vašich požadavků (hladký plat, dokumentární formy placení)	5,3	6
Placení zákazníkem při dodávce produktů	4,1	5
Placení záloh zákazníkem	3,8	3

<sup>\*)</sup> Důležitost byla měřena na číselné škále 1-7 (1=zcela nedůležité, 7=mimořádně důležité)

Pro efektivní řízení prodeje respondenti z chemických podniků vybrali jako nejdůležitější finanční nástroj vhodné podmínky splatnosti obchodního úvěru. Dalšími důležitými finančními nástroji jsou řešení platebních problémů zákazníka již před splatností pohledávek a způsob plateb dle požadavků prodejce. Relativně vyvážené výsledky se vyskytly u prvních třech uvedených finančních nástrojů. Více jak 50 % respondentů považuje tyto nástroje za velmi důležité (hodnotí je druhou nejvyšší hodnotou na sedmibodové škále).

Jako nejméně důležitý finanční nástroj bylo vyhodnoceno placení záloh zákazníkem. Nejčastěji respondenti nedokázali posoudit důležitost podmínek splatnosti obchodního úvěru podle jejich požadavků. K hodnocení důležitosti nástrojů využili respondenti celou číselnou škálu.

Obchodní úvěr je jedním z hlavních nástrojů finanční spolupráce. Z výzkumu vyplývá, že jak pro respondenty z nákupu, tak z prodeje je důležité dosažení pro ně výhodných podmínek obchodního úvěru. Ostatní způsoby placení (zálohy, placení při dodávce) jsou pro prodejce méně důležité.

Významným nástrojem pro efektivní řízení nákupu i prodeje je podle respondentů i vhodný způsob platby za zboží. Různé způsoby platby se liší svou výhodností pro prodávajícího a kupujícího. Při aplikaci principů spolupráce a předpokládané důvěře partnerů by měl být upřednostňován hladký plat. Hladký plat je využíván především u dlouhodobých partnerů a u subdodavatelů, kteří pravidelně spolupracují a dodávají produkty. Prodávající mohou využívat hladký plat jako nástroj pro zvýšení

konkurenceschopnosti podniku. Dokumentární formy placení jsou využívány především v mezinárodních obchodních vztazích. Partneri musí společně stanovit podmínky plnění dokumentárního akreditivu nebo inkasa. (Machková, 2014, str. 84-85)

Z výsledků výzkumu vyplývá, že pro nákupčí jsou nejdůležitější slevy. Dodavatelé by se měli snažit v zájmu rozvoje vztahů se zákazníky tomuto požadavku přizpůsobit. Z výzkumu také vyplývá, že pro prodávající je důležité, aby byly případné platební problémy zákazníků řešeny již před splatností pohledávek. Zákazníci by měli v zájmu rozvoje spolupráce tento požadavek akceptovat.

V druhém kroku měli za úkol respondenti zhodnotit ochotu podniku používat uvedené finanční nástroje v zájmu rozvoje spolupráce s klíčovými dodavateli a ochotu podniku používat uvedené finanční nástroje v zájmu rozvoje spolupráce s klíčovými zákazníky. Respondenti měli zhodnotit finanční nástroje pomocí dichotomické škály ano/ne, měli též možnost zvolit neutrální odpověď - nedokážu posoudit. Relativní četnosti odpovědí za nákup a prodej jsou uvedeny v tabulkách 6 a 7.

**Tab. 6: Ochota používat finanční nástroje ve vztahu ke klíčovému dodavateli**

<b>Finanční nástroj</b>	<b>ANO<sup>*)</sup></b>	<b>NE<sup>*)</sup></b>
Akceptování způsobu platby podle požadavků dodavatele (hladký plat, dokumentární formy placení)	68 %	32 %
Řešení Vašich platebních problémů před termínem splatnosti závazků vůči dodavateli (např. návrh na odklad platby, splátkový kalendář)	66 %	34 %
Placení při dodávce nakupovaných vstupů	60 %	40 %
Akceptování podmínek splatnosti obchodního úvěru podle požadavků dodavatele	54 %	46 %
Placení záloh při nákupu vstupů	36 %	64 %

<sup>\*)</sup> relativní četnost odpovědí respondentů v %

Ochota používat hodnocené nástroje ve vztahu ke klíčovému dodavateli je podle odpovědí nákupčích relativně vysoká – s výjimkou placení záloh je všechny ostatní nástroje ochotno použít více jak 50 % respondentů. Z tabulky je vidět, že v zájmu efektivního řízení nákupu jsou nákupčí nejvíce ochotni ve vztahu ke klíčovému dodavateli akceptovat způsob platby podle jeho požadavků (hladký plat, dokumentární formy placení). Téměř stejně ochotní jsou řešit svoje platební problémy již před termínem splatnosti závazků.

Nejméně ochotní jsou nákupčí ve vztahu ke klíčovému dodavateli platit zálohy při nákupu vstupů. Nejčastěji respondenti nedokázali posoudit ochotu akceptovat podmínky splatnosti obchodního úvěru podle požadavků dodavatele.

**Tab. 7: Ochota používat finanční nástroje ve vztahu ke klíčovému zákazníkovi**

<b>Finanční nástroj</b>	<b>ANO<sup>*)</sup></b>	<b>NE<sup>*)</sup></b>
Poskytování slevy (množstevní, sezonní) na dodávané produkty	77 %	23 %
Změna platebních podmínek před splatností pohledávek v případě platebních problémů zákazníka (odklad platby, splátkový kalendář)	77 %	23 %
Akceptování způsobu platby podle požadavků zákazníka (hladký plat, dokumentární formy placení)	76 %	24 %
Akceptování podmínek splatnosti obchodního úvěru podle požadavků zákazníka	69 %	31 %
Financování zásob zákazníka formou konsignace	50 %	50 %
Poskytování slevy za brzké placení (skonto)	42 %	58 %
Financování zásob zákazníka formou obchodního úvěru	21 %	79 %

<sup>\*)</sup> relativní četnost odpovědí respondentů v %

Podle odpovědí respondentů jsou chemické podniky klíčovému zákazníkovi nejvíce ochotny poskytovat slevy na dodávané produkty, změnit platební podmínky před splatností pohledávek v případě platebních problémů zákazníka a přizpůsobit způsob platby požadavkům zákazníka. Více jak tři čtvrtiny respondentů deklarovaly ochotu tyto nástroje ve vztahu ke klíčovým zákazníkům použít.

Překvapivě nejméně ochotné jsou chemické podniky podle respondentů financovat zásoby zákazníka formou obchodního úvěru a malá ochota je i poskytovat slevy za brzké splacení neboli skonto. Respondenti z prodeje nedokázali nejčastěji posoudit ochotu akceptovat podmínky splatnosti obchodního úvěru podle požadavků zákazníka.

Z tabulek vyplývá, že jak na nákupu, tak na prodeji je relativně velká ochota akceptovat ve vztahu ke klíčovému obchodnímu partnerovi podmínky splatnosti obchodního úvěru podle jeho požadavků, stejně jako ochota přizpůsobit způsob platby požadavkům partnera.

Ochotni jsou podle respondentů jak nákupčí, tak prodejci i řešit platební problémy před splatností pohledávek, více než tři čtvrtiny prodávajících jsou ochotny platební podmínky změnit v případě platebních problémů zákazníka. Téměř 80 % dodavatelů deklaruje ochotu poskytovat klíčovým zákazníkům množstevní nebo sezonní slevy.

V dalším kroku bylo provedeno křížové porovnávání důležitosti finančních nástrojů a ochoty využívat je s cílem nalézt vhodné nástroje pro rozvoj spolupráce.

Nejdříve porovnáme hodnocení důležitosti finančních nástrojů za nákup a ochotu využívat daný nástroj za prodej. Pro efektivní řízení nákupu je z uvedených nástrojů podle respondentů nejdůležitější sleva (množstevní, sezonní) na dodávané produkty. Ochota prodejců využívat tento finanční nástroj je též vysoká – skoro 80 % respondentů je ochotno tyto slevy klíčovému zákazníkovi poskytovat. Jedná se o jeden ze dvou nástrojů, k jejichž použití jsou prodejci nejochotnější.

Pro nákupčí je důležitá i sleva za brzké splacení neboli skonto, ale jen 42 % prodejců je ochotno tento nástroj využívat. Nabídka skonta se tak může stát nástrojem posilování vztahů se zákazníky a rozvoje spolupráce. Pro nákupčí jsou relativně důležité i podmínky platnosti obchodního úvěru a způsob platby podle jejich požadavků. Většina respondentů prodejců je ochotna se jejich požadavkům přizpůsobit. Mírný nesoulad je v případě řešení platebních problémů zákazníka před termínem splatnosti pohledávek. Pro nákupčí není změna platebních podmínek před splatností závazků v případě platebních problémů prioritou (průměrná důležitost 4,4). Naproti tomu skoro 80 % respondentů na straně prodeje je ochotno podmínky obchodního úvěru v případě problémů kupujícího změnit. Jedná se o nástroj, k jehož použití jsou prodejci spolu se slevami nejochotnější. Pro zvyšování důvěry ve vztahu, jako důležitého předpokladu spolupráce, je důležité, aby platební problémy byly řešeny včas. Zlepšení přístupu kupujících by se mohlo stát dalším nástrojem posilování vztahů a rozvoje spolupráce.

Překvapivé je, že financování zásob formou obchodního úvěru má pro nákupčí nízkou důležitost, nízká je i ochota prodejců tento nástroj používat. Hodnocení důležitosti i ochoty není v souladu s hodnocením důležitosti ostatních parametrů souvisejících s obchodním úvěrem (splatnost, skonto). Zajímavé je, že pro nákupčí je méně důležité i financování zásob nakupovaných vstupů formou konsignace (průměrná důležitost 4). Relativně malá ochota prodejců tento nástroj využívat je pochopitelná, protože konsignační skladování je výhodné především pro kupujícího. Jedná se o formu obchodní dohody, která spočívá ve snížení zásob odběratele, kdy dodavatel přebírá zodpovědnost za zásoby odběratele (Kislingerová, 2010, str. 529).

V dalším kroku porovnáme hodnocení důležitosti finančních nástrojů prodejci a ochotu uplatnit dané nástroje nákupčími. Za nejdůležitější nástroj pro efektivní řízení

prodeje považují prodejci nastavení podmínek splatnosti obchodního úvěru dle svých požadavků. I když je více než polovina zákazníků (nákupčích) ochotna požadavky dodavatele akceptovat, jedná se o nástroj, u kterého je ochota k aplikaci druhá nejmenší. Vhodným nastavením podmínek obchodního úvěru mohou jak dodavatelé, tak odběratelé podporovat své obchodní partnery a vytvářet tak předpoklady pro rozvoj spolupráce. Pokud chtějí budovat vztahy se svými klíčovými dodavateli, měli by nákupčí zohledňovat i jejich požadavky na podmínky obchodního úvěru.

Pro prodejce je logicky důležité, aby platební problémy zákazníka byly řešeny před splatností pohledávek. Ochota nákupčích k řešení těchto problémů je také relativně vysoká. Ve vztazích založených na důvěře a spolupráci by mělo být řešení platebních problémů zákazníka pro obě strany prioritou. Za důležité považují prodejci i možnost volit způsob platby podle svých požadavků. Pro nákupčí se jedná o nástroj, k jehož aplikaci jsou z hodnocených nástrojů nejochotnější.

Nejméně důležitým nástrojem je pro prodejce placení záloh zákazníkem, ochota zákazníků zálohy platit je také nízká, nejnižší z hodnocených finančních nástrojů.

Jedním z hlavních kroků k úspěšné spolupráci odběratele a dodavatele je sladit veškeré finanční toky obou partnerů, tak aby bylo dosaženo synergického efektu. Z výzkumu vyplývá, že nejcennějším nástrojem spolupráce je zvýhodnění cen za dodávané produkty slevami (množstevní, sezonní).

I když jsou pro nákupčí nejdůležitější slevy, důležitým nástrojem pro spolupráci je i obchodní úvěr, především vhodné nastavení podmínek jeho splatnosti podle požadavků obou stran a následně plnění domluvených podmínek souvisejících s jeho splacením. Z odpovědí respondentů bylo dále zjištěno, že ceněným nástrojem finanční spolupráce je i umožnění způsobu platby podle požadavků obchodního partnera.

Partnerství je založeno na přátelském vztahu, který se vyznačuje vzájemnou ochotou pomoci druhému (viz kapitola 1.3). Pokud se zákazník dostane do finančních nesnází, měl by mu partner nabídnout pomoc například odložením platby či splátkovým kalendářem. Zajímavým poznatkem výzkumu bylo zjištění, že nejnižší důležitost, ale i ochota jsou u financování zásob formou obchodního úvěru a placení záloh.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že největší potenciál pro rozvoj spolupráce malých podniků s klíčovými obchodními partnery mají vhodné podmínky obchodního úvěru (splatnost, skonto), vhodný způsob platby a včasné řešení platebních problémů ze strany

zákazníka. Nejdůležitějším znakem spolupráce je ochota přizpůsobit se požadavkům partnera a plnit domluvené podmínky a tím zajistit hladký průběh spolupráce bez konfliktů.

## ZÁVĚR

Spolupráce mezi podniky je významným strategickým krokem pro všechny účastníci se strany. Podstatou spolupráce je vzájemná důvěra, komunikace a sdílení informací a technologií. Spoluprací podniky zlepšují své postavení na trhu. Partneři si stanovují společné strategické cíle a hodnoty, které chtějí do budoucna dosáhnout. Spolupráce pro podniky přináší často velké výhody samozřejmě i rizika. Pokud je vztah podniků dobře veden a podniky si navzájem pomáhají, přináší vztah všem partnerům především výhody. Spolupracující podniky usilují o uspokojení zájmů všech spolupracujících podniků. Proto je v partnerském vztahu dbáno na cíle a hodnoty obou spolupracujících podniků.

Podniky hodnotí úspěšnost spolupráce dle faktorů úspěšnosti spolupráce, které slouží k odhalení silných a slabých stránek spolupráce. Spolupráce mezi podniky může probíhat různými způsoby. Existují typy propojení podniků, které se liší délkou spolupráce a propojeností podniků.

Oblasti spolupráce mezi podniky jsou různé. Spolupráce by měla probíhat v celém životním cyklu výrobku až po jeho likvidaci. Podniky spolupracují na vývoji nových produktů, v marketingu, provozu podniku, distribuci produktů, zákaznickém servisu a jedna z důležitých oblastí spolupráce je i finanční oblast. Partnerské podniky si navzájem mohou také poskytovat bezplatně prostory, poradenství, odbornou pomoc a reklamní plochy. Spolupráce se může projevit i v darování či vypůjčení majetku, poskytování slev na produkty či stroje a zaškolování zaměstnanců.

Pro podnik je výhodnější spolupráce v dodavatelském řetězci než udržování běžných vztahů s dodavateli. V dodavatelském řetězci probíhá spolupráce v logistice, marketingu, operačním managementu, informačních systémech, operačním výzkumu, ale i finančním managementu.

Základním nástrojem spolupráce ve finanční oblasti je obchodní úvěr. Častěji je využíván dodavatelský úvěr, tj. úvěr poskytovaný dodavatelem odběrateli v podobě dodávek zboží s odloženou platbou. Nástrojem spolupráce se dodavatelský úvěr stává pokud, dodavatel přizpůsobí podmínky úvěru odběrateli. Odběratel může spolupracovat s dodavatelem také poskytnutím odběratelského úvěru, kdy odběratel finančně podporuje dodavatele pomocí záloh.

Další oblastí spolupráce je společné finanční plánování, kdy je nutné stanovit společné cíle a taktiku, jak cílů dosáhnout. Spolupracující podniky musí určit i prostředky, kterými dosáhnou cílů. Podniky dále mohou spolupracovat při získávání finančních prostředků pomocí dotací, příspěvků od územních samospráv, příspěvků od nadací, firem a soukromých osob.

V rámci provedeného kvantitativního výzkumu byla v chemických podnicích zjišťována důležitost vybraných finančních nástrojů pro efektivní řízení obchodních vztahů a ochota obchodních partnerů tyto nástroje využívat. Postoje k využívání finančních nástrojů byly zkoumány jak u nakupujících, tak prodávajících.

Výzkumu se zúčastnili převážně respondenti z menších podniků s praxí více než 10 let na stejné či obdobné pozici. Typickým klíčovým dodavatelem zkoumaných chemických podniků byli výrobci z ČR a klíčovým zákazníkem prodejci, také z ČR. Respondenti nejsou většinou se svými partnery majetkově propojeni a svou pozici ve vztahu k obchodnímu partnerovi hodnotí nejčastěji jako vyrovnanou. S hodnoceným klíčovým obchodním partnerem je většina nakupujících v obchodním vztahu 15 a více let, zatímco prodávajících do 10 let.

Pro nákupčí je nejdůležitější poskytování slev (množstevní, sezonní) na dodávané produkty. Dále je důležité poskytování slev za brzké placení (skonto) a nastavení podmínek splatnosti obchodního úvěru podle jejich požadavků. Za nákup byla největší ochota akceptovat u klíčového dodavatele způsob platby podle jeho požadavků (hladký plat, dokumentární formy placení) a řešit platební problémy před splatností závazků.

Pro prodejce je nejdůležitější, aby byly podmínky splatnosti obchodního úvěru nastaveny podle jejich požadavků. Dále je pro ně důležité, aby byly platební problémy zákazníka řešeny již před splatností pohledávek a také, aby mohli volit způsob platby. Největší ochota je vůči klíčovému zákazníkovi k poskytování slev na dodávané produkty a změně platebních podmínek před splatností pohledávek v případě platebních problémů zákazníka. Dále jsou prodejci ochotni akceptovat zákazníkem požadovaný způsob platby.

Křížovým porovnáním odpovědí bylo zjištěno, že nejdůležitější je pro nákupčí získat slevy na dodávané produkty a prodejci jsou relativně ochotni slevy poskytovat. Pro kupující je důležitá i sleva za brzké placení (skonto), ale ochota prodejců k jejich poskytování je poměrně nízká. K rozvoji spolupráce by mohla pomoci častější nabídka skonta. Dalším předpokladem pro rozvoj spolupráce je řešení finančních problémů



zákazníka již před termínem splatnosti jeho závazků. I když to pro nakupující není prioritou, jsou ochotni podle respondentů své případné platební problémy včas řešit. Pro jejich partnery – prodávající - je to důležité a jsou ochotni se domluvit. Pro obě strany je důležité domluvit podmínky splatnosti obchodního úvěru podle vlastních požadavků. Z výsledků výzkumu se jeví, že nákupčí jsou ochotnější přizpůsobit se požadavkům prodávajících (rozdíly v postojích však nebyly testovány). Z výzkumu také vyplývá, že pro obě strany je důležité domluvit způsob platby podle svých požadavků. Z hodnot statistik se jeví, že to je důležitější pro prodávající (rozdíly v postojích však nebyly testovány). Většina respondentů na obou stranách je ochotna požadavky partnera do různé míry akceptovat.

Pro prodejce je nejméně důležité placení záloh a placení při dodávce produktů. Ochota kupujících zálohy platit je také nízká, ale ochota platit při dodání vstupů je relativně vysoká. Toho mohou prodávající při stanovování podmínek placení za dodávky využít. Do výzkumu se zapojily převážně menší podniky. Výsledky výzkumu je třeba vnímat v tomto kontextu.

## POUŽITÁ LITERATURA

- 1) BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- 2) DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- 3) DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- 4) DWYER, Judith. Communication for the professions: strategies and skills. 5th ed. Frenchs Forest, N.S.W: Pearson Australia, 2013. ISBN 9781442548480.
- 5) EFQM. The EFQM excellence model: large company, operational and business unit version. [New ed.]. Brussels: EFQM, 2003. ISBN 9052362424.
- 6) FIALA, Petr. Modelování dodavatelských řetězců. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, c2005, 168 s. ISBN 80-86419-62-2.
- 7) FIALA, Petr. Síťová ekonomika. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-69-6.
- 8) Finance.cz. [online]. 2.4.2014. [cit. 08.01.2018]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/415239-obchodni-uvery-jsou-alfou-a-omegou-financovani-mensich-firem/>
- 9) Finanční řízení a ekonomika firmy - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 13.02.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ekonomika-a-finance>
- 10) GUILLÉN, Gonzalo, Mariana BADELL a Luis PUIGJANER. A holistic framework for short-term supply chain management integrating production and corporate financial planning. International Journal of Production Economics [online]. 2007, vol. 106, no. 1, s. 288. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.06.008>
- 11) GUPTA, Sushil a Kaushik DUTTA. Modeling of financial supply chain. European Journal of Operational Research [online]. 2011, vol. 211, no. 1, s. 47-56. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2010.11.005>
- 12) HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5.

- 13) CHOPRA, Sunil a Peter MEINDL. Supply chain management: strategy, planning, and operation. Pearson internat. ed., 3. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2007. ISBN 0132086085.
- 14) CHRISTOPHER, Martin. Logistika v marketingu. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-007-4.
- 15) JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- 16) KEŘKOVSKÝ, Miloslav. Moderní přístupy k řízení výroby. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-119-2.
- 17) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001949.
- 18) KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
- 19) KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
- 20) LAMBERT, Douglas M. a Lisa M. ELLRAM. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-221-1.
- 21) Lee, C. H., & Rhee, B. (2011). Trade credit for supply chain coordination. *European Journal of Operational Research*, 214(1), 136-146. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2011.04.004>
- 22) Lou, K., & Wang, L. (2016). Nash and integrated solutions in a just-in-time seller-buyer supply chain with buyer's ordering cost reductions. *International Journal of Systems Science*, 47(7), 1615-1623. <http://dx.doi.org/10.1080/00207721.2014.942243>
- 23) MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986 -2.
- 24) MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 9788024753669.

- 25) MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. Mezinárodní obchodní operace. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.
- 26) MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 9788024753164.
- 27) MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- 28) NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- 29) NYAGA, Gilbert N., Judith M. WHIPPLE a Daniel F. LYNCH. Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?. Journal of Operations Management [online]. 2010, vol. 28, no. 2, s. 101-114. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.07.005>
- 30) NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 9788024731582
- 31) PELIKÁNOVÁ, Anna. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-0339-3.
- 32) RADOVÁ, Jarmila, Petr DVOŘÁK a Jiří MÁLEK. Finanční matematika pro každého. 8., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4831-3.
- 33) REVENDA, Zbyněk. *Peníze a zlato*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2013, 269 s. ISBN 978-80-7261-260-4.
- 34) REŽŇÁKOVÁ, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 9788024734415.
- 35) RYNEŠ, Petr. *Cash flow v účetní závěrce*. 3. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, c2009, 191 s. ISBN 978-80-7263-490-3.
- 36) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- 37) SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

- 38) ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- 39) TETŘEVOVÁ, Liběna. Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3.
- 40) Wang, S., & Archer, N. (2004). Supporting collaboration in business-to-business electronic marketplaces. *Information Systems and eBusiness Management*, 2(2-3), 269-286. <http://dx.doi.org/10.1007/s10257-004-0034-6>
- 41) Ways To Better Manage Suppliers Effectively. Digitalist Magazine News on Cloud, Mobile, Big Data, Analytics & More | SAP Innovation [online]. Copyright © 2018 SAP SE. All rights reserved. [cit. 08.01.2018]. Dostupné z: <http://www.digitalistmag.com/resource-optimization/2014/05/20/7-ways-to-better-manage-suppliers-effectively-01251152>
- 42) WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. Úvod do podnikového hospodářství. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.
- 43) WÖHE, Günter. Úvod do podnikového hospodářství: překlad 18. vydání německého originálu. Praha: C.H. Beck, 1995. Ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-014-1.

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Odlišnosti procesů nakupování a managementu partnerství s dodavateli.....	15
Tab. 2: Struktura respondentů za nákup/prodej chemických podniků .....	30
Tab. 3: Charakteristika klíčového dodavatele/zákazníka .....	31
Tab. 4: Hodnocení důležitosti finančních nástrojů pro efektivní řízení nákupu .....	32
Tab. 5: Hodnocení důležitosti finančních nástrojů pro efektivní řízení prodeje .....	33
Tab. 6: Ochota používat finanční nástroje ve vztahu ke klíčovému dodavateli .....	34
Tab. 7: Ochota používat finanční nástroje ve vztahu ke klíčovému zákazníkovi .....	35

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Přejít od tradičního ke vztahovému marketingu .....	14
Obr. 2: Kritické faktory úspěšnosti programu partnerství s dodavateli.....	16
Obr. 3: Typy vztahů mezi podniky .....	17
Obr. 4: Integrace subjektů v dodavatelsko-odběratelském řetězci .....	22
Obr. 5: Koloběh oběžných aktiv .....	23

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Vzor průvodního dopisu .....	49
Příloha 2: Dotazník k výzkumu pro zlepšení prodejní činnosti chemických podniků .....	50
Příloha 3: Dotazník k výzkumu pro zlepšení nákupní činnosti chemických podniků .....	53



## Příloha 1: Vzor průvodního dopisu

Vážený pane/paní,

velice děkujeme Vašemu podniku za účast v první etapě výzkumu vhodných nástrojů pro zlepšení prodejní činnosti podniku, pokud jste se do výzkumu zapojili. **Nyní přistupujeme k druhé etapě výzkumu, ve kterém zkoumáme nástroje umožňující zlepšit nákupní činnost podniku.** Účast Vašeho podniku v této etapě výzkumu není podmíněna účastí v etapě předchozí – budeme vděční i za vyplnění pouze právě předkládaného dotazníku.

Moc Vás prosím o vyplnění dotazníku, nebo jeho případné přeposlání osobě, která by v rámci Vašeho podniku byla vhodným respondentem (**osoba odpovědná za nákup**). Pro co nejjednodušší a nejrychlejší vyplnění je dotazník připraven v elektronické podobě. Na jeho vyplnění Vám bude určitě stačit 15 minut.

Odkaz na elektronický dotazník:  
[http://vyzkumykemch.upce.cz/mrIWeb/mrIWeb.dll?I.Project=SPOLUPRACE\\_NO](http://vyzkumykemch.upce.cz/mrIWeb/mrIWeb.dll?I.Project=SPOLUPRACE_NO)

Vzhledem k tomu, že sběr dat probíhá anonymně, prosím, abyste mi zpětným e-mailem poskytli informaci, že jste za Váš podnik dotazník vyplnili. Moc by mi to pomohlo při sledování návratnosti a odstranilo by to mé případné opakované prosby o vyplnění. Za vyplnění dotazníku Vám v případě zájmu mohu zaslat souhrnné výsledky výzkumu.

Předem děkuji Vašemu podniku a Vám osobně za pomoc při zpracování mé bakalářské práce a přeji hezký den.

Aneta Kramaříková

Student Univerzity Pardubice

Fakulta chemicko-technologická

## Příloha 2: Dotazník k výzkumu pro zlepšení prodejní činnosti chemických podniků

### Dotazník k výzkumu vhodných nástrojů pro zlepšení prodejní činnosti chemických podniků

Cílem našeho výzkumu je zjistit důležitost sdílení informací, použití jednotlivých logistických technologií a finančních nástrojů, které umožňují zlepšení Vaší prodejní činnosti. Současně také zjišťujeme ochotu aplikovat tyto nástroje ve vztahu k Vašemu vybranému zákazníkovi. Výsledky výzkumu nám umožní odhalit vhodné oblasti pro rozvoj spolupráce mezi výrobními podniky chemického průmyslu a jejich zákazníky.

Vaše odpovědi na otázky v tomto dotazníku jsou sbírány anonymně a budou zpracovány jako anonymní statistická data. Nakládání s údaji v tomto dotazníku je v souladu s platnými zákony ČR na ochranu osobních a firemních údajů.

Předem děkujeme za vyplnění dotazníku a poskytnutí cenných informací.

1. Vyjádřete prosím Váš názor na **důležitost následujících informací pro efektivní řízení Vašeho prodeje**. Pro hodnocení použijte škálu 1-7 (rostoucí míra důležitosti, kde 1 = zcela nedůležité, 7 = mimořádně důležité).

	1	2	3	4	5	6	7	Nedokážu posoudit
Informace o budoucích potřebách zákazníka (např. rámcový objem nákupu)								
Informace o mimořádných výkyvech v odběrech zákazníka								
Informace o poptávce a vývoji trhu								
Informace o stavu zásob u zákazníka								
Informace o kapacitách u zákazníka (např. rezervách v dopravě, skladování)								
Informace o výrobových a technologických inovacích u zákazníka								
Informace o výrobních nákladech zákazníka (resp. marži u prodejce)								

2. Vyjádřete prosím Váš názor na **důležitost logistických technologií pro efektivní řízení Vašeho prodeje**. Pro hodnocení použijte škálu 1-7 (rostoucí míra důležitosti, kde 1 = zcela nedůležité, 7 = mimořádně důležité). V případě, že danou technologii neznáte, označte „nedokážu posoudit“.

	1	2	3	4	5	6	7	Nedokážu posoudit
Elektronická výměna dat (EDI)								
Elektronická identifikace zboží pomocí čárových (EAN) kódů								
Elektronická identifikace zboží pomocí radiofrekvenční technologie (RFID)								
Konsignační skladování								
Cross-dockové skladování								
Automatické doplňování zásob (přenesení úplně zodpovědnosti za doplňování zásob na Vás jako dodavatele)								
Propojování informačních systémů pro podporu společného řízení hmotných toků (např. SAP/SCM)								
Aplikace komplexních logistických technologií jako CPFR (společné plánování, prognózování a doplňování zásob)								

3. Vyjádřete prosím Váš názor na **důležitost finančních nástrojů pro efektivní řízení Vašeho prodeje**. Pro hodnocení použijte škálu 1-7 (rostoucí míra důležitosti, kde 1 = zcela nedůležité, 7 = mimořádně důležité).

	1	2	3	4	5	6	7	Nedokážu posoudit
Placení záloh zákazníkem								
Placení zákazníkem při dodávce produktů								
Způsob platby podle Vašich požadavků (hladký plat, dokumentární formy placení)								
Podmínky splatnosti obchodního úvěru podle Vašich požadavků								
Řešení platebních problémů zákazníka před splatností pohledávek								

4. V další části dotazníku nás zajímá Váš názor na **ochotu Vašeho podniku používat níže uvedené nástroje v zájmu rozvoje spolupráce s Vašimi klíčovými zákazníky**. Pro účely výzkumu prosím vyberte pouze jediného zákazníka, a to zákazníka, se kterým máte zájem rozvíjet spolupráci. Byl by Váš podnik ochoten použít (nebo již používá) následující nástroje spolupráce?

	Ano	Ne	Nedokážu posoudit
Poskytování informací zákazníkovi o průběhu vyřízení objednávek			
Poskytování informací zákazníkovi o mimořádných výkyvech v dodávkách			
Poskytování informací zákazníkovi o poptávce a vývoji trhu			
Poskytování informací zákazníkovi o stavu Vašich zásob			
Poskytování informací zákazníkovi o Vašich kapacitách (např. rezervách ve výrobě, dopravě, skladování)			
Poskytování informací zákazníkovi o Vašich výrobních a technologických inovacích			
Poskytování informací zákazníkovi o Vašich výrobních nákladech			
Elektronická výměna dat (EDI)			
Elektronická identifikace zboží pomocí čárových (EAN) kódů			
Elektronická identifikace zboží pomocí radiofrekvenční technologie (RFID)			
Konsignační skladování			
Cross-dockové skladování			
Automatické doplňování zásob (přenesení úplné zodpovědnosti za doplňování zásob na Vás jako dodavatele)			
Propojování informačních systémů pro podporu společného řízení hmotných toků (např. SAP/SCM)			
Aplikace komplexních logistických technologií jako CPFR (společné plánování, prognózování a doplňování zásob)			
Financování zásob zákazníka formou konsignace			
Financování zásob zákazníka formou obchodního úvěru			
Akceptování způsobu platby podle požadavků zákazníka (hladký plat, dokumentární formy placení)			
Akceptování podmínek splatnosti obchodního úvěru podle požadavků zákazníka			
Změna platebních podmínek před splatností pohledávek v případě platebních problémů zákazníka (odklad platby, splátkový kalendář)			
Poskytování slevy za brzké placení (skonto)			
Poskytování slevy (množstevní, sezonní) na dodávané produkty			

5. V závěru dotazníku prosím specifikujte Vámi vybraného klíčového zákazníka.
- Průmyslový zpracovatel
  - Prodejce (např. velkoobchod, maloobchod)
  - Jiné (doplňte): \_\_\_\_\_
6. Specifikujte prosím teritorium, ze kterého Váš klíčový zákazník pochází.
- ČR
  - EU
  - Ostatní země
7. Uveďte prosím délku obchodního vztahu s Vaším klíčovým zákazníkem.
- Do 5 let
  - 6 – 10 let
  - 11 – 15 let
  - Více než 15 let
8. Jste s Vaším klíčovým zákazníkem majetkově propojeni?
- Ano
  - Ne
9. Specifikujte prosím, kdo má ve Vašem vztahu s klíčovým zákazníkem silnější postavení, resp. vyjednávací pozici.
- Váš podnik
  - Klíčový zákazník
  - Nikdo, vyrovnaná vyjednávací pozice
  - Nedokážu posoudit

10. Jaká je Vaše pracovní pozice v podniku?

---

11. Jaká je délka Vaší praxe na současné nebo obdobné pracovní pozici?

- Do 5 let
- 6 – 10 let
- Více než 10 let

12. Jaký je počet zaměstnanců ve Vašem podniku?

- Bez zaměstnanců
- 1 – 9 zaměstnanců
- 10 – 49 zaměstnanců
- 50 – 249 zaměstnanců
- 250 a více zaměstnanců

Děkujeme za vyplnění dotazníku. V případě potřeby upřesnění údajů vyplněných v dotazníku či dalších návrhů a připomínek k dotazníku prosím vyplňte komentář.

---

### Příloha 3: Dotazník k výzkumu pro zlepšení nákupní činnosti chemických podniků

#### Dotazník k výzkumu vhodných nástrojů pro zlepšení nákupní činnosti chemických podniků

Cílem našeho výzkumu je zjistit důležitost sdílení informací, použití jednotlivých logistických technologií a finančních nástrojů, které umožňují zlepšení Vaší nákupní činnosti. Současně také zjišťujeme ochotu aplikovat tyto nástroje ve vztahu k Vašemu vybranému dodavateli. Výsledky výzkumu nám umožní odhalit vhodné oblasti pro rozvoj spolupráce mezi podniky chemického průmyslu a jejich dodavateli.

Vaše odpovědi na otázky v tomto dotazníku jsou sbírány anonymně a budou zpracovány jako anonymní statistická data. Nakládání s údaji v tomto dotazníku je v souladu s platnými zákony ČR na ochranu osobních a firemních údajů.

Předem děkujeme za vyplnění dotazníku a poskytnutí cenných informací.

1. Vyjádřete prosím Váš názor na **důležitost následujících informací pro efektivní řízení Vašeho nákupu**. Pro hodnocení použijte škálu 1-7 (rostoucí míra důležitosti, kde 1 = zcela nedůležité, 7 = mimořádně důležité).

	1	2	3	4	5	6	7	Nedokážu posoudit
Informace o průběhu vyřízení Vašich objednávek								
Informace o mimořádných výkyvech v dodávkách								
Informace o poptávce a vývoji trhu								
Informace o stavu zásob u dodavatele								
Informace o kapacitách dodavatele (např. rezervách ve výrobě, dopravě, skladování)								
Informace o výrobných a technologických inovacích u dodavatele								
Informace o výrobních nákladech dodavatele (resp. marži distributora)								

2. Vyjádřete prosím Váš názor na **důležitost logistických technologií pro efektivní řízení Vašeho nákupu**. Pro hodnocení použijte škálu 1-7 (rostoucí míra důležitosti, kde 1 = zcela nedůležité, 7 = mimořádně důležité). V případě, že danou technologii neznáte, označte „nedokážu posoudit“.

	1	2	3	4	5	6	7	Nedokážu posoudit
Elektronická výměna dat (EDI)								
Elektronická identifikace zboží pomocí čárových (EAN) kódů								
Elektronická identifikace zboží pomocí radiofrekvenční technologie (RFID)								
Konsignační skladování								
Cross-dockové skladování								
Automatické doplňování zásob (přenesení úplné zodpovědnosti za doplňování zásob na dodavatele)								
Propojování informačních systémů pro podporu společného řízení hmotných toků (např. SAP/SCM)								
Aplikace komplexních logistických technologií jako CPFR (společné plánování, prognózování a doplňování zásob)								

3. Vyjádřete prosím Váš názor na **důležitost finančních nástrojů pro efektivní řízení Vašeho nákupu**. Pro hodnocení použijte škálu 1-7 (rostoucí míra důležitosti, kde 1 = zcela nedůležité, 7 = mimořádně důležité).

	1	2	3	4	5	6	7	Nedokážu posoudit
Financování zásob nakupovaných vstupů formou konsignace								
Financování zásob formou obchodního úvěru								
Způsob platby podle Vašich požadavků (hladký plat, dokumentární formy placení)								
Podmínky splatnosti obchodního úvěru podle Vašich požadavků								
Změna platebních podmínek před splatností závazků v případě Vašich platebních problémů (odklad platby, splátkový kalendář)								
Sleva za brzké placení (skonto)								
Sleva (množstevní, sezonní) na dodávané produkty								

4. V další části dotazníku nás zajímá Váš názor na **ochotu Vašeho podniku používat níže uvedené nástroje v zájmu rozvoje spolupráce s Vašimi klíčovými dodavateli**. Pro účely výzkumu prosím vyberte pouze jediného dodavatele, a to dodavatele, se kterým máte zájem rozvíjet spolupráci. Byl by Váš podnik ochoten použít (nebo již používá) následující nástroje spolupráce?

	Ano	Ne	Nedokážu posoudit
Poskytování informací dodavateli o Vašich budoucích odběrech (např. rámcový objem nákupu)			
Poskytování informací dodavateli o mimořádných výkyvech v odběrech			
Poskytování informací dodavateli o poptávce a vývoji trhu			
Poskytování informací dodavateli o stavu Vašich zásob			
Poskytování informací dodavateli o Vašich kapacitách (např. rezervách v dopravě, skladování)			
Poskytování informací dodavateli o Vašich výrobních a technologických inovacích			
Poskytování informací dodavateli o Vašich výrobních nákladech			
Elektronická výměna dat (EDI)			
Elektronická identifikace zboží pomocí čárových (EAN) kódů			
Elektronická identifikace zboží pomocí radiofrekvenční technologie (RFID)			
Konsignační skladování			
Cross-dockové skladování			
Automatické doplňování zásob (přenesení úplné zodpovědnosti za doplňování zásob na dodavatele)			
Propojování informačních systémů pro podporu společného řízení hmotných toků (např. SAP/SCM)			
Aplikace komplexních logistických technologií jako CPFR (společné plánování, prognózování a doplňování zásob)			
Placení záloh při nákupu vstupů			
Placení při dodávce nakupovaných vstupů			
Akceptování způsobu platby podle požadavků dodavatele (hladký plat, dokumentární formy placení)			
Akceptování podmínek splatnosti obchodního úvěru podle požadavků dodavatele			
Řešení Vašich platebních problémů před termínem splatnosti závazků vůči dodavateli (např. návrh na odklad platby, splátkový kalendář)			

5. V závěru dotazníku prosím specifikujte Vámi vybraného klíčového dodavatele.
- Výrobce (prvovýrobce, zpracovatel)
  - Prodejce (např. distributor)
  - Jiné (doplňte): \_\_\_\_\_
6. Specifikujte prosím teritorium, ze kterého Váš klíčový dodavatel pochází.
- ČR
  - EU
  - Ostatní země
7. Uvedte prosím délku obchodního vztahu s Vaším klíčovým dodavatelem.
- Do 5 let
  - 6 – 10 let
  - 11 – 15 let
  - Více než 15 let
8. Jste s Vaším klíčovým dodavatelem majetkově propojeni?
- Ano
  - Ne
9. Specifikujte prosím, kdo má ve Vašem vztahu s klíčovým dodavatelem silnější postavení, resp. vyjednávací pozici
- Váš podnik
  - Klíčový dodavatel
  - Nikdo, vyrovnaná vyjednávací pozice
  - Nedokážu posoudit

10. Jaká je Vaše pracovní pozice v podniku?

---

11. Jaká je délka Vaší praxe na současné nebo obdobné pracovní pozici?

- Do 5 let
- 6 – 10 let
- Více než 10 let

12. Jaký je počet zaměstnanců ve Vašem podniku?

- Bez zaměstnanců
- 1 – 9 zaměstnanců
- 10 – 49 zaměstnanců
- 50 – 249 zaměstnanců
- 250 a více zaměstnanců

Děkujeme za vyplnění dotazníku. V případě potřeby upřesnění údajů vyplněných v dotazníku či dalších návrhů a připomínek k dotazníku prosím vyplňte komentář.

---