

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko–správní

**Vliv dodavatelsko–odběratelských vztahů podniku na jeho
konkurenceschopnost**

Klára Málková

Bakalářská práce

2015

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Klára Málková
Osobní číslo: E14951
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a provoz podniku
Název tématu: Vliv dodavatelsko-odběratelských vztahů podniku na jeho konkurenceschopnost
Zadávací katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je posoudit a zhodnotit vliv strategie v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů vybraného podniku na jeho konkurenceschopnost. Posouzení a zhodnocení bude provedeno s využitím odpovídajících metod na základě dostupných dat získaných analýzou současného stavu. Součástí práce bude také návrh souboru opatření vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Osnova:

- Formulace možných strategií podniku v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů.
- Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů vybraného podniku.
- Posouzení a zhodnocení vlivu strategie v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů vybraného podniku na jeho konkurenceschopnost.
- Návrh souboru opatření vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

HUGOS, M. H. Essentials of supply chain management. Vol. 62. John Wiley & Sons, 2011. ISBN: 978-0-470-94218-5.

KUCHAŘ, V. Medonosný marketing. 1.vyd. Brno: BizBooks, 2012. 176 s. ISBN: 978-80-265-0024-7.

SVATOŠ, M. a kol. Zahraniční obchod - Teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 368 s. ISBN: 978-80-247-2708-0.

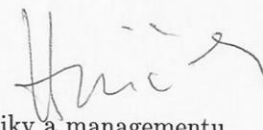
VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy: 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Vedoucí bakalářské práce:

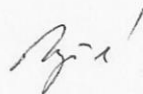
Ing. Aleš Horčíčka

Ústav podnikové ekonomiky a managementu



Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 31. 7. 2015

Klára Málková

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Aleši Horčíčkovi, za jeho odbornou pomoc, cenné rady a vstřícnost. Dále bych také chtěla poděkovat řediteli podniku, který mi věnoval svůj čas a poskytl mi veškeré informace, které jsem potřebovala.

V neposlední řadě bych také chtěla poděkovat mé rodině a nejbližším, kteří mě po celou dobu tvorby bakalářské práce podporovali.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se v obecné rovině zabývá dodavatelsko-odběratelskými vztahy podniku a zkoumá jejich vliv na konkurenceschopnost podniku. V konkrétní rovině práce analyzuje vnější a vnitřní prostředí vybraného podniku a na základě této analýzy hodnotí zapojení tohoto podniku do dodavatelsko-odběratelských vztahů. Součástí bakalářské práce je návrh opatření na zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Odběratel, dodavatel, konkurenceschopnost, podnik, strategie.

TITLE

The Influence of the Customer-supplier Relations on the Company Competitiveness

ANNOTATION

In general terms this thesis focuses on the supplier-customer relations and examines their impact on business competitiveness. Specifically, the internal and external environment of the company was analyzed and based on this analysis the involvement of the company in supplier-customer relations is evaluated. The thesis includes the draft measures to increase competitiveness.

KEYWORDS

Customer, supplier, competitiveness, company, strategy.

OBSAH

ÚVOD	14
1 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU	16
1.1 Konkurenceschopnost	16
1.1.1 Konkurenceschopnost podniku.....	16
1.2 Konkurence	18
1.2.1 Formy konkurence	19
1.3 Rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností.....	21
1.4 Podniková strategie	21
1.4.1 Konkurenční strategie	23
1.5 Konkurenční výhoda	24
1.6 Analýza podniku	25
1.6.1 Finanční analýza	26
1.6.2 Porterova analýza pěti sil.....	26
1.6.3 PESTLE analýza	27
1.6.4 SWOT analýza.....	28
2 DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÉ VZTAHY	30
2.1 Charakteristika dodavatelsko–odběratelských vztahů	30
2.2 Dodavatelský řetězec	31
2.2.1 Řízení dodavatelského řetězce.....	31
2.3 Význam dodavatelsko odběratelských vztahů	32
2.4 Spolupráce s dodavateli.....	33
2.4.1 Principy partnerství s dodavateli.....	33
2.4.2 Systémové standardy partnerství	33
2.4.3 Kritické faktory úspěšnosti v partnerství s dodavateli.....	34
2.4.4 Hodnocení a výběr dodavatele.....	34
2.5 Spolupráce s odběrateli	36
2.6 Nákupní proces.....	37
3 PROFIL PODNIKU KOMPONENTY, S.R.O.....	40
3.1 Základní charakteristika podniku	40

3.2	Historie podniku.....	40
3.3	Vize a cíle podniku.....	41
3.4	Organizační uspořádání podniku.....	41
3.4.1	Vývoj počtu zaměstnanců.....	42
3.5	Činnost podniku	43
4	ANALÝZA PODNIKU KOMPONENTY, S.R.O.	44
4.1	Finanční analýza.....	44
4.1.1	Analýza vývoje tržeb, nákladů a výsledku hospodaření.....	44
4.1.2	Analýza poměrovými ukazateli	46
4.2	Porterova analýza pěti sil	56
4.2.1	Vyjednávací síla zákazníků	56
4.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů	57
4.2.3	Hrozba vstupu nových konkurentů	57
4.2.4	Hrozba substitutů	57
4.2.5	Rivalita firem působících na daném trhu	57
4.3	PESTLE analýza	58
4.3.1	Politické a legislativní faktory	58
4.3.2	Ekonomické faktory.....	59
4.3.3	Sociální faktory.....	62
4.4	Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů	64
4.4.1	Sklad	64
4.4.2	Objednávky	65
4.4.3	Zásobování.....	65
4.4.4	Doprava objednávky	66
4.4.5	Dodavatelé komponentů	66
5	ZHODNOCENÍ DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ PODNIKU A JEJICH VLIVU NA KONKURENCESCHOPNOST	72
5.1	Zhodnocení finanční analýzy	72
5.2	Zhodnocení Porterovy analýzy	73
5.3	Zhodnocení PESTLE analýzy	73
5.4	Zhodnocení analýzy dodavatelsko-odběratelských vztahů a jejich vlivu na konkurenceschopnost	74
5.4.1	SWOT analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů podniku	74

5.5	Návrh souboru opatření pro posílení konkurenceschopnosti	77
ZÁVĚR	78
LITERATURA	79
SEZNAM PŘÍLOH	82

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Dělení konkurence	19
Obrázek 2: Schéma podnikové strategie	22
Obrázek 3: Okolí podniku	25
Obrázek 4: Porterova analýza pěti sil.....	27
Obrázek 5: SWOT analýza.....	28
Obrázek 6: Dodavatelský řetězec	31
Obrázek 7: Zjednodušený model nákupního marketingu.....	39
Obrázek 8: Organizační schéma vybraného podniku	41
Obrázek 9: Vývoj počtu zaměstnanců vybraného podniku	42
Obrázek 10: Tržby a náklady – prodané zboží.....	45
Obrázek 11: Vývoj výsledku hospodaření	45
Obrázek 12: Vývoj likvidity vybraného podniku	48
Obrázek 13: Vývoj ukazatelů aktivity vybraného podniku.....	50
Obrázek 14: Vývoj obrátu stálých aktiv vybraného podniku.....	50
Obrázek 15: Vývoj rentability vybraného podniku	53
Obrázek 16: Vývoj ukazatelů zadluženosti ve vybraném podniku	55
Obrázek 17: Vývoj úrokového krytí vybraného podniku.....	56
Obrázek 18: Vývoj sazeb DPH v ČR.....	59
Obrázek 19: Vývoj HDP v ČR rok 2000 - 2014	60
Obrázek 20: Vývoj míry inflace v ČR	61
Obrázek 21: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR.....	61
Obrázek 22: Uchazeči o zaměstnání dle krajů	62
Obrázek 23: Nejvyšší ukončené vzdělání - muži	63
Obrázek 24: Nejvyšší ukončené vzdělání - ženy	63
Obrázek 25: Podíl dodavatelů na celkové dodávce.....	68
Obrázek 26: Podíl odběratelů na celkové dodávce	71

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Formy konkurence	21
Tabulka 2: Konkurenční strategie podle Portera	23
Tabulka 3: PESTLE analýza - faktory.....	27
Tabulka 4: Tržby a náklady – prodané zboží	44
Tabulka 5: Ukazatelé likvidity ve vybraném podniku	47
Tabulka 6: Ukazatelé aktivity vybraného podniku	49
Tabulka 7: Ukazatelé rentability vybraného podniku	52
Tabulka 8: Ukazatelé zadluženosti vybraného podniku.....	54
Tabulka 9: Doba splatnosti dodavatelských faktur	69
Tabulka 10: Doba splatnosti odběratelských faktur	71
Tabulka 11: SWOT analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů.....	75

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Běžná likvidita	46
Vzorec 2: Pohotová likvidita.....	46
Vzorec 3: Okamžitá likvidita	47
Vzorec 4: Obrat aktiv	48
Vzorec 5: Obrat stálých aktiv.....	48
Vzorec 6: Obrat zásob.....	49
Vzorec 7: Rentabilita aktiv.....	51
Vzorec 8: Rentabilita vlastního kapitálu	51
Vzorec 9: Rentabilita tržeb.....	51
Vzorec 10: Rentabilita dlouhodobého kapitálu.....	51
Vzorec 11: Celková zadluženost.....	53
Vzorec 12: Míra zadluženosti	54
Vzorec 13: Úrokové krytí.....	54
Vzorec 14: Úrokové zatížení.....	54

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CRM	Customer Relationship Management (Řízení vztahů se zákazníky)
č.	Číslo
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt
HV	Hospodářský výsledek
EU	Evropská unie
JIT	Just In Time
m	Metr
m ²	Metr čtvereční
mil	Milion
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
Sb.	Sbírky
s.r.o	Společnost s ručením omezeným
tis.	Tisíc
TQM	Total Quality Management (Komplexní řízení kvality)
%	Procento

ÚVOD

V dnešním vyspělém a propojeném světě je stále těžší pro podnik udržet si své místo na trhu. Potýká se s mnoha soupeři, s kterými bojuje o zákazníky, a snaží se najít možnosti, jak být lepší. Proto je také důležité zvolit dobrou podnikovou strategii, od které se odvíjí cíle podniku. Pro podnik je cílem maximalizace zisku. K tomu podnik potřebuje, aby byl konkurenceschopný, což znamená být schopný postavit se své konkurenci a uspět. V globalizovaném světě se být konkurenceschopný stává čím dál více složitějším. Podnik čelí nejen konkurenci na domácím trhu, ale také konkurenci zahraniční. Kdyby podnik nebyl konkurenceschopný, znamenalo by to pro něj zánik existence.

Čím více je svět vyspělejší, tím i zákazník se rychle vyvíjí a mění. Je tedy důležité, aby podnik byl schopný pružně a rychle reagovat na jakékoli změny a soustředit se na požadavky a přání zákazníka. Podnik by měl usilovat o vybudování dlouhodobě fungujících dodavatelsko-odběratelských vztahů, a to na základě komunikace a poznávání jeden druhého. Právě tak dokáže lépe pochopit přání zákazníka, a je schopen s dodavatelem společně pracovat na tom, aby byly zákazníkovi požadavky vyhověny. Je nezbytné, aby podnik sledoval a analyzoval své okolí a reagoval na něj.

Téma dodavatelsko-odběratelské vztahy a jejich vliv na konkurenceschopnost podniku není dostatečně rozpracováno v literatuře, a proto bylo toto téma vybráno a zpracováno v bakalářské práci.

První kapitola práce je zaměřena na konkurenceschopnost podniku. Jsou zde uvedeny základní definice, typy a účastníci. Dále je charakterizována strategie podniku v rámci konkurence a způsoby analyzování v podniku. Druhá kapitola se zabývá charakteristikou dodavatelsko-odběratelských vztahů. Jsou zde vysvětleny základní pojmy a popsány vztahy mezi prvky v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Třetí kapitola je věnována charakteristice podniku, a to základním údajům o podniku, vizím a cílům, historii, činnosti a organizační struktuře v podniku. Další kapitola je věnována analyzování vnějšího a vnitřního prostředí a analýze dodavatelsko-odběratelských vztahů.

V páté, poslední kapitole, je zhodnocení analýz a zhodnocení vlivu dodavatelsko-odběratelských vztahů na konkurenceschopnost podniku spolu s návrhy souborů opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Cíle bakalářské práce jsou:

- Posoudit a zhodnotit vliv možných strategií podniku v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů na jeho konkurenceschopnost
- Analyzovat dodavatelsko-odběratelské vztahy vybraného podniku
- Formulovat soubor opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku

Pro obecnou část práce je využita metoda rešerše české a zahraniční odborné literatury, práce s internetovými zdroji a legislativou, analytická část práce se skládá analýz. Pro Porterovu, PESTLE a SWOT analýzu byla využita odborná literatura, internetové zdroje a legislativa. Finanční analýza vychází z účetních výkazů a byl použit matematicko-statistický aparát pro výpočty. Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů a se opírá o využití podnikových dokumentů a konzultací ve vybraném podniku.

Je nezbytné, aby podnik neustále reagoval na změny okolí, a manažeři měli otevřené oči a dokázali využít příležitosti, které se naskytnou, a naopak hrozby se snažit proměnit v příležitosti. Jedině tak bude podnik schopný bojovat se soupeři na trhu a uspět.

1 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU

V současné době je situace na trhu velmi vyostřená a soupeří na ní velké množství podniků. Cílem každého podniku je mít co nejlepší postavení na trhu a toto postavení si udržet. Každý podnik by měl usilovat o to, aby byl co nejvíce konkurenceschopný.

1.1 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost lze charakterizovat několika způsoby:

Podle OECD je konkurenceschopnost „*schopnost korporací, odvětví a regionu a národů a nadnárodních celků generovat vysokou úroveň příjmů z výrobních faktorů i relativně vysokou úroveň jejich využití, a to za podmínek, kdy jejich prostřednictvím vyprodukované zboží a služby obstály v testu mezinárodní konkurence na trzích, kde panují podmínky volného obchodu a rovných tržních podmínek.*“ [11]

Palatková definuje konkurenceschopnost: „*Konkurenceschopnost je vlastností, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty a její hodnocení proto souvisí s charakterem a podmínkami této soutěže.*“ [13, s. 158]

Podle Blažka konkurenceschopnost je „*potenciál (schopnost) podniku uspět v hospodářské soutěži s jinými podniky.*“ [1, s. 15]

Z definic vyplývá, že konkurenceschopnost je nezbytná vlastnost každého podniku, regionu, nadnárodních celků a díky ní jsou právě podniky, regiony a nadnárodní celky úspěšné v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty. Pomocí konkurenceschopnosti podniky dosahují svých konkrétních podnikatelských cílů.

1.1.1 Konkurenceschopnost podniku

Konkurenceschopnost označuje schopnost podniku soutěžit, růst, být ziskovým, mít kvalitní výrobky a služby, které splňují požadavky otevřeného trhu. Každý podnik musí tyto požadavky splňovat, pokud se chce udržet na trhu. Každý podnik musí vynaložit snahu na zvyšování a udržování konkurenceschopnosti, je to jediný způsob, jak na trhu zůstat, jelikož nekonkurenční podniky s podnikáním končí. [14, s. 27]

Podniková konkurenceschopnost je v širším pojetí slučována s dlouhodobými finančními ukazateli podniku, jako je obrat, zisk, náklady, výnosnost akcií, apod., a se schopností odměňovat své zaměstnance a vlastníky. Kritérium pro konkurenceschopnost podniku mohou být její vnitřní zdroje (know-how) a schopnost inovací. Konkurenční soutěžení mezi podniky se uskutečňuje na základě cen, jakosti, doprovodných služeb nebo kombinací těchto a dalších faktorů, které zákazník pozitivně hodnotí. [13, s. 158]

Zásady podnikové konkurenceschopnosti

Pokud chce být podnik konkurenceschopným, musí splnit obecně platné zásady:

- Konkurenceschopný podnik musí mít potenciál vnímatelný konkurencí, pokud tento potenciál nemá, nelze potom hovořit o konkurenceschopnosti.
- Být konkurenceschopný znamená vědět, kam směřuje vývoj, a poznat možnosti a nutnosti vlastní změny v požadovaném trendu.
- Konkurenceschopnost podniku jen nejen představována konkurenční výhodou (šancí, příležitostí), ale je dána rozložením jejich silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení = udržování dynamické rovnováhy mezi těmito složkami je každodenní nutností v úspěšného podniku.
- Konkurenceschopnost není představována pouze kladným hospodářským výsledkem či vysokou produktivitou práce, ale je také dána racionálním rozložením jejího potenciálu na dosažený účel podnikání (např. dosažení zisku) a další složky (investice, provoz, zásoby, apod.).
- Je třeba sledovat dynamiku vývoje potenciálu podniku. Změna dynamiky vývoje potenciálu podniku může signalizovat začátek konce jeho konkurenceschopnosti.
- Z podnikatelského hlediska je konkurenceschopnost podniku „rozkročena“ mezi dva krajní potenciály – „podnikavost“ = zdroj iniciace a smysluplnosti existence podniku a podnikání a „úspěch“ = potřeba naplňující smysluplnost existence podniku a podnikání. Vlastník podniku musí být „podnikavý“ a mít potřebu „podnikatelského úspěchu“. Jedině tak může podnik být konkurenceschopnou. [10, s. 64]

1.2 Konkurence

Pojem konkurence lze stejně jako pojem konkurenceschopnost charakterizovat několika způsoby:

Podle Míkoláše konkurence představuje „*soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž a je to vztah dvou a více subjektů (konkurentů).*“ [10, s. 65]

Managementmania definuje konkurenci jako „*proces střetu různých zájmů různých tržních subjektů na různých typech trhů.*“ [27]

Podle význam-slova.cz je konkurence „*soutěžení, rivalita mezi firmami na trhu, které vedou "boj" o nejlepší podmínky pro sebe (ceny, odbyt., apod.).*“ [26]

Z těchto definic vyplývá, že je to proces na trhu, kde se střetávají různé zájmy různých subjektů a panuje mezi nimi rivalita.

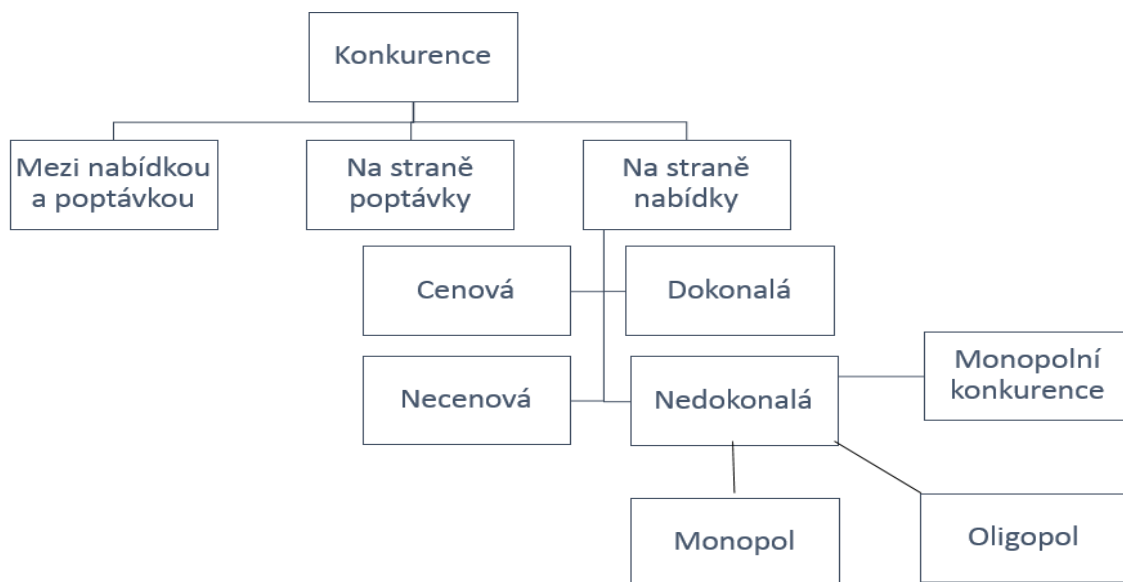
Konkurence nemá jen ekonomický záběr, ale také sociální, politický, kulturní, etický, atd. Je to vztah dvou a více subjektů (konkurentů).

Pro vstup do konkurenčního vztahu, musí konkurent splňovat minimálně tyto předpoklady:

- Být „konkurenčním“ – musí mít konkurenceschopnost - disponovat konkurenčním potenciálem.
- Mít „konkurenční“ zájem a chtít vstoupit do konkurence a disponovat specifickým potenciálem, a to podnikavostí. [10, s. 65]

1.2.1 Formy konkurence

Konkurence může být rozdělena do několika forem a typů, a to podle různých hledisek. Rozdělení konkurence je zobrazeno na obrázku č. 1



Obrázek 1: Dělení konkurence

Zdroj: zpracováno dle [10, s. 66-68]

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou, kdy výrobci mají zájem prodat to, co vyrobili s co největším ziskem a spotřebitelé chtějí v co nejvyšší možné míře uspokojit své potřeby nákupem zboží a za co nejnižší cenu, což jsou protichůdné postoje. Kompromisem mezi nabídkou a poptávkou nastává rovnovážný stav.

Konkurence na straně poptávky je střet zájmů jednotlivých spotřebitelů vstupujících na trh. Každý chce nakoupit co nejvíce zboží co nejlevněji, i na úkor ostatních spotřebitelů. Je-li poptávka vyšší, než nabídka, pak konkurence mezi spotřebiteli vede k růstu cen.

Konkurence na straně nabídky je tehdy, když na trh přicházejí výrobci se snahou prodat co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které mu umožní maximalizovat zisk z prodeje. Další cíl je oslabení pozic konkurence (jejich podíl na trhu). Pokud je nabídka menší, než poptávka, pak konkurence mezi výrobci vede k poklesu ceny.

Konkurence na straně nabídky se dále dělí na cenovou a necenovou konkurenci.

Cenová konkurence, kdy podstata je využívání tvorby cen jako konkurenčního boje a snaha výrobců přilákat prostřednictvím snižování cen vlastního zboží co nejvíce kupujících.

Necenová konkurence znamená, že se výrobci snaží zákazníka přilákat jinými metodami, než je cenová konkurence. Jsou to metody založené zejména na kvalitě, technické úrovni, designu, image, apod. Necenová konkurence má své pozitivní důsledky v růstu kvality a technických parametrů produkce, ale také negativní, kdy výrobci plýtvají prostředky na reklamu a podporu prodeje.

Z hlediska podmínek výrobců na trhu rozdělujeme konkurenci na dokonalou a nedokonalou.

Dokonalá konkurence je charakterizována existencí velkého počtu konkurentů jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. V reálném ekonomickém světě se většinou setkáváme s formami nedokonalé konkurence, rozlišujeme tzv. monopolní konkurenci, oligopol a monopol.

V monopolní konkurenci jde o trh jednoho diferencovaného výrobku a mnoha výrobců a volným vstupem na trh. V oligopolu je nabídka uskutečňována jen malým počtem prodávajících, a monopol je tržní situace, při které je pouze jeden dodavatel, který dodává výrobek řadě zákazníků.

Konkurence v odvětví je soutěž mezi podniky, které podnikají ve stejném odvětví.

Na trhu se nachází nebezpečí substitučních výrobků, které ohrožují stávající výrobce. Jsou to výrobky, které nahrazují funkčně jiný výrobek. Zlepšení ceny a kvality substitučního výrobku je nebezpečí pro náš výrobek. [10, s. 66-68]

Tabulka 1: Formy konkurence

strana nabídky	jeden prodávající	několik prodávajících	mnoho prodávajících
strana poptávky			
jeden kupující	Bilaterální monopol	Monopson*	Monopson
několik kupujících	Monopol**	Oligopol bilaterální	Oligopol
mnoho kupujících	Monopol	Oligopol	Dokonalá konkurence

Komentář: *monopol kupujícího; **monopol s legislativním omezením

Zdroj: [10, s. 68]

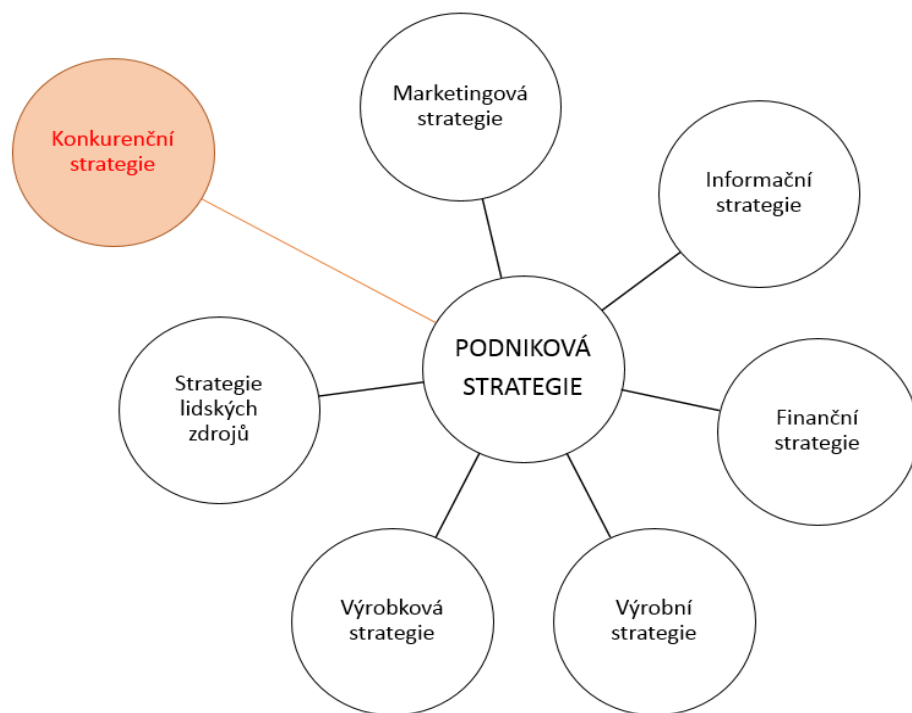
1.3 Rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností

Pojmy konkurence a konkurenceschopnost mohou často splývat a může se zdát obtížné určit rozdíl mezi těmito dvěma pojmy. Konkurence je chápána jako výsledek aktivity podniku a konkurenceschopnost jako potenciál podniku. [10, s. 65]

1.4 Podniková strategie

Podle Deduchové je podniková strategie „*připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v podniku.*“ [3, s. 1]

Podniková strategie se skládá z dílčích strategií, jako je informační strategie, finanční strategie, výrobní strategie, výrobová strategie, strategie lidských zdrojů, konkurenční strategie, apod. Viz obrázek č. 2



Obrázek 2: Schéma podnikové strategie

Zdroj: zpracováno dle [9, s. 36]

Strategie podniku musí především garantovat:

- Stanovení a rozpracování základních rozvojových cílů podniku s ohledem na zájmy vlastníka a jím „zadané parametry“, jako jsou mise, vize a vlastnické cíle rozvoje podniku, případně další podmínky definované vlastníkem pro vývoj podniku,
- permanentní vytváření firemního potenciálu,
- trvale udržitelnou prosperitu podniku,
- eliminaci předvídatelných rizik,
- základ pro taktické a operativní řízení podniku. [10, s. 14]

Strategické cíle podniku jsou očekávané budoucí výsledky. Jejich formulace se odvíjí od poslání a vize podniku. Představují žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a činností. Volba cílů a způsob, kterým budou splněny, jsou ovlivněny a omezeny hodnotami, které podnik zastává. [16, s. 2]

1.4.1 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie je dílčí složkou podnikové strategie. Pro každý podnik je vhodné zvolit konkurenční strategii po tom, co zhodnotí a identifikuje své hlavní konkurenty. Konkurenční strategie podniku pomohou umístit produkt proti nabídce jiných podniků. Existuje spousta strategií a podnik se musí rozhodnout, co je pro něj nejlepší vzhledem k situaci v odvětví, jeho cílům, příležitostem a také zdrojům. Dobře nastavená konkurenční strategie by měla dosahovat k získání konkurenční výhody.

Soutěž na trhu vyžaduje uplatňovat důmyslně promyšlené a do hloubky propracované konkurenční strategie (nejvíce podle M. E. Portera, 1994). Konkurenční strategie podniku je efektivní, pokud je součástí systémově zpracované strategie podniku. [10, s. 14]

Konkurenční strategie podle Portera

Podle Portera je možné profilování na trhu pomocí výhody výkonové a nákladové. Buď podnik usiluje o vedoucí pozici v nákladech, anebo uplatňuje strategii diferenciaci. Jako třetí možnost uvádí zajištění úspěšné strategické pozice koncentrací na vhodné tržní segmenty.

Tabulka 2: Konkurenční strategie podle Portera

Stupeň diferenciaci výrobků	Vysoký	Zaměření na diferenciaci	Diferenciaci
	Nízký	Zaměření na náklady	Vedoucí pozice v nákladech
		Úzký	Široký
		Rozsah podnikových aktivit	

Zdroj: [2, s. 136]

Účel podniku s nejnižšími náklady je mít co nejnižší náklady na výrobu a distribuci v odvětví a tím nabídnout výrobky za co nejnižší cenu a tím získat větší podíl na trhu oproti konkurenci. Pro ostatní podniky tato nízká nákladová pozice představuje silnou bariéru vstupu na trh.

Účelem diferenciací je odlišit se od konkurence a nabízet lepší a dokonalejší výrobek. Podnik se soustředí na dosažení výkonu v některé důležité oblasti přínosu pro zákazníka. Tato strategie se používá v případě, kdy jsou výrobky odlišitelné a nedají se jednoduše napodobit.

Podnik se může koncentrovat na jeden či více úzkých segmentů trhu, místo toho, aby usiloval o celý trh. Může se zaměřit na místo, kde je skulina na trhu. Pozornost pak soustředí na nízké náklady nebo na diferenciaci. [2, s. 136-137]

1.5 Konkurenční výhoda

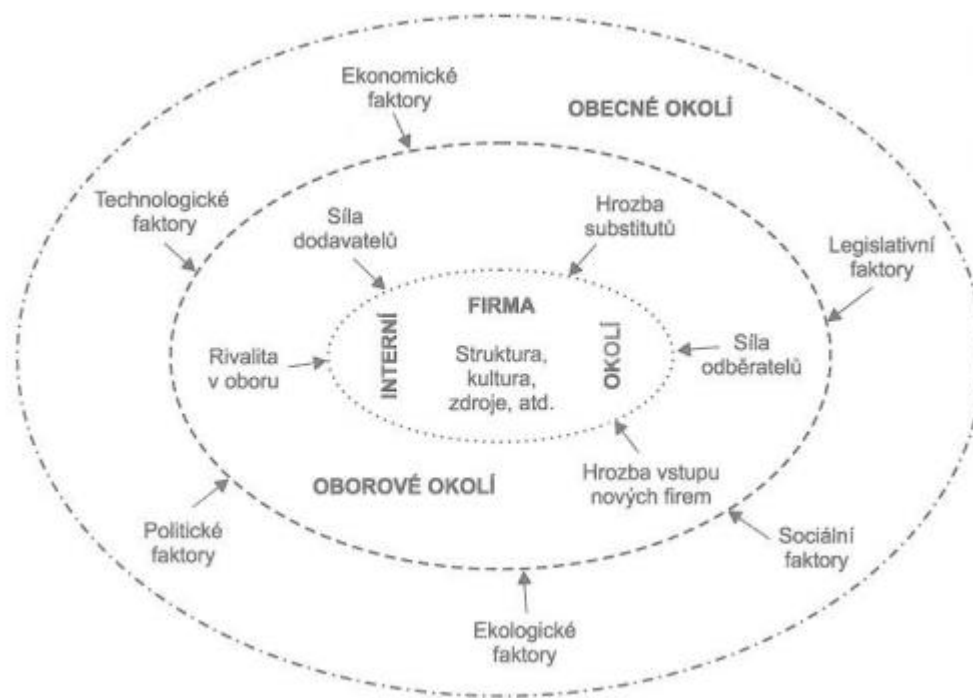
Konkurenční strategie by měla směřovat k dosažení konkurenční výhody. Konkurenční výhoda může být pochopena jako dlouhodobá schopnost podniku vytvářet větší nebo konečnými zákazníky více vnímanou užitnou hodnotu. Tato hodnota znamená lepší naplnění očekávání zákazníků a splnění jejich potřeb. Užitná hodnota se promítá do vyšší ceny, ale zákazník je za tuto hodnotu ochoten zaplatit.

Dosahování konkurenční výhody je trvalým jevem mezi konkurenty, jelikož rivalita a boj o zákazníky, zvláště v situacích, kdy nabídky převyšuje nad poptávkou, nebo kdy trh stagnuje. Boj o dosažení je projevem hyperkonkurence a většina podniků je motivována k hledání cest jak konkurenční výhody dosáhnout. Jako příklad konkurenční výhody lze uvést inovaci. [23, s. 79]

1.6 Analýza podniku

Analýza podniku se zabývá postupně vnějším prostředím podniku, a to mezinárodním prostředím, národním prostředím, podnikatelským odvětvím, a nakonec vnitřním prostředím podniku. Při analýze mezinárodního okolí podniku se zkoumají trendy zahraničního a národního prostředí, které na podniky působí. Analýza národního prostředí je rozbor vzájemně souvisejících společenských trendů, legislativních, ekonomických a podnikových trendů. Těmito trendy se zabývá analýza PESTLE. Při analýze konkurenčního (oborového) prostředí podniku se zkoumá postavení podniku ve zkoumaném podnikatelském prostředí, jako je konkurence, dodavatelé, odběratelé a substituty. K této analýze se používá Porterova metoda pěti konkurenčních sil.

Analýza vnitřního prostředí podniku analyzuje faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory, faktory pracovních zdrojů, finanční faktory, apod. [9, s. 40-53]



Obrázek 3: Okolí podniku

Zdroj: [9, s. 40]

1.6.1 Finanční analýza

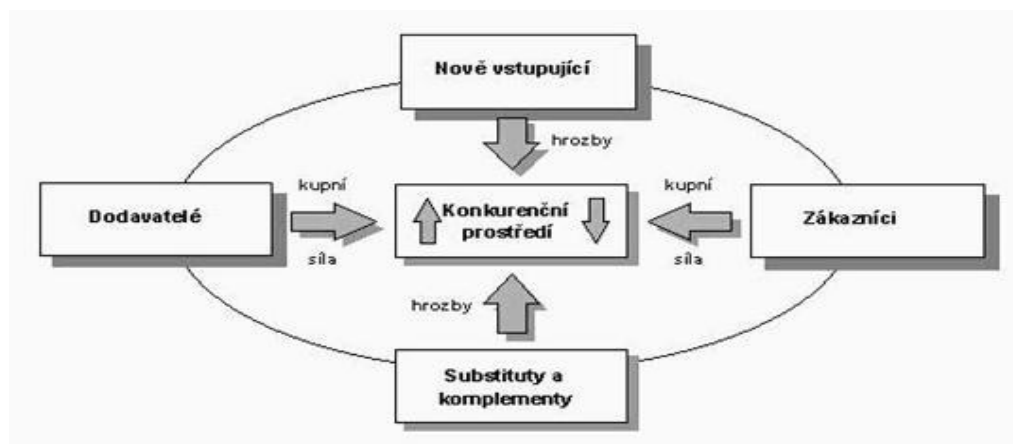
Pomocí finanční analýzy management podniku zjišťuje finanční pozici a kvalitu finančního řízení podniku. Finanční pozice podniku je nejdůležitějším ukazatelem jeho konkurenční pozice. Analyzují se celkové finanční zdroje a finanční výsledky činnosti podniku. Důležité jsou finanční ukazatelé pro věřitele a management podniku. Jedná se o současné a budoucí úrovně rizika a návratnosti. [9, s. 64]

1.6.2 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil patří k analýze mikrookolí. Pro tuto analýzu platí předpoklad, že strategická pozice podniku je určována především působením pěti sil. Porter identifikuje tyto hrozby a příležitosti (viz obrázek č. 4):

- Vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů – jsou to podniky, které v současné době nekonkurují v odvětví, ale mají možnost,
- hrozba substitutů,
- rivalita firem působících na daném trhu.

Porter tvrdí, že čím silnější každá síla je, tím více je limitovaná schopnost firem zvýšit ceny a získat větší profit. Silná konkurenční síla může být považována jako hrozba protože stlačuje profit. Slabá konkurenční síla může být viděna jako příležitost protože dovoluje podniku získat větší profit. Síla těchto pěti sil se může časem měnit a to s vývojem prostředí. Úkolem manažera je rozpoznat jak se prostředí mění, které vyvolává nové příležitosti a hrozby, a formulovat řádné strategické reakce. [6, s. 48-58]



Obrázek 4: Porterova analýza pěti sil

Zdroj: [27]

1.6.3 PESTLE analýza

PESTLE analýza je analýzou makrookolí. Zkratka PESTLE označuje politické, ekonomické, sociálně-demografické, technicko-technologické, legislativní a environmentální faktory. [5, s. 97-98]

Tato analýza se zabývá klíčovými trendy a vlivy, a zajímá se o to, které vlivy budou v budoucnu působit na podnik. [9, s. 42]

Tabulka 3: PESTLE analýza - faktory

<p>Politicko-legislativní faktory Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony) Ochrana životního prostředí Ochrana spotřebitele Daňová politika Regulace zahraničního obchodu, protekcionismus Pracovní právo Politická stabilita</p>	<p>Ekonomické faktory Trendy HDP Hospodářské cykly Devizové kurzy Kupní síla Úrokové míry Inflace Nezaměstnanost Průměrná a minimální mzda Vývoj cen energií</p>
<p>Sociokulturní faktory Demografický vývoj Změny životního stylu Mobilita Úroveň vzdělání Přístup k práci a volnému času</p>	<p>Technologické vlivy Vládní podpora vědy a výzkumu Celkový stav technologie Nové objevy Změny technologie Rychlost zastarávání</p>

Zdroj: [5, s. 97-98]

1.6.4 SWOT analýza

SWOT analýza je analýza analýzy. Pomocí SWOT analýzy se zkoumají vzájemné vazby silných a slabých stránek, které jsou výsledkem interní analýzy, a příležitostí a hrozeb, jež vycházejí z analýzy externí. Tato analýza je zastřešující analýzou analýz předchozích.

Název analýzy se skládá ze čtyř slov anglického původu, a to:

- S = strenghts = silné stránky;
- W = weaknesses = slabé stránky;
- O = opportunities = příležitosti;
- T = threats = hrozby

Rozdělení SWOT analýzy je zobrazeno na obrázku č. 5

Silné stránky	Slabé stránky
...	...
Příležitosti	Hrozby
...	...

Obrázek 5: SWOT analýza

Zdroj: zpracováno dle [21, s. 285-287]

Cíl interní analýzy je nalézt zdroje a schopnosti podniku, což jsou jeho silné a slabé stránky. Zdrojem specifických předností je majetek nebo schopnosti.

Externí analýza vyhledává příležitosti a hrozby v podniku. Okolí podniku lze rozdělit na mikrookolí a makrookolí podniku.

Výstupem SWOT analýzy by měl být přehled silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí podniku. Vhodné je uspořádat tyto hodnoty do matice, ve které se sledují vzájemné vazby. Počet jednotlivých stránek by neměl být větší než deset, optimální počet je pět položek.

Výsledky strategické analýzy se musí projevit ve změně strategie podniku, kdy se podnik snaží zaměřit na odstranění slabých stránek, posílení a získání dalších silných stránek, eliminovat hrozby a využít příležitosti. [21, s. 285-287]

2 DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÉ VZTAHY

V dnešní době silné konkurence a snahy firem a podniků dosahovat co největší konkurenceschopnosti, je kladen důraz na kvalitu dodavatelsko-odběratelských vztahů. Čím lepší jsou vztahy mezi odběrateli a dodavateli navzájem, tím více je podnik schopen uspět na trhu a zvyšovat svou konkurenceschopnost.

Mezi základní pojmy v dodavatelsko-odběratelských vztazích patří odběratel, dodavatel, partnerství, dodavatelský řetězec, produkt, dodávka, jakost, apod.

2.1 Charakteristika dodavatelsko-odběratelských vztahů

V odběratelských vztazích vystupuje dodavatel na straně jedné, a odběratel na straně druhé.

Za dodavatele můžeme považovat právnickou nebo fyzickou osobu, které přijímá produkt od dodavatele.

Odběratel je organizace, nebo soba, které přijímá produkt od dodavatele.

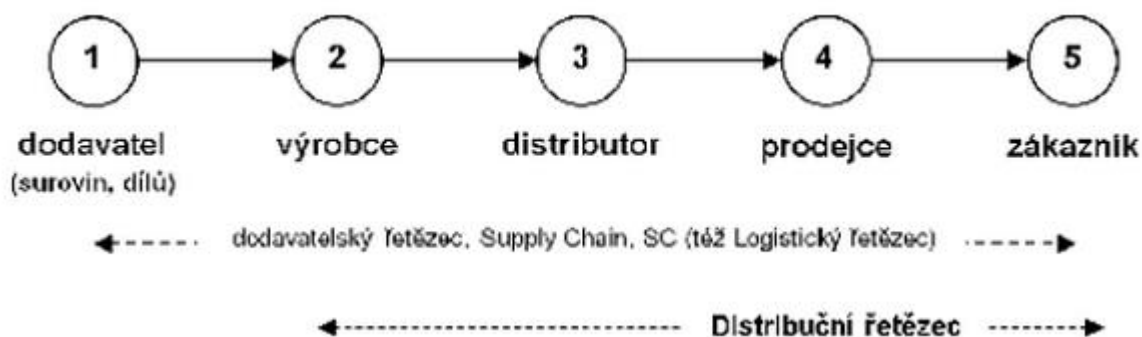
Odběratel a dodavatel jsou ve vztahu. Vztah mezi dodavatelem a odběratelem může být tržní odstup, partnerství, anebo společný podnik. Důležitý vztah je partnerství. Partnerství může být definováno jako pracovní vztah mezi dvěma nebo více zainteresovanými stranami, vytvářející přidanou hodnotu.

Vedle pojmu dodavatel a odběratel je důležité vysvětlit pojem dodavatelský řetězec. Dodavatelský řetězec je integrovaný soubor činností nakupování, produkování a dodávání výrobků nebo služeb zákazníkům. Začíná u subdodavatelů vašich dodavatelů a končí u zákazníků vašich odběratelů. Vztahy mezi dodavateli a odběrateli vyjadřuje právě dodavatelský řetězec. [11, s. 15-16]

2.2 Dodavatelský řetězec

Dodavatelský řetězec se skládá ze všech fází zapojených, přímo či nepřímo, při plnění požadavku zákazníka. Dodavatelský řetězec nezahrnuje jen výrobce a dodavatele, ale také přepravu, sklady, maloobchodníky a zákazníky. [7, s.3-4]

Jako článek dodavatelského řetězce je možno považovat uskupení určitého počtu aktivních a pasivních prvků k vykonávání podobných funkcí. [21, s. 478-479]



Obrázek 6: Dodavatelský řetězec

Zdroj: [21, s. 478-479]

2.2.1 Řízení dodavatelského řetězce

Řízení dodavatelského řetězce jsou činnosti, které podnik dělá pro to, aby ovlivnil chování dodavatelského řetězce a získal výsledky, které chce.

Jedna z možných definic říká, že řízení dodavatelského řetězce je systémová, strategická koordinace tradičních obchodních funkcí v rámci dané společnosti a v celém podniku v rámci dodavatelského řetězce, za účelem zlepšení dlouhodobé výkonnosti jednotlivých společností a dodavatelského řetězce jako celku. [7, s. 3-4]

2.3 Význam dodavatelsko odběratelských vztahů

Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou pro oba spolupracující podniky velmi důležité. Vzájemné vztahy by měly být založeny na partnerství, které pomáhají podnikům dosáhnout svých cílů.

Vztahy na bázi přátelství přináší mnoho výhod. Díky vzájemné důvěře může odběratel nabízet dodavateli dlouhodobé smlouvy, a tím dodavatel nemusí žít v nejistotě a je ochoten vynakládat zdroje na rozvoj lidí, technologií a svých produktů, a také nebudou muset vynakládat takové energie a zdroje na vyhledávání nových odběratelů, čímž také snižují náklady. Díky tomuto snížení nákladů si také mohou dovolit nabídnout atraktivnější ceny právě odběratelům, aniž by kvalita produktů a služeb byla nějakým způsobem snížena. V neposlední řada také přátelské vazby, spolupráce a komunikace pozitivně ovlivňují a zlepšují pevný rámec skutečného strategického partnerství.

Dodavatelé i odběratelé by se měli naučit své role zvládat bez emocí, podezřívání, snahy hledat viníky a přenášet ekonomické důsledky výhradně na toho druhého.

Může také nastat situace, že vztahy mezi dodavatelem a odběratelem jsou založeny na vzájemné nedůvěře. Tato situace může například způsobit vyhrožování ze strany odběratelů ukončením spolupráce při jakémkoli selhání, dodavatelé mohou mít pocit nevolníků díky nevyváženosti vztahů, dodavatelé díky nejistotě namísto investování do rozvoje vytvářejí rezervní fondy pro případ budoucích problémů, apod.

Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů znamená získávání informací a hodnocení těchto informací v souvislosti s:

- vnímanou závislostí mezi dodavatelem a odběratelem,
- možnosti odběru materiálu i od dalších konkurenčních dodavatelů,
- novostí dodávaného materiálu,
- dlouhodobější známostí dodavatele, apod. [10, s. 50-54]

2.4 Spolupráce s dodavateli

Za spoluprací lze považovat partnerství, což je takový pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je bodován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu oběma partnerům. Tento vztah musí být budován a rozvíjen. [10, s. 29-30]

2.4.1 Principy partnerství s dodavateli

Principy partnerství s dodavateli byly formulovány v roce 1985 autorem Kaoru Ishikawa v jedné autorově publikaci o TQM – Total Quality Management. Mezi základní principy lze zařadit:

- Vzájemná odpovědnost za aplikaci procesu managementu kvality.
- Vzájemná nezávislost.
- Odběratel i dodavatel by měli uzavřít dohodu s ohledem na cenu, jakost, množství, termínů dodání a způsob plateb.
- Zahrnout postupy a metody, díky nimž mohou řešit vzniklé problémy při dodávkách.
- Vzájemný respekt, výměna informací s cílem zlepšovat jakost.
- Při realizaci obchodních aktivit vždy myslet na zájmy a požadavky konečných zákazníků, apod. [10, s. 29-30]

2.4.2 Systémové standardy partnerství

Za systémový standard lze požadovat mezinárodně uznávané normy, nebo popisy modelů a systémů, které byly přijaty mezinárodním společenstvím jako vhodná.

ČSN EN ISO 9000 patří k nejrozšířenější normě. Tato norma definuje požadavky a doporučení pro budování a rozvoj systému managementu jakosti. Z norem řady 9000 je nejdominantnější norma ČSN EN ISO 9001, která definuje základní požadavky na systémy managementu jakosti, což je silně preferovaná jakost dodávaného produktu, což znamená, že tato norma nezdůrazňuje vztahy mezi dodavateli a odběrateli, ale preferuje pouze výslednou jakost dodávek. Naproti tomu norma ČSN EN ISO 9004 rozvíjí základní požadavky normy 9001 a obsahuje článek popisující dodavatele a partnerství. [24]

Management nechává podnik certifikovat z několika důvodů. Jeden z důvodů může být zvýšení prestiže podniku. Dále má podnik díky certifikaci možnost získat lepší podmínky při žádosti o úvěr, anebo může zrychlit a zjednodušit obchodní transakce a rozhodování. V neposlední řadě je také certifikace zařazena do všech databází, které využívají banky, finanční, leasingové a jiné instituce. [10, s. 34]

2.4.3 Kritické faktory úspěšnosti v partnerství s dodavateli

Nejzásadnější podmínka při partnerství s dodavateli je ochota a vůle spolupracovat. Mezi největší bariéry, které je nutné v organizacích překonat, jsou sebestřednost, nedostatek pokory a stereotypy v jednání manažerů. Kritické faktory úspěšnosti partnerství s dodavateli jsou:

- Sdílení společné strategie, cílů a hodnot,
- vzájemná ekonomická závislost,
- plné pochopení principů partnerství,
- vzájemná důvěra a ochota pomoci druhému,
- společná vůle spolupracovat,
- srovnatelná úroveň technologií. [10, s. 44-45]

2.4.4 Hodnocení a výběr dodavatele

Proces hodnocení a výběru dodavatele lze rozdělit na čtyři fáze, a to:

- Předběžné hodnocení dodavatelů,
- hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů,
- hodnocení dodavatelů podle dalších kritérií,
- výběr dodavatele.

Předběžné hodnocení dodavatelů

Toto hodnocení je považováno za kvalifikační kolo hodnocení a výběru, kdy podnik z velmi širokého spektra všech možných dodavatelů vybere několik postupujících. Do dalšího kola hodnocení. Podnik posuzuje na základě:

- Posuzování prvních vzorků dodávek,
- předběžném posouzení vyzrálosti systému managementu dodavatelské organizace,
- analýze referencí jiných odběratelů,
- kombinace výše uvedeného.

Základní otázky, které patří k předběžnému hodnocení dodavatele, se týkají především:

- Jakosti,
- dodávání,
- servisu,
- přístupu k technologiím,
- životního prostředí,
- nákladů a cen. [10, s. 95-97]

Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů

Po první fázi hodnocení se spektrum potenciálních dodavatelů sníží na přijatelné množství. V tomto hodnocení odběratel hodnotí zejména budoucí a dlouhodobou způsobilost dodavatelů plnit požadavky odběratele. K tomuto slouží audit. Audit je proces pro získání důkazu s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria. [10, s. 97-104]

Hodnocení potenciálních dodavatelů podle dalších kritérií

Odběratelská organizace si definuje škálu hodnotících kritérií, která ji vyhovují, a dále podle nich škálu potenciálních dodavatelů zužuje. Může se jednat například o:

- Nabízená cena dodávky,
- doba dodání,
- dodací podmínky
- nabízené platební podmínky,
- finanční zdraví dodavatele,
- vzdálenost dodavatele,
- podíl dodavatele na trhu,
- image dodavatele,
- přístupy k managementu rizik,
- apod. [10, s. 104-110]

Výběr dodavatele

Na základě předchozího hodnocení je v této fázi na základě všech kritérií uskutečněn výběr nejvhodnějšího dodavatele. Tento výběr je pro podnik velmi důležitý, jelikož správný výběr může příznivě ovlivnit hospodaření podniku.

Vhodní dodavatelé mohou příznivě ovlivnit výrobní proces, který díky nim může probíhat hladce, bez výpadků výroby a prodlení.

2.5 Spolupráce s odběrateli

Odběratelé jsou jinými slovy zákazníci. Jsou to ti, kteří přinášejí zisk. Proto je velmi důležité mít se zákazníky velmi dobré vztahy založené na partnerství. Pro řízení vztahů se zákazníky existuje systém CRM (Customer Relations Management).

Důležitým krokem je určení potřeb zákazníků. Je třeba si uvědomit skutečnost, že když si zákazníci něco kupují, tak si zároveň kupují jisté uspokojení z užívání věci nebo služby.

Vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky se vyvíjí v několika stádiích.

Jako první stádium lze označit uvědomění si existence zákazníka, kdy podnik poznává jeho potřeby a hodnoty. Je důležité za tímto účelem proškolenat spolupracovníky, kteří budou se zákazníkem v kontaktu.

Druhé stádium je sblížení se se zákazníkem, kdy se vytvoří vzájemný vztah důvěry v kvalitu produktu a serióznost prodejního aktu.

Zákazníkovu pohodlí je další stádium vytváření dlouhodobých vztahů. Jsou to způsoby vyřízení kontraktu, doručování zboží a vstřícnost v problémech.

Za poslední, čtvrté, stadium je považováno partnerství se zákazníkem, kdy podnik usiluje o dlouhodobé propojení mezi podnikem a zákazníkem. Zákazník je informován o novinkách v podniku a může se podílet na finalizaci konečné verze nabízených produktů. Zaměstnanci podniku by měli na všech úrovních řízení detailně znát své zákazníky a otevřeně s nimi komunikovat. [17, s. 41]

2.6 Nákupní proces

Dalším pojmem, který je důležitý pro dodavatelsko-odběratelské vztahy, je nákupní proces. Nákup je považován za proces, ve kterém odběratelské organizace zabezpečují dodávky jako vstupy pro své vlastní procesy. Nakupování může zahrnovat i činnosti dopravy, příjmu, skladování, řízení zásob, ověřování shody dodávek, apod. Předmětem nakupování jsou produkty, které jsou považovány za výsledek procesu.

S nákupem je spjata dodávka, což je minimálně jeden produkt, jenž je nakupován odběratelem za účelem jeho využití nebo dalšího zhodnocení.

Oblastní řízení nákupu je vytváření potřebného potenciálu, nakupované produkty a strategie hospodaření s prostředky na nákup. Výsledek nákupu je podmíněn zdůvodněnými požadavky nositelů potřeb uvnitř podniku, faktory určujícími realizaci nákupu a výkony dodavatelů.

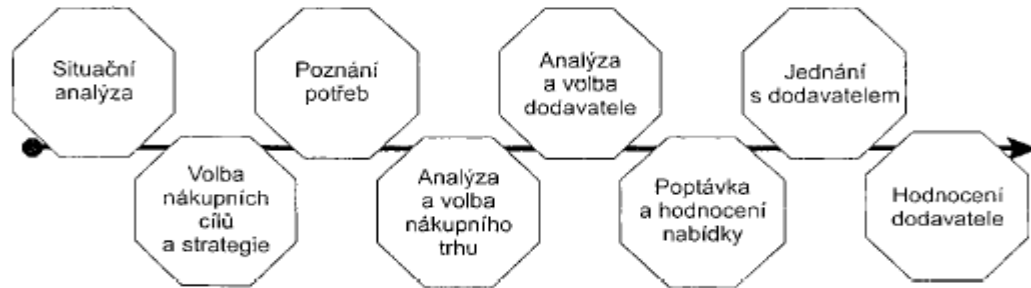
Cílem nákupu je vytvoření dlouhodobých vztahů k vnějším zdrojům. Očekávání podniku je efektivní řešení dosažené při optimálních dopravních, transakčních a dalších nákladech, a to v nejkratším možném čase a při nejlepší kvalitě. Významnou roli hrají komunikační technologie a prostředky.

Úkoly nákupu lze shrnout na:

- ujasnění potřeb,
- stanovení velikosti a termínů potřeby,
- hledání dodavatelů,
- volba dodavatele,
- tvorba objednávky,
- kontrola a zúčtování dodávky,
- skladování,
- vyskladnění,
- sledování spotřeby.

Z hlediska teorie a praxe má nákup významný podíl na podnikovém úspěchu z hlediska strategického i operativního. Představuje všechna opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů a jejich další využití v rámci podniku. Z toho vyplývá, že pojem nákup lze chápat jako funkci, proces a organizační jednotku.

Jako nástroj řízení činnosti obchodní podniku lze považovat nákupní marketing. Úloha nákupního marketingu vyplývá z uspokojování spotřebitelské poptávky, jako samotný smysl existence podniku, a nákupu zboží za účelem jeho dalšího prodeje, jako charakter předmětu hlavní činnosti podniku. [20, s. 273-274]



Obrázek 7: Zjednodušený model nákupního marketingu

Zdroj: [20, s. 274]

3 PROFIL PODNIKU KOMPONENTY, S.R.O.

V následující kapitole bude věnována pozornost analyzovanému podniku. Pro účely bakalářské práce se vybraný podnik nazývá Komponenty, s.r.o. Budou zmíněny základní informace o podniku, jako jsou informace z obchodního rejstříku, historie podniku, činnost podniku a vize a cíle.

3.1 Základní charakteristika podniku

Podnik Komponenty je společnost s ručením omezeným, která vznikla zapsáním do obchodního rejstříku dne 11. července 2006. Předmět podnikání podniku je velkoobchod, reklamní činnost a marketing, zprostředkování obchodu služeb a vedení účetnictví. Sídlo společnosti je v Praze, obchodní činnost je provozována v Kolíně. Základní kapitál podniku byl stanoven na 4 596 000,- Kč. Statutární orgán je jednatel podniku. Ke dni 14. července 2015 má podnik 18 zaměstnanců a řadí se mezi malé a střední podniky. [38]

3.2 Historie podniku

Podnik byl založen roku 2006 zapsáním do obchodního rejstříku a složením základního kapitálu. Od svého vzniku se podnik zaměřuje především na specifické služby v zásobování elektro-mechanickými a elektronickými komponenty. Po založení podnik měl dvanáct zaměstnanců, postupem času se počet vyšplhal na osmnáct zaměstnanců. Během doby působení získal podnik mnoho významných a velkých dodavatelů a odběratelů. Největší úspěch pro podnik nastal v roce 2009, kdy se stal podnik výhradním distributorem podniku Delta pro Českou republiku a Slovensko.

Z počátku podnik sídlil v pronajatých prostorách, postupem času se však podniku podařila koupě a rekonstrukce budovy, kde podnik vybudoval zázemí pro své zaměstnance včetně moderního skladu. [38]

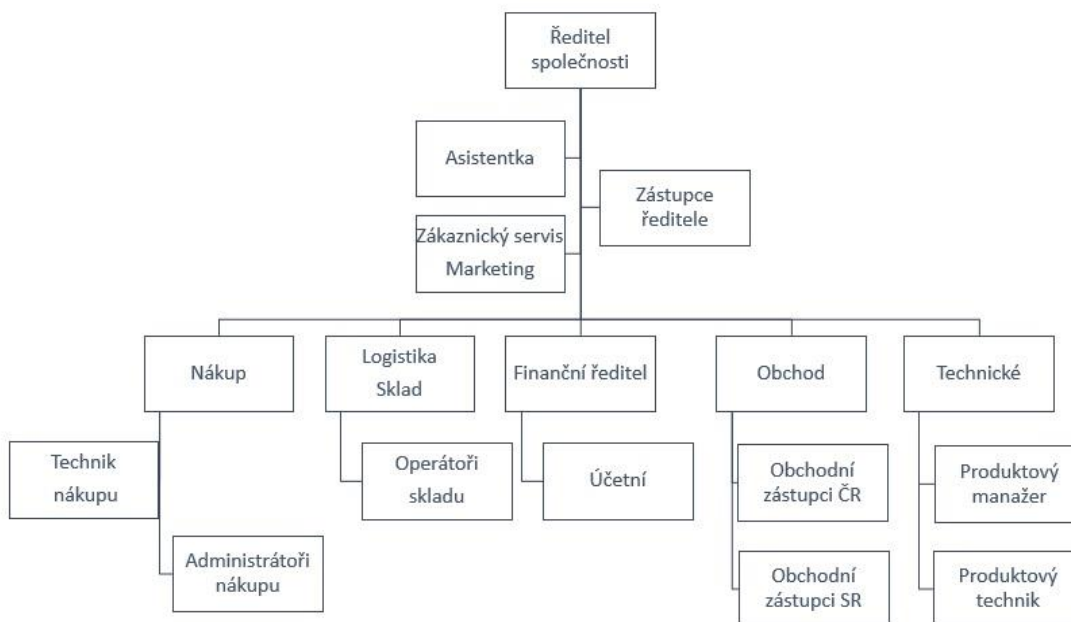
3.3 Vize a cíle podniku

Vize podniku je stát se významným dodavatelem speciálních vodičů a komponent pro výrobu vodičových svazků a výrobků s tím souvisejících. Dále je vizí podniku schopnost dodávat v systému Just-in-time a aby byl kladen důraz na důsledném využití všech sil a prostředků pro splnění požadavků, potřeb a očekávání zákazníků s ohledem na jakost, dodací lhůty i cenovou politiku, včetně získávání informací od zákazníků a jejich názorů na poskytované produkty a jejich transformace do stálého zlepšování nabízených služeb.

Cíl podniku je zajistit dlouhodobou existenci podniku, růst a s tím získání co největšího podíl na trhu, maximalizovat zisk. [31], [38]

3.4 Organizační uspořádání podniku

Na obrázku č. 8 je zobrazeno organizační uspořádání vybraného podniku. Podnik má k 23. 7. 2015 celkem osmnáct zaměstnanců.



Obrázek 8: Organizační schéma vybraného podniku

Zdroj: zpracováno dle [30]

Ve vedení stojí ředitel společnosti a v jeho nepřítomnosti ho zastupuje zástupce. Ředitel má k dispozici svou asistentku, která má na starosti zákaznický servis a stará se o marketing podniku, jako je tvorba webových stránek a reklama.

Podnik má svou finanční ředitelku, která zároveň zastává post personální ředitelky. Ředitelka má pod sebou účetní.

Na skladě pracují celkem 3 zaměstnanci. Jeden skladník zpracovává a předává objednávky, další dva vyskladňují a balí zboží.

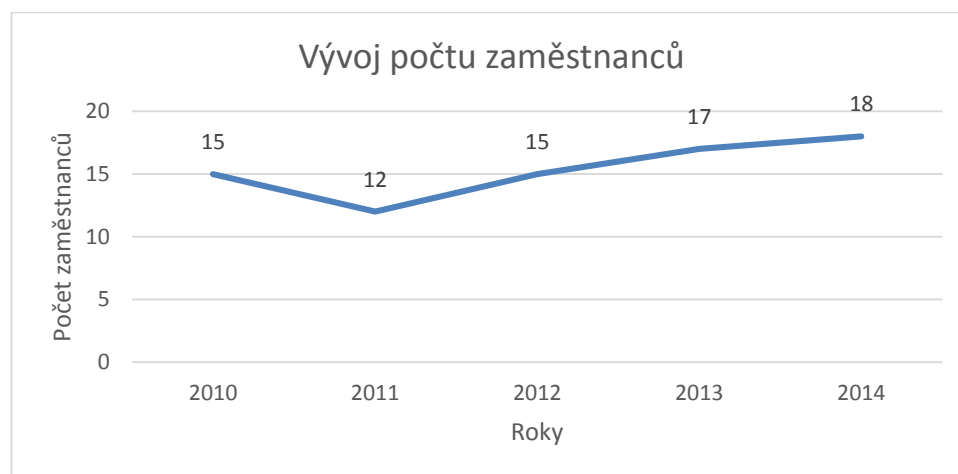
Obchodní oddělení má dohromady 4 zaměstnance. Jsou to dva obchodní zástupci pro Českou republiku a dva obchodní zástupci pro Slovenskou republiku.

Technické oddělení se skládá z dvou pracovních postů, a to z produktového manažera a produktového technika.

Na nákupním oddělení pracují čtyři zaměstnanci. Jeden zaměstnanec je na postu technika nákupu a zbylí tři zaměstnanci jsou administrátoři nákupu. [38]

3.4.1 Vývoj počtu zaměstnanců

Na grafu je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců od roku 2010 do roku 2014. Ke dni 23. 7. 2015 má vybraný podnik 18 zaměstnanců.



Obrázek 9: Vývoj počtu zaměstnanců vybraného podniku

Zdroj: zpracováno dle [38]

3.5 Činnost podniku

Tento podnik je tzv. „Partner v denních dodávkách“. Činností podniku je tedy zásobování komponenty a také distribuce svého největšího dodavatele, Dely Electronic. Klade hlavně důraz na poskytování spolehlivého servisu pro své zákazníky v oblasti plynulého doplňování zásob „Just In Time“. Řešení efektivního zásobování je na míru požadavkům a potřebám zákazníků. Předmětem dodávek jsou elektro-mechanické a elektrické komponenty.

Velmi důležitá pro podnik je plynulost, kvalita a bezproblémovost dodávek, což je cílem celého týmu podniku Komponenty. Tým neustále pracuje na inovaci a přizpůsobování se dnešní náročné poptávce a moderním trendům.

V roce 2009 podnik zaznamenala velký úspěch, kdy se stala výhradním distributorem podniku Delta pro Českou republiku a Slovensko. Tímto si také podnik rozšířila sortiment nabízených produktů a služeb. Spojením s Delta podnik získala možnost výhradní distribuce produktů průmyslové automatizace, technologií obnovitelné energie, LED osvětlení a elektro-mobility. Díky tomuto rozšíření má podnik komplexní a ucelenou nabídku, díky které může ještě lépe uspokojovat své zákazníky.

Podnik Komponenty má provozovnu spolu s velkým skladem v Kolíně odkud zásobuje své partnery v denních režimech „Just In Time“. Je schopna nabídnout kvalitní služby v oblasti vyhledávání komponentů, uskladňování dle výhledů výroby, pravidelných dodávek do výrobních linek ve smluveném množství a čase.

Komponenty nabízí školení pro techniky o svých produktech a záruční a pozáruční servis. V roce 2011 bylo vybudováno moderní školící a opravárenské centrum přímo v prostorách podniku.

Podnik Komponenty má certifikaci ISO 9001:2008, která prohlašuje, že systém managementu kvality společnosti Komponenty byl prověřen a podnik splňuje požadavky této normy v oblasti činnosti: Komplexní služby v oblasti dodávek a distribuce elektro – mechanických a elektronických komponentů.

Vybraný podnik je součástí dodavatelského řetězce a v následující kapitole budou podrobněji analyzovány dodavatelsko-odběratelské vztahy vybraného podniku. [38]

4 ANALÝZA PODNIKU KOMPONENTY, S.R.O.

V této kapitole bude analyzováno vnitřní a vnější prostředí vybraného podniku. Pomocí finanční analýzy bude analyzováno finanční zdraví. Tato analýza je velmi důležitá z pohledu potenciálního odběratele, a to pro to, že poukazuje na finanční zdraví podniku, což může být jedno z hlavních kritérií právě pro výběr dodavatele. Dále bude analyzováno vnější prostředí a to pomocí Porterovy a PESTLE analýzy. Jako poslední bude provedena analýza dodavatelů a odběratelů.

4.1 Finanční analýza

Finanční analýza je základní zdroj informací, díky kterým je možné posoudit stav finančního zdraví podniku. V této finanční analýze byl analyzován výsledek hospodaření a dále byla analyzována likvidita, aktivita, rentabilita a zadluženost podniku, a to pomocí poměrových ukazatelů.

V bakalářské práci jsou výpočty uvedeny vzhledem k rozsahu pouze pro rok 2010, zbylé výpočty jsou uvedeny vždy v tabulkách. Všechny výpočty by se daly analogicky vypočítat i pro další roky.

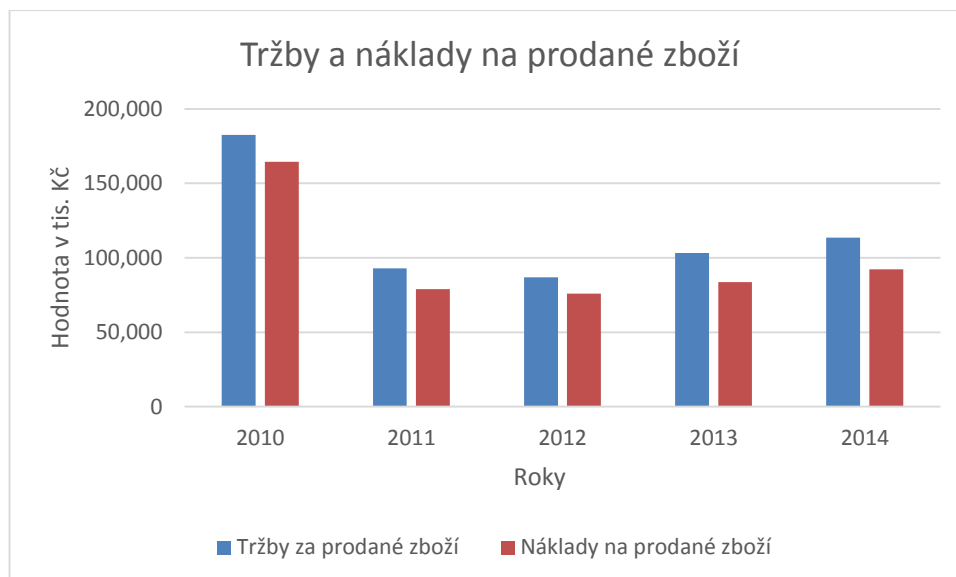
4.1.1 Analýza vývoje tržeb, nákladů a výsledku hospodaření

V této analýze byl sledován vývoj tržeb za prodané zboží, vývoj nákladů na prodané zboží a vývoj výsledku hospodaření.

Tabulka 4: Tržby a náklady – prodané zboží

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodané zboží v tisících Kč	182 614	92 815	86 941	103 131	113 600
Náklady na prodané zboží v tisících Kč	164 518	78 881	76 023	83 713	92 190

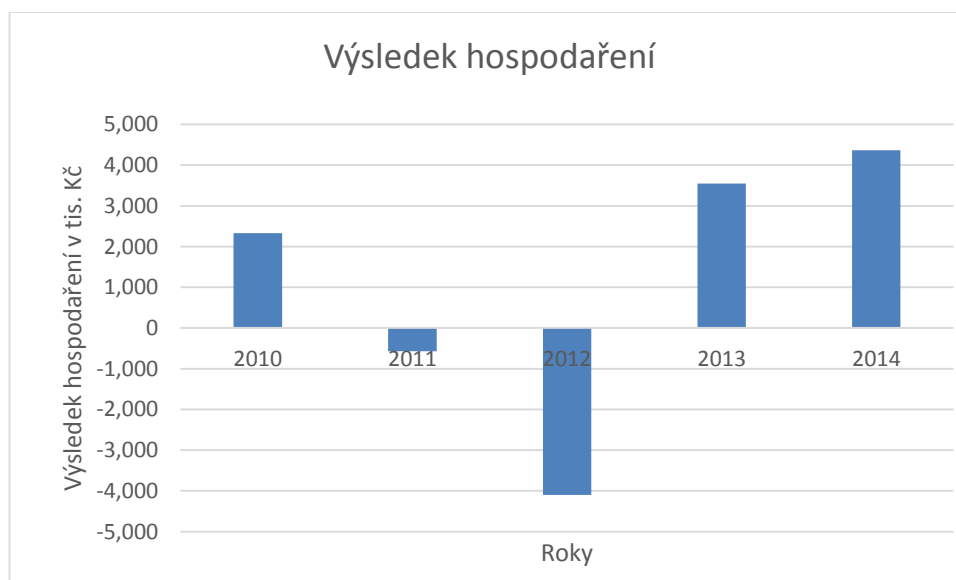
Zdroj: vlastní zpracování dle [32], [33], [34], [35], [36]



Obrázek 10: Tržby a náklady – prodané zboží

Zdroj: vlastní zpracování dle [32], [33], [34], [35], [36]

Na obrázku č. 10 je zobrazen poměr tržeb za prodané zboží a nákladů na prodané zboží.



Obrázek 11: Vývoj výsledku hospodaření

Zdroj: vlastní zpracování dle [32], [33], [34], [35], [36]

Na obrázku č. 11 je porovnání výsledku hospodaření mezi roky 2010 až 2014. Lze si povšimnout velkého výkyvu v roce 2011 a 2012, kdy výsledek hospodaření vykazoval ztrátu.

4.1.2 Analýza poměrovými ukazateli

Pomocí poměrových ukazatelů se v podniku měří:

- Likvidita,
- aktivita,
- rentabilita,
- zadluženost.

Ukazatele likvidity

Z pohledu dodavatele vybraného podniku jsou ukazatele likvidity velmi důležité, značí, jak rychle je podnik schopen splácet své závazky. Likvidita se dělí na běžnou, pohotovou a okamžitou.

Běžná likvidita – běžná likvidita říká, kolika korunami z celkových aktiv je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 1: Běžná likvidita (1)

Doporučená hodnota je mezi 1,5 – 2,5.

Pohotová likvidita – rozdíl mezi běžnou a pohotovou likviditou je ten, že pohotová likvidita je očištěna o zásoba.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 2: Pohotová likvidita (2)

Doporučená hodnota je mezi 0,7 – 1,2.

Okamžitá likvidita – tato likvidita ukazuje schopnost zaplatit krátkodobé závazky ihned – pomocí hotovosti.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 3: Okamžitá likvidita (3)

Doporučená hodnota je mezi 0,2 – 0,5.

Tabulka 5: Ukazatelé likvidity ve vybraném podniku

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	4,46	2,96	3,39	2,82	3,30
Pohotová likvidita	1,54	1,13	1,36	1,26	1,37
Okamžitá likvidita	0,32	0,13	0,30	0,17	0,41

Zdroj: vlastní zpracování dle [32], [33], [34], [35], [36]

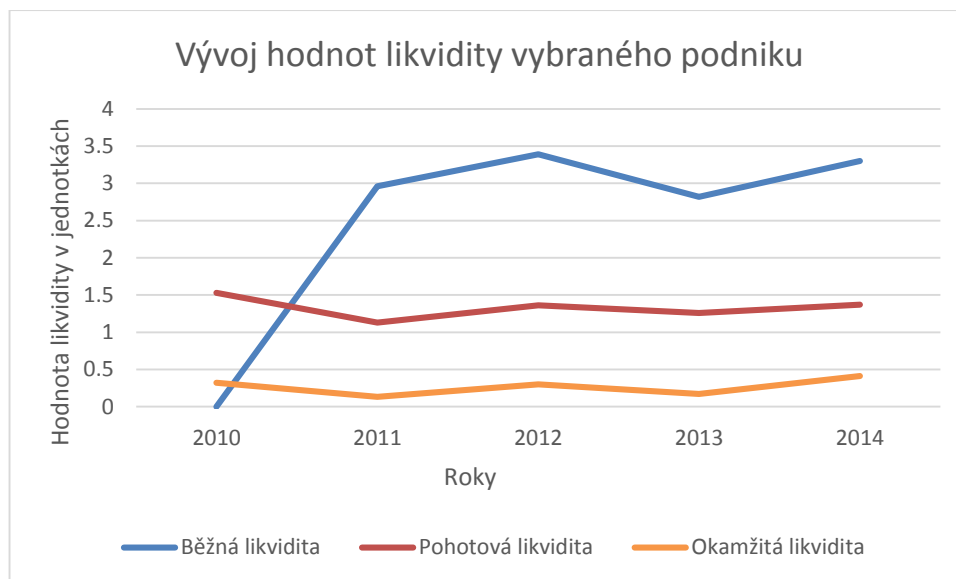
Výpočet ukazatelů likvidity pro rok 2010:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{43\,044}{9\,657} = 4,46$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{43\,044 - 28\,190}{9\,657} = 1,54$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{3\,053}{9\,657} = 0,32$$

Zdroj: vlastní zpracování dle [32], [33], [34], [35], [36]



Obrázek 12: Vývoj likvidity vybraného podniku

Zdroj: vlastní zpracování dle [32], [33], [34], [35], [36]

Na obrázku č. 12 lze pozorovat kolísání běžné likvidity, zatím co pohotová likvidita spolu s okamžitou likviditou prokazují změny pouze minimální.

Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity říkají, jak efektivně se v podniku hospodaří s vlastními aktivy – jak dlouho jsou v nich vázány prostředky. Je to například obrat aktiv, obrat stálých aktiv, anebo obrat zásob.

Obrat aktiv – měří efektivnost využití veškerých aktiv

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 4: Obrat aktiv (4)

Obrat stálých aktiv – značí, jak efektivně podnik využívá budovy, stroje, zařízení, apod.

$$\text{obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý hmotný majetek}}$$

Vzorec 5: Obrat stálých aktiv (5)

Obrat zásob – říká, kolikrát je každá položka zásob během roku přeměněna v hotovost

$$\mathbf{obrat\ zásob} = \frac{\mathbf{tržby}}{\mathbf{zásoby}}$$

Vzorec 6: Obrat zásob (6)

Tabulka 6: Ukazatelé aktivity vybraného podniku

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat aktiv	4,08	1,66	1,97	1,99	2,27
Obrat stálých aktiv	164,22	53,81	82,80	134,29	303,74
Obrat zásob	6,48	2,82	3,40	3,68	3,93

Zdroj: vlastní zpracování dle [32], [33], [34], [35], [36]

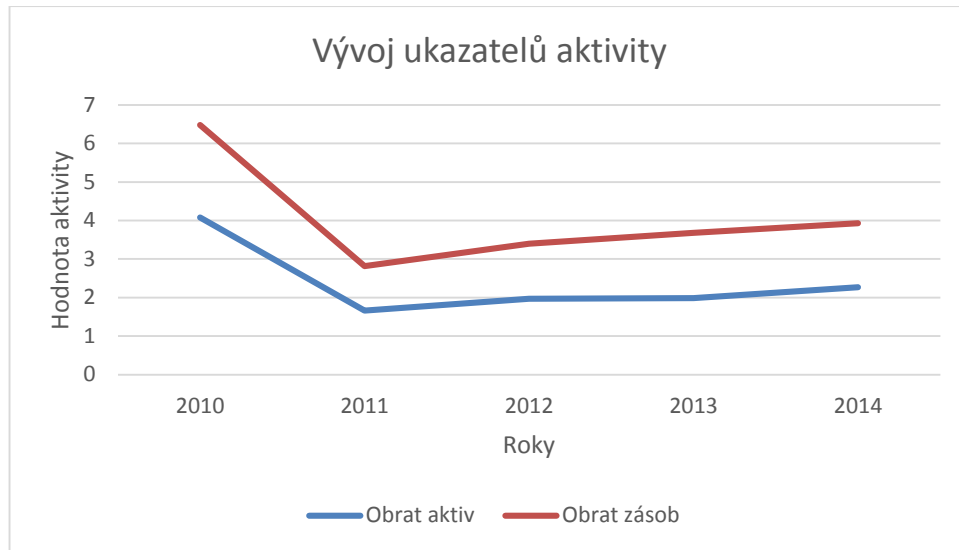
Výpočet ukazatelů aktivity po rok 2010

$$Obrat\ aktiv = \frac{182\ 614}{44\ 766} = 4,08$$

$$Obrat\ stálých\ aktiv = \frac{182\ 614}{1\ 112} = 164,22$$

$$Obrat\ zásob = \frac{182\ 614}{28\ 190} = 6,48$$

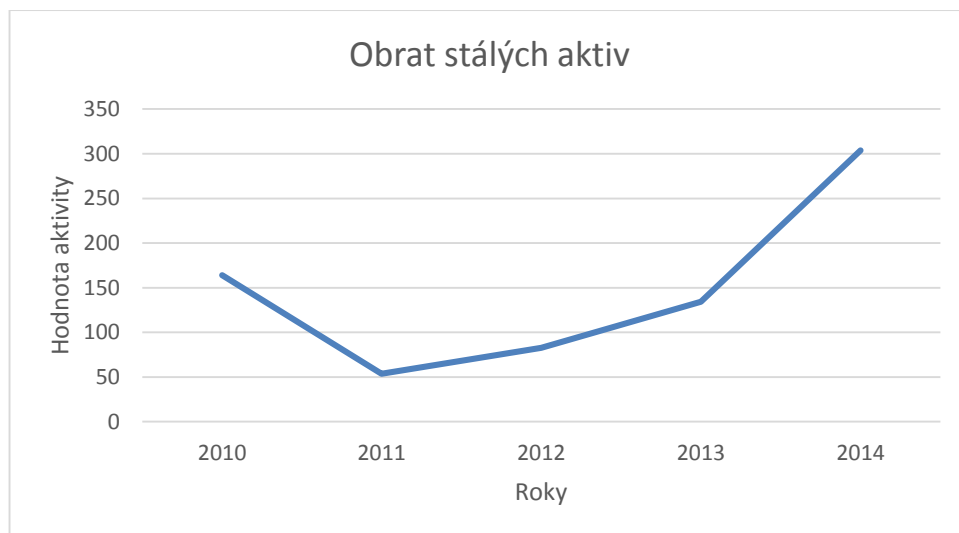
Zdroj: vlastní zpracování dle [32], [33], [34], [35], [36]



Obrázek 13: Vývoj ukazatelů aktivity vybraného podniku

Zdroj: vlastní zpracování dle [32], [33], [34], [35], [36]

Vývoj ukazatelů aktivity podniku he vyobrazen na obrázku č. 13. Aktivity podniku od roku 2010 do roku 2011 prudce klesaly. Od roku 2011 je možné zaznamenat mírný růst, a to až do konce roku 2014.



Obrázek 14: Vývoj obratu stálých aktiv vybraného podniku

Zdroj: vlastní zpracování dle [32], [33], [34], [35], [36]

Obrat stálých aktiv od roku 2011 stále stoupá. Viz obrázek č. 14.

Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability říkají, zda je efektivnější pracovat s vlastním, anebo cizím kapitálem a jak byl zhodnocen vlastní kapitál. Mezi ukazatele patří rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb, rentabilita nákladů a rentabilita dlouhodobého kapitálu. Rentabilita se uvádí vždy v %.

Rentabilita aktiv – ukazuje, jak efektivně se v podniku tvoří zisk, bez ohledu na to, zda se jedná o cizí nebo vlastní zdroje.

$$\text{rentabilita aktiv} = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

Vzorec 7: Rentabilita aktiv (7)

Rentabilita vlastního kapitálu – říká, jak efektivně se v podniku zhodnocují vlastní prostředky.

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$$

Vzorec 8: Rentabilita vlastního kapitálu (8)

Rentabilita tržeb – označuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \times 100$$

Vzorec 9: Rentabilita tržeb (9)

Rentabilita dlouhodobého kapitálu – informuje o tom, jak efektivně bylo investováno z dlouhodobého hlediska.

$$\text{rentabilita dlouhodobého kap.} = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}} \times 100$$

Vzorec 10: Rentabilita dlouhodobého kapitálu (10)

Tabulka 7: Ukazatelé rentability vybraného podniku

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilita aktiv	45,62	40,48	49,82	34,52	42,79
Rentabilita vlastního kap.	74,05	83,40	95,84	67,47	69,43
Rentabilita tržeb	11,18	24,27	25,25	17,31	18,84
Rentabilita dlouhodobého kap.	74,05	83,40	95,84	63,85	69,43

*pozn. Uvedené údaje jsou v %

Zdroj: vlastní zpracování dle [32], [33], [34], [35], [36]

Výpočty ukazatelů rentability pro rok 2010:

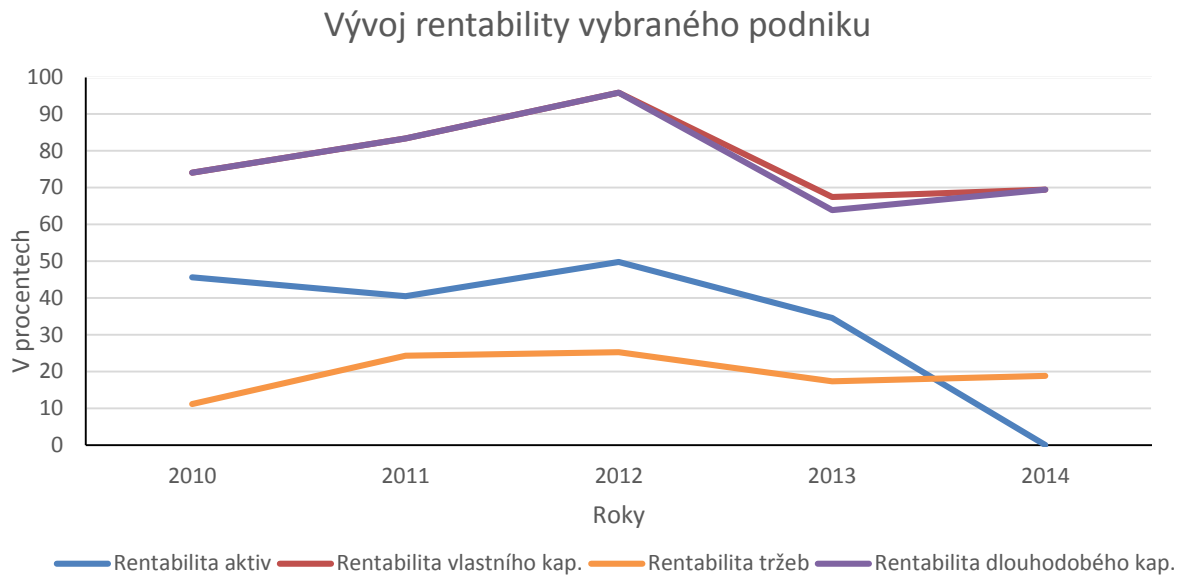
$$Rentabilita\ aktiv = \frac{20\ 423}{44\ 766} \times 100 = 45,62$$

$$Rentabilita\ vlastního\ kapitálu = \frac{20\ 423}{27\ 581} \times 100 = 74,05$$

$$Rentabilita\ tržeb = \frac{20\ 423}{182\ 614} \times 100 = 11,18$$

$$Rentabilita\ dlouhodobého\ kap. = \frac{20\ 423}{0 + 27\ 581} \times 100 = 74,05$$

Zdroj: vlastní zpracování dle [32], [33], [34], [35], [36]



Obrázek 15: Vývoj rentability vybraného podniku

Zdroj: vlastní zpracování dle [32], [33], [34], [35], [36]

Podle obrázku č. 15 lze tvrdit, že rentabilita dlouhodobého kapitálu a rentabilita vlastního kapitálu je téměř totožná. Znatelnější změna lze pozorovat u rentability aktiv, která od roku 2012 stále klesá.

Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti informují o úvěrovém zatížení podniku. Mezi základní ukazatele zadluženosti patří celková zadluženost, míra zadluženosti, úrokové krytí a úrokové zatížení. Výsledky jsou uváděny v procentech.

Celková zadluženost – uvádí míru krytí podnikového majetku cizími zdroji.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

Vzorec 11: Celková zadluženost (11)

Míra zadluženosti – uvádí, do jaké míry je podnik zadlužen v poměru s vlastním majetkem

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní zdroje}} \times 100$$

Vzorec 12: Míra zadluženosti (12)

Úrokové krytí – říká, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření.

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{HV za účetní období} + \text{nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}} \times 100$$

Vzorec 13: Úrokové krytí (13)

Úrokové zatížení – vyjadřuje, kolik procent ze zisku odčerpávají placené úroky

$$\text{úrokové zatížení} = \frac{\text{nákladové úroky}}{\text{HV za účetní období} + \text{nákladové úroky}} \times 100$$

Vzorec 14: Úrokové zatížení (14)

Tabulka 8: Ukazatelé zadluženosti vybraného podniku

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	38,39	50,89	47,61	48,47	37,99
Míra zadluženosti	62,31	104,86	91,58	94,71	61,64
Úrokové krytí	877,33	0	0	845,59	1191
Úrokové zatížení	11,40	0	0	11,83	8,40

*pozn. hodnoty jsou uvedeny v %

Zdroj: vlastní zpracování dle [32], [33], [34], [35], [36]

Výpočty ukazatelů zadluženosti pro rok 2010:

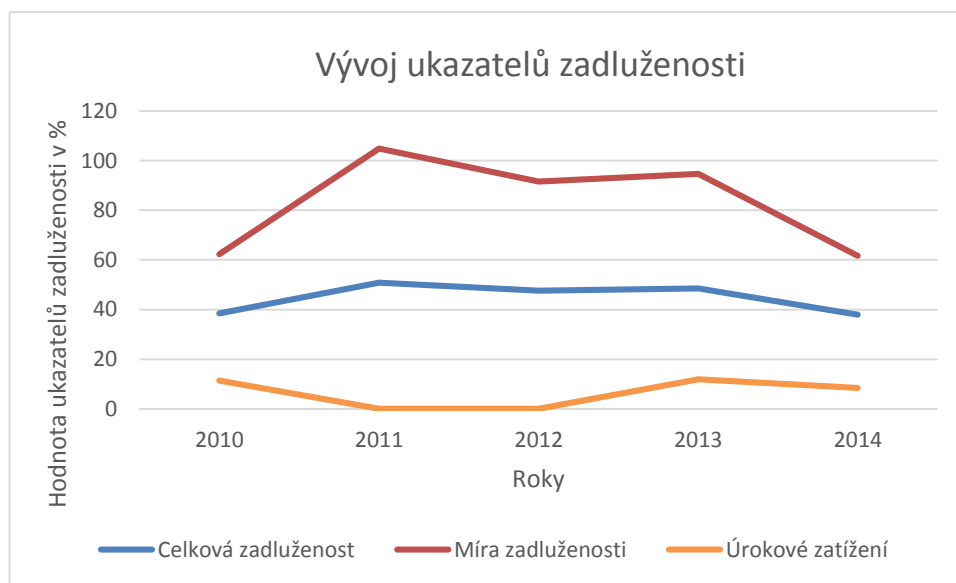
$$\text{Celková zadluženost} = \frac{17\,185}{44\,766} \times 100 = 38,39$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{17\,185}{27\,581} \times 100 = 62,31$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{2\,332 + 300}{300} \times 100 = 877,33$$

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{300}{2\,332 + 300} \times 100 = 11,40$$

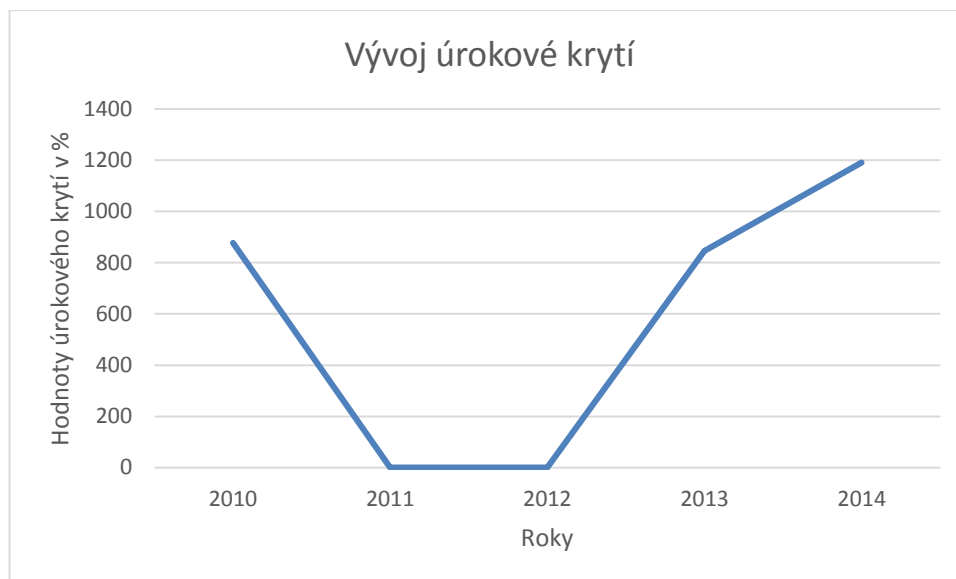
Zdroj: vlastní zpracování dle [32], [33], [34], [35], [36]



Obrázek 16: Vývoj ukazatelů zadluženosti ve vybraném podniku

Zdroj: vlastní zpracování dle [32], [33], [34], [35], [36]

Z obrázku č. 16 lze pozorovat, že celková zadluženost vybraného podniku se pohybuje okolo 40%.



Obrázek 17: Vývoj úrokového krytí vybraného podniku

Zdroj: vlastní zpracování dle [32], [33], [34], [35], [36]

Z obrázku č. 17 je patrné, že v roce 2011 a 2012 bylo úrokové krytí nulové. Oproti tomu v roce 2014 dosahuje úrokové krytí hodnot až 1200%.

4.2 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil patří k analýze mikrookolí. Těchto pět sil podniky omezuje ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku.

4.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci vybraného podniku mají velkou vyjednávací sílu. Nakupují ve velkém množství a tím dosahují množstevní slevy. Pokud jsou zákazníci velkými odběrateli vybraného podniku, při velkých dodávkách je podnik ochoten některé součástky prodat i se ztrátou, jelikož je pro něho důležitější, aby byl zákazník spokojen s celkovou cenou, a počítá s dalším nákupem ze strany odběratele. Pokud by vybraný podnik nesouhlasil s množstevními slevami, mohl by si zákazník nakoupit od konkurence, a tak podnik raději poskytne množstevní slevu zákazníkovi, a zákazníci tím tak dosahují snižování cen.

4.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vybraný podnik je ohrožen vyjednávací silou dodavatelů, a to z toho důvodu, že od některých dodavatelů se odebírá velké množství zboží, což znamená, že je podnik závislý na těchto dodavatelích. Ztráta těchto dodavatelů by byla pro podnik markantní. Tímto můžou dodavatelé zvyšovat ceny komponentů.

4.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Jelikož se vybraný podnik nachází v průmyslové oblasti, je velmi pravděpodobné, že se na trh budou pokoušet dostat noví konkurenti. Vybraný podnik má však vztahy se zákazníky založeny na partnerství, a tito zákazníci jsou věrní podniku. Pro své zákazníky vybraný podnik vybudoval školící centrum, a tak jsou zákazníci motivováni k věrnosti. Hrozba vstupu nových konkurentů je také snížena skutečností, že vybraný podnik používá nové technologie a má letité zkušenosti.

4.2.4 Hrozba substitutů

Portfolio komponentů u vybraného podniku je velmi velké, U některých komponentů je hrozba substitutů vysoká, jsou to avšak komponenty levnější. U dražších komponentů je hrozba substitutů mnohem menší, jelikož se jedná o složité komponenty a nedají se jen tak nahradit nějakým jiným substitutem.

4.2.5 Rivalita firem působících na daném trhu

Vybraný podnik se zaměřuje na levnější typy součástek, a to z Číny a Tchajwanu. V okolí je několik podniků působících na daném trhu. Největší rivalita je u dodavatelů komponentů pro průmyslovou automatizaci. Největší konkurence v dodávání komponentů v okolí se zaměřuje na dodávku komponentů z USA. Z toho vyplývá, že rivalita mezi těmito dvěma soupeři není.

4.3 PESTLE analýza

PESTLE analýza se zaměřuje na faktory makroprostředí, které podnik nemůže ovlivňovat. Jsou to faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální.

4.3.1 Politické a legislativní faktory

Mezi politicko-legislativní faktory, které ovlivňují podnik, patří zejména typ vlády a její stabilita, svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce, regulace a deregulace ekonomiky, pravděpodobné změny v politickém prostředí, politika zdanění, apod.

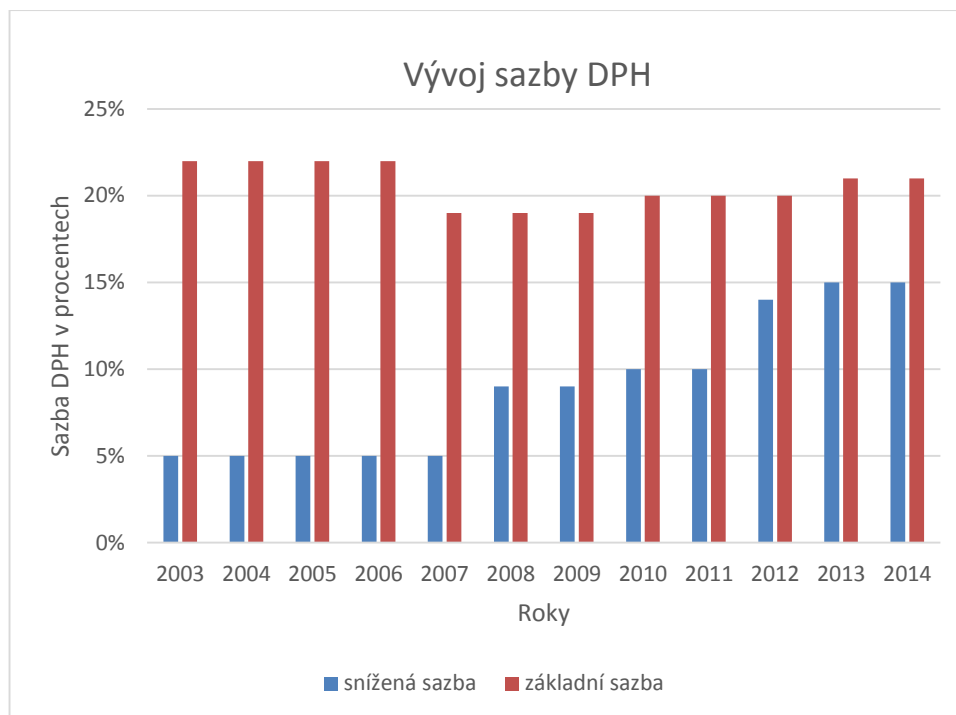
Do 31. 12. 2013 se podniky řídily právní úpravou, která byla soustředěna v zákoně č. 513/1991 Sb., obchodním zákoníku. Ode dne 1. 1. 2014 vzešel v platnost zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech a zákon č. 89/2012 Sb, občanský zákoník, který obsahuje obecnou úpravu právnických osob. Tato změna nejvíce ovlivnila společnosti s ručením omezeným. Změny se týkaly zejména povinné úpravy společenské smlouvy, kdy se podnik rozhodl, zda se bude řídit dosavadní starou právní úpravou, anebo se plně podřídí nové právní úpravě.

Hlavní změnou byla výše základního kapitálu. Do 31. 12. 2013 bylo potřeba složit základní kapitál minimálně ve výši 200 000,- Kč. Od 1. 1. 2014 byla tato částka snížena na pouhou 1,- Kč, což velmi usnadňuje založení nové společnosti. [37]

Další faktor, který ovlivňuje vybraný podnik je vývoj DPH. Vybraný podnik je plátcem DPH a tímto ho vývoj hodnoty DPH přímo ovlivňuje. K 21. 7. 2015 jsou 3 sazby:

- Základní sazba DPH je 21%
- První snížená sazba DPH je 15%
- Druhá snížená sazba je 10%

Na zboží, se kterým obchoduje vybraný podnik, se vztahuje základní sazba DPH, a to tedy 21%. Z hlediska dodavatelského zvyšování DPH může negativně ovlivnit marži podniku, a to z toho důvodu, že díky konkurenci bude podnik nucen nezvyšovat cenu a tím pádem se sníží obchodní marže.



Obrázek 18: Vývoj sazeb DPH v ČR

Zdroj: zpracováno dle ČSÚ

Na obrázku č. 18 je zachycen vývoj sazby DPH v České republice od roku 2003 do roku 2014. Zatím co snížená sazba stále roste, základní sazba DPH byla 22%, v roce 2014 to bylo 21%.

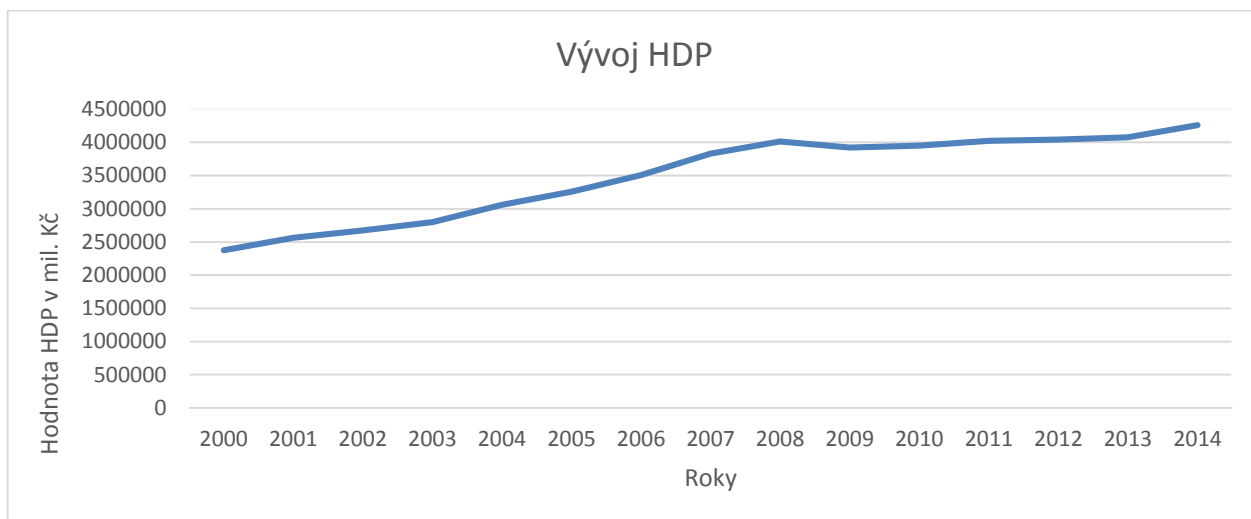
4.3.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují podnik a jeho podnikání patří úrokové sazby, daňové změny, hospodářský růst, inflace, směnné kurzy, apod.

Hrubý domácí produkt

Český statistický úřad odhadoval na konci května 2015 meziroční růst HDP o 4,2 %, aktuální čísla jsou nyní na 4%. Je to nejvýraznější meziroční růst hrubého domácího produktu od roku 2007. Pro celý rok 2015 se odhaduje růst HDP 2,9%. Růst ekonomiky je způsoben spotřebou domácností, investicemi, a zásobami. Růst HDP od roku 2000 do roku 2014 je zobrazen na obrázku č. 19. [25]

Pro vybraný podnik je růst HDP velmi pozitivní faktor, protože růst HDP znamená, že podniky v zemi vytváří větší hodnotu vyrobeného zboží a poskytnutých služeb – což je zapříčiněno zvyšováním poptávky po produkci firem, podnikům se zvyšuje objem a to znamená vyšší tržby.



Obrázek 19: Vývoj HDP v ČR rok 2000 - 2014

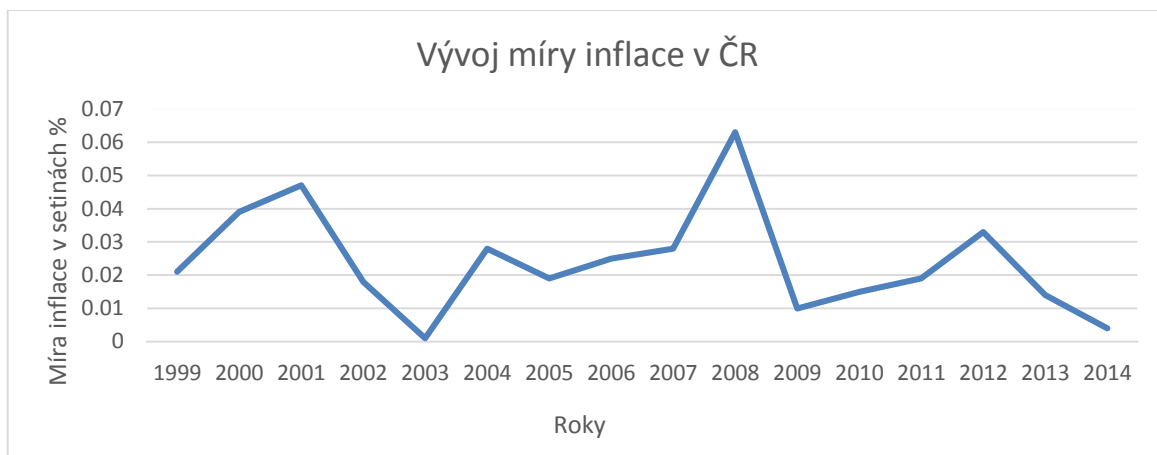
Zdroj: zpracováno dle ČSÚ

Inflace

Ke dni 9. 7. 2015 inflace rostla o 0,8% meziročně, jak je možno pozorovat na grafu. Spotřebitelské ceny v květnu rostly o 0,1%. Tento rok je inflace v porovnání s předchozími velmi nízká.

Pokud inflace roste, tak podnik si může dovolit zvýšit ceny a tím pádem se zvyšují tržby podniku. Na druhé straně zvyšování cen může způsobit zvýšení nákladů pro podnik, a to například energie. Inflace může také negativně ovlivnit odběratele, a to tak, že začnou šetřit a snižovat dodávky.

Vývoj míry inflace lze pozorovat na obrázku č. 20.

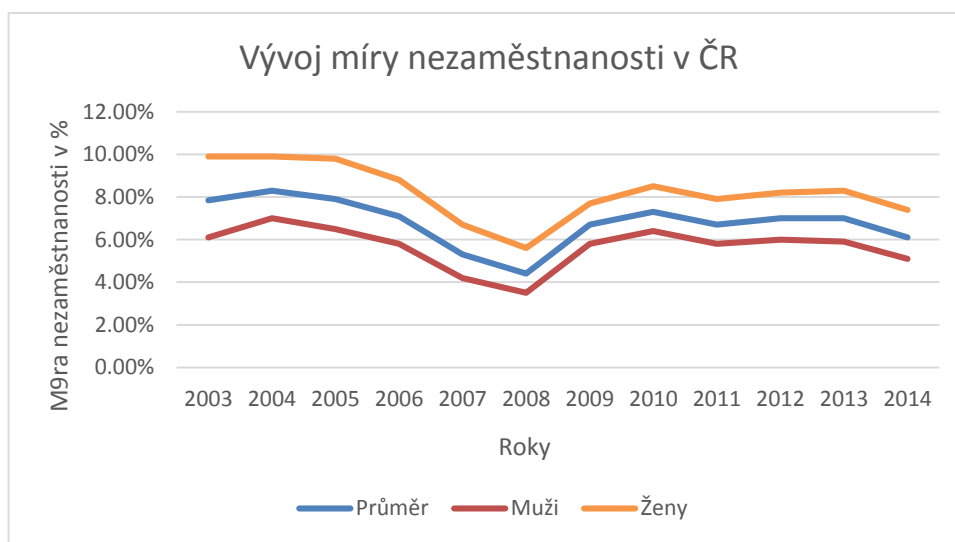


Obrázek 20: Vývoj míry inflace v ČR

Zdroj: zpracováno dle ČSÚ

Míra nezaměstnanosti

Z grafu je možné si povšimnout, že míra nezaměstnanosti na konci roku 2014 mírně klesala oproti roku 2013, a to přibližně o 0,35%. Obecně platí, že více je nezaměstnaných žen, a to přibližně o 2% ve srovnání s muži. Průměrná míra nezaměstnanosti je ke dni 23. 7. 2015 okolo 6%.



Obrázek 21: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR

Zdroj: zpracováno dle ČSÚ

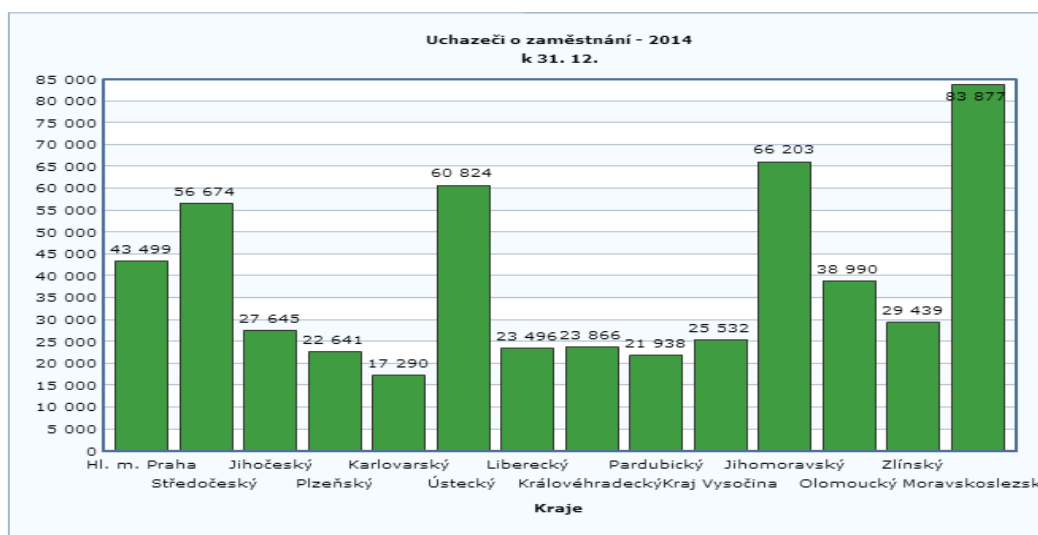
Na grafu lze pozorovat změnu míry nezaměstnanosti v roce 2008. Nyní se průměrná míra nezaměstnanosti pohybuje okolo 6%.

4.3.3 Sociální faktory

Mezi sociální faktory, které ovlivňují podnik lze zařadit demografický vývoj, rozdělování důchodů, vývoj životní úrovně, míra vzdělanosti obyvatelstva, přístup k práci, apod. Vybraný podnik z těchto faktorů může ovlivnit míra vzdělanosti obyvatelstva, a to z pohledu výběru potenciálních zaměstnanců podniku a jejich dosaženého vzdělání, a zájem o práci.

Uchazeči o zaměstnání

Vybraný podnik se nachází ve Středočeském kraji, ke je potenciálně velký výběr z uchazečů o zaměstnání. Uchazečů o zaměstnání k 31. 12. 2014 bylo 56 674 lidí, což je čtvrté místo ve srovnání s ostatními kraji v České republice. Srovnání Středočeského kraje s ostatními kraji je znázorněno na obrázku č. 22

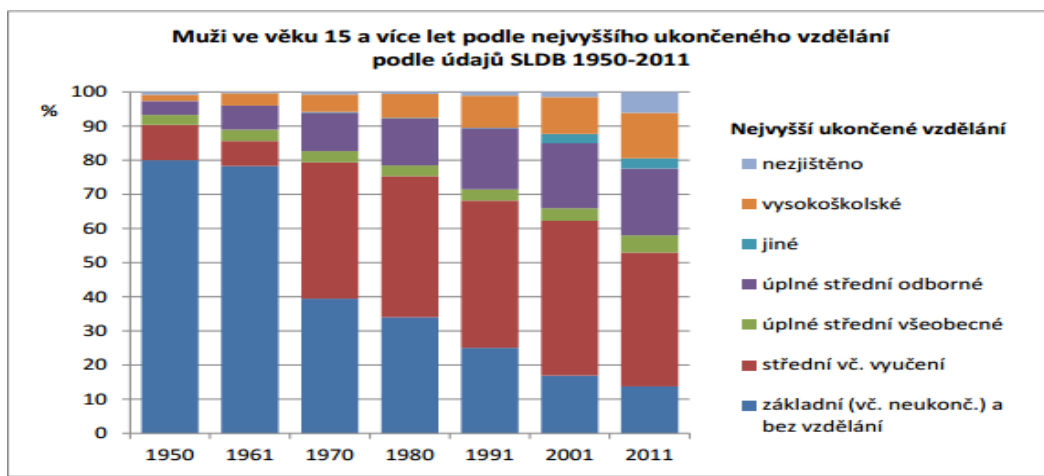


Obrázek 22: Uchazeči o zaměstnání dle krajů

Zdroj: ČSÚ

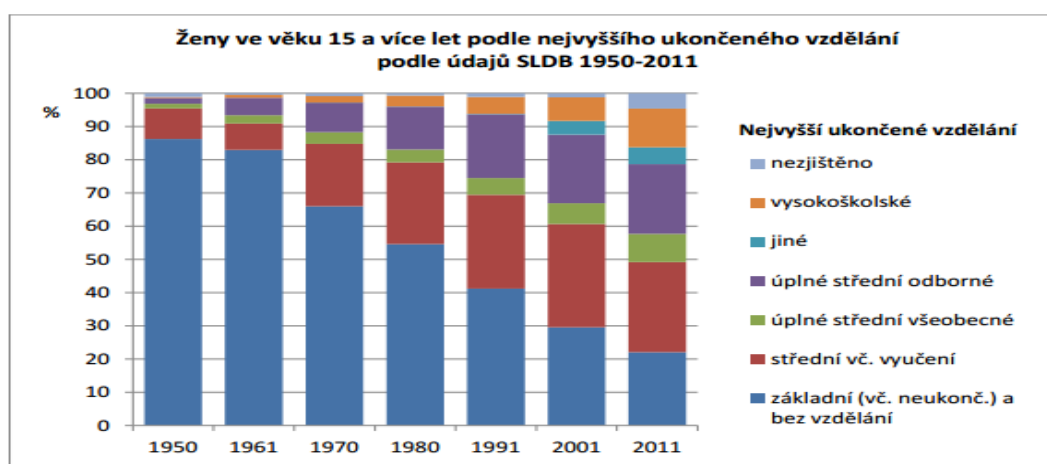
Nejvyšší ukončené vzdělání

Z obou obrázků je patrné, že se zvyšuje počet lidí s vyšším stupněm ukončeného vzdělání. Od roku 2001 do roku 2011 se počet mužů s ukončeným vysokoškolským vzděláním zvýšilo o 2,3%. Co se týče žen s ukončeným vysokoškolským titulem, počet se zvýšil o 4,5%. Tato zjištění jsou velmi pozitivní pro podniky a to hlavně z pohledu výběru potenciálního zaměstnance.



Obrázek 23: Nejvyšší ukončené vzdělání - muži

Zdroj: ČSÚ



Obrázek 24: Nejvyšší ukončené vzdělání - ženy

Zdroj: ČSÚ

Technologické faktory

Podnik ovlivňují také technické faktory, a to zejména trendy ve vývoji a výzkumu, rychlost technologických změn, vládní výdaje na výzkum a vývoj, míra zastarávání technologií, apod.

Vybraný podnik dodává elektronické součástky do nejnovějších zařízení ve výrobních podnicích, a tak je pro podnik velmi důležité, aby šel vývoj s dobou, a tak je nezbytné, aby se neustále monitoroval dodavatel součástek, zda sleduje trendy v oblasti komponentů a snaží se o inovativnost.

4.4 Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů

V následující části bude popsáno fungování dodavatelsko-odběratelských vztahů vybraného podniku. Budou uvedeny základní informace o skladu, o přijímání objednávek a jejich vyřizování. Dále budou analyzovány hlavní dodavatelé a odběratelé podniku.

4.4.1 Sklad

Vybraný podnik disponuje vlastním moderním skladem s rozlohou 1200 m², který bývá největšími odběrateli podniku několikrát ročně inspektován, a to z toho důvodu, že odběratelé mají na skladě uloženy komponenty potřebné pro výrobu, a tak je pro ně důležité, aby komponenty byly uloženy na bezpečném místě. Na skladu je většinou dvou měsíční zásoba komponentů

Ve skladě se nachází 2000 europaletových míst (1 europaleta má rozměry 1,2 * 0,8 * 0,14m). Sklad je rozdělen do tří uliček a v každé uličce je pět pater. Zaměstnanci skladu využívají moderní indukční vysokozdvíhový elektrický vozík s otočnými vidlemi. [38]

Systém Safety Stock

Tento systém se používá ke kontrole minimálního stavu zásob na skladě. Zákazníci mají možnost kontrolovat zásobu součástek na skladě, aby v případě potřeby byla součástka hned k dispozici. Tyto zákazníky si vybírá podnik sám, záleží na serióznosti odběratele. Většinou jsou to ti odběratelé, které objednávají komponenty s pomocí výhledů. [38]

Systém ABRA

Podnik Komponenty používá licencovaný informační systém ABRA, který propojuje veškeré informační toky podniku. V systému ABRA se zpracovávají objednávky, evidují se zásoby na skladě, informace o všech dodavatelích a odběratelích, v systému jsou i uloženy výhledy, podle kterých se kontroluje stav zásob. V systému je možné vytvářet přehledy a reporty. Zavedení tohoto informačního systému včetně upgrade modulů podnik vyšlo na bezmála 1 mil. Kč. [38]

4.4.2 Objednávky

Odběratelé objednávají zboží dvěma způsoby. První způsob je jednorázová objednávka, buď vyplnění objednávky přes webové stránky, anebo odesláním emailu s požadavky. Druhý způsob jsou tzv. **výhledy**. Každý velký odběratel vybraného podniku zasílá předem na několik měsíců výhledy, což jsou předobjednávky. Vždy týden před dodávkou komponentů odběratelský podnik upřesní konečný počet všech komponentů a ty jsou pak ve sjednaný den doručeny do podniku. Po přijetí objednávky na skladu zaměstnanci skladu připraví objednávku, která je potom připravena k dodání. [38]

4.4.3 Zásobování

Nedílnou součástí obchodních aktivit vybraného podniku jsou služby zaměřené na zefektivnění zásobování, a to díky systému **Just In Time**. Tento systém funguje na principu zabezpečení plynulosti výroby, minimalizaci zbytečného prostojů a přerušení výroby. Kladen je důraz na úsporu času a efekt snižování zásob.

Zákazníci vybraného podniku nemusí skladovat komponenty ve svých skladech, ale všechny komponenty jsou uskladněny právě na skladě podniku Komponenty. Tímto zákazníci nevykládají další náklady na skladování komponentů.

Další služby v zásobování, které podnik nabízí, jsou:

- Vyhledávání vhodných komponentů pro nové či stávající projekty,
- návrhy použití cenově výhodnějších náhrad při zachování odpovídající kvality,
- vytvoření konsignačních či pojistných skladů – minimalizace chybějících dílů,
- redukce výše skladových zásob,
- redukce počtu dodavatelů,
- přímé zásobování výrobních linek. [38]

4.4.4 Doprava objednávky

Podnik Komponenty vlastní 2 velká auta, se kterými rozváží objednávky do podniků do 10 km zdarma. Při větších vzdálenostech podnik využívá služeb přepravních společností. Pro přepravu po České republice a Slovenské republice využívá služeb společností PPL, TOPTRANS, ČD KURÝR, v případě přepravy do ciziny je využito služeb společností DHL a FedEx. [38]

4.4.5 Dodavatelé komponentů

Vybraný podnik se zabývá dodávkou několik druhů komponentů od mnoha dodavatelů. Mezi základní komponenty patří:

Komponenty pro rozvaděče a kabelové svazky:

- konektory a terminály – komplexí sortiment pro ruční i strojní zpracování
- kabely a konfekce – stahovací pásky, smršťovací bužírky, spojky, kabely, vodiče,
- kabelové ochrany- ochranné hadice, spojky, průchodky, opřádání svazků.

Komponenty pro průmyslovou automatizaci:

- frekvenční měniče,
- pohony a serva,
- řídicí systémy,
- panely operátora,
- napájecí zdroje a další.

Komponenty pro fotovoltaiku:

- solární invertory,
- solární panely,
- příslušenství jako monitoring, propojovací kabely, konektory, apod.

Komponenty pro LED osvětlení:

- veřejné LED osvětlení – nízko příkonová svítidla,
- solární veřejné LED osvětlení,
- stropní a zabudovatelná svítidla – náhrada za vysokotlaké výbojky a výkonné halogeny, závěsné,
- vestavné i podhledové svítidla, LED žárovky a trubice.

Dodavatelé jsou po celém světě, největší část však tvoří dodavatelé z Tchaj-wanu, Číny, Německa, Anglie, USA, ČR.

Mezi největší dodavatele podniku patří Delta Electronic, Siemens, Duratech, Harting, Delphi Packard, Deutsch, Tyco Electronic, Sporlan a dalších 150 aktivních dodavatelů. [38]

Největší dodavatelé

Delta Electronic

Podnik Delta Electronic je pro podnik Komponenty největší obchodní partner. Nejenže je to největší dodavatel součástek, ale podnik Komponenty je výhradním distributorem Delt Electronic pro Českou republiku a Slovenskou republiku. Delta Electronic je Tchajwanská skupina, která se spojila s podnikem v roce 2009. Delta Electronic dodává součástky pro průmyslovou automatizaci, jako jsou například obráběcí stroje, balicí stroje, jeřáby, dopravníky, apod. [38]

Sassin International

Tento podnik je přední výrobce nízkonapěťových elektronických komponentů v Číně. Výrobky Sassin se využívají v průmyslových aplikacích, v komerčních i obytných domech a v projektech inteligentních řízení budov. Každý produkt Sassin je otestován v přísném režimu. Sassin poskytuje záruku na své výrobky po dobu pěti let. Výrobky jsou certifikovány velkou škálou certifikací. Podnik Komponenty se stal roku 2014 autorizovaným distributorem Sassin pro Českou republiku, Slovenskou republiku a Maďarsko. [38]

TYCO Electronic

TYCO Electronic vyrábí konektory, senzory a elektronické součástky a antény. Použití součástek je možné v automobilovém průmyslu, ve strojní výrobě a v automatizaci. [38]

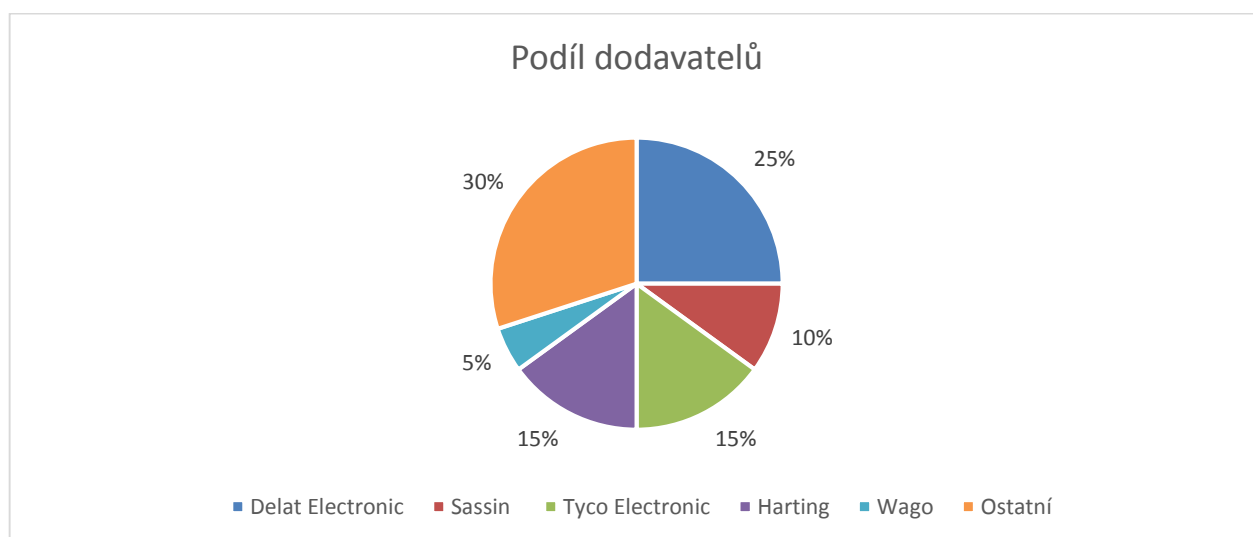
Harting

Harting dodává do podniku komponenty, jako jsou modulární vložky pro průmyslové konektory, eternitové přepínače, LED displeje, proudové snímače, svazky kabelů, apod. Tyto komponenty mohou být využity v oblasti strojní výroby, v průmyslové automatizaci, v dopravě, v lékařství a v energetickém průmyslu. [38]

Wago

Podnik Wago dodává součástky do průmyslové automatizace, do energetického průmyslu a do dopravního průmyslu. Mezi dodávané součástky patří hlavně svorky, a to řadové, konektorové a spojovací, dále součástky pro automatizaci, relátka, měřící převodníky a izolační zesilovače. [38]

Těchto pět největších dodavatelů tvoří celkem 70% dodávky veškerého sortimentu. Zbýlých 30% tvoří přes sto padesát drobných dodavatelů součástek. Podíl dodavatelů je znázorněn na obrázku č. 25



Obrázek 25: Podíl dodavatelů na celkové dodávce

Zdroj: zpracování dle [38]

Doba splatnosti dodavatelských faktur

Největší dobu splatnosti faktur poskytuje vybranému podniku Delta Electronic. Tato doba činí 60 dnů. Ostatní dodavatelé mají stanovenou dobu splatnosti faktur na 30dní, 15dní nebo pomocí akreditiv.

Akreditivy jsou bankovní instrumenty, které se používají ve financování zahraničního obchodu. Lze stručně charakterizovat jako písemný závazek banky, že poskytne určité plnění třetí straně, budou-li během doby stanovené akreditivem předloženy odpovídající dokumenty a splněny všechny podmínky akreditivu. Banka vystavuje akreditiv na základě instrukcí kupujícího. [18, s. 219]

Tabulka 9: Doba splatnosti dodavatelských faktur

Dodavatel	Doba splatnosti faktur
Delta Electronic	60 dní
Sassin	Akreditiv*
TYCO Electronic	30 dní
Harting	30 dní
WAGO	15 dní

*15% záloha předem, 40% při naložení na loď, zbylých 45% při předání

Zdroj: zpracováno dle [38]

Odběratelé

Vybraný podnik má dva druhy odběratelů. Jsou to buď odběratelé, kteří si podnik vyhledají sami, anebo to jsou odběratelé, kteří byli zprvu kontaktováni obchodními zástupci podniku. Obchodní zástupci denně kontaktují 8 podniků, což je přibližně 160 podniků měsíčně. Z tohoto počtu se měsíčně naváže spolupráce průměrně se třemi z nich. Obchodní zástupci kontaktují potenciální zákazníky telefonicky, pomocí emailu, anebo osobně.

Největší odběratelé odebírají součástky pravidelně, a to několikrát do měsíce. [38]

Největší odběratelé

Ingersoll Rand

S tímto podnikem začal vybraný podnik spolupracovat od roku 2006 a je to největší odběratel součástek. Tento podnik objednává zboží pomocí výhledů, a to na několik měsíců dopředu. Ingersoll Rand vyrábí jednotky přepravního chlazení a klimatizací pro autobusy a lehká kolejová vozidla. [38]

Iveco

Iveco odebírá součástky od vybraného podnikem od roku 2007 a je to druhý největší odběratel. Iveco je podnik vyrábějící autobusy. [38]

OTIS

Stejně jako s Iveco, OTIS se stal odběratelem od roku 2007. Otis odebírá součástky pro výrobu výtahů. [38]

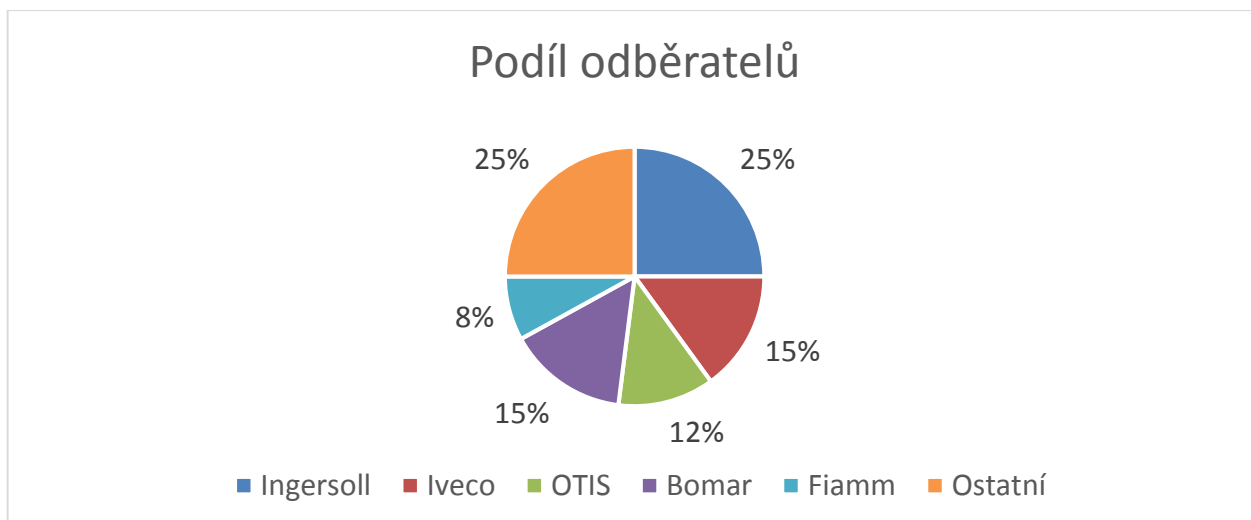
BOMAR

Bomar je český výrobce pil o odebírá od vybraného podniku od roku 2010. [38]

FIAMM Automotive

FIAMM Automotive je český podnik orientovaný na výrobu kabelů a antén pro automobilový průmysl. [38]

Těchto pět největších odběratelů součástek tvoří 75% veškerých dodávek. Zbýlých 25% představuje přibližně 60 dalších firem. Podíly odběratelů jsou znázorněny na obrázku č. 26.



Obrázek 26: Podíl odběratelů na celkové dodávce

Zdroj: zpracováno dle [38]

Doba splatnosti odběratelských faktur

Podnik Komponenty dává svým velkým odběratelům splatnost: 90dní, 75dní, 60dní, 30dní a 15dní. Nový odběratelé, nebo ti, kteří neodebírají tak často, musí provést platbu za součástky předem. [38]

Tabulka 10: Doba splatnosti odběratelských faktur

Odběratel	Doba splatnosti faktur
Ingersoll	90dní
Iveco	75dní
OTIS	60dní
Bomar	30dní
Fiamm	30dní

Zdroj: zpracováno dle [38]

5 ZHODNOCENÍ DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ PODNIKU A JEJICH VLIVU NA KONKURENCESCHOPNOST

Tato kapitola se věnuje zhodnocení finančního zdraví podniku, zhodnocení dodavatelsko-odběratelských vztahů a návrhu souboru opatření k posílení konkurenceschopnosti na základě dodavatelsko-odběratelských vztahů.

5.1 Zhodnocení finanční analýzy

Podnik vykazuje skvělé výsledky ve výsledku hospodaření. Po tom, co v roce 2011 a 2012 byl výsledek hospodaření ztrátový, od roku 2013 je výsledek hospodaření ziskový a hodnoty postupně stoupají

Z pohledu analyzování likvidity podnik obstál výborně. U běžné likvidity je možné si povšimnout většího kolísání a hodnoty jsou mnohem vyšší, než je doporučeno, v roce 2010 tato hodnota překročila doporučenou hodnotu dvojnásobně. Pohotová likvidita má během let 2010 až 2014 stálou hodnotu. Okamžitá likvidita se až na roky 2011 a 2013, kdy byla hodnota menší, než je doporučená, pohybuje také v mezích doporučených hodnot. Schopnost podniku splácet své závazky v tomto případě není ohrožena.

V případě aktivity vybraného podniku se také jedná o velmi efektivní využití, a to zejména v efektivnosti využívání dlouhodobého hmotného majetku. V roce 2014 dosahovala tato hodnota až 303,74.

Pokud se jedná o ziskovost, vybraný podnik vykazuje velmi dobré výsledky, a to zejména v rentabilitě vlastního kapitálu.

Vybraný podnik vykazuje finanční zdraví.

5.2 Zhodnocení Porterovy analýzy

Konkurenční síly jsou v okolí podniku velké, a to zejména v oblasti dodávání komponentů do oblasti průmyslové automatizace. Největší zákazníci disponují velkou vyjednávací silou, a to proto, že přinášejí největší tržby a podniku zajišťují jeho existenci.

Podnik odebírá od svých největších dodavatelů velké dodávky a tím pádem dodavatelé získávají vyjednávací sílu, jelikož ztráta největších odběratelů by mohlo znamenat ohrožení podniku z pohledu nedostatku součástí pro své zákazníky.

Vybraný podnik se snaží vyhnout hrozbě substitutů tím, že hledá kvalitní a cenově dostupné komponenty. Rivalitě s ostatními podniky na daném trhu se vybraným podnikem vyhýbá tak, že se orientuje na jiný sortiment, než konkurence v okolí.

5.3 Zhodnocení PESTLE analýzy

Faktory vnějšího prostředí podnik ovlivňují jak pozitivně, tak negativně. Neustálé zvyšování DPH způsobuje zdražování cen. Vzhledem k silné konkurenci zvyšování DPH může podniku způsobit snižování obchodní marže, což ve finále znamená nižší zisk pro podnik.

Naopak růst HDP působí na podnik pozitivně. Díky růstu HDP se zvyšuje poptávka a ta ovlivňuje zvyšování objemu výroby pro podnik. Dopad inflace na podnik je zvyšování cen, což ovlivňuje kupní rozhodování zákazníků, kdy se snaží více šetřit.

Pokud se jedná o potenciální zaměstnance, vybraný podnik se nachází v okrese, kde je velký počet uchazečů, a tím pádem by podnik neměl mít problém s výběrem vhodného kandidáta.

Z obecného hlediska se vnější prostředí stále vyvíjí a je potřeba, aby podnik na tento vývoj včas reagoval.

5.4 Zhodnocení analýzy dodavatelsko-odběratelských vztahů a jejich vlivu na konkurenceschopnost

Pro zvyšování konkurenceschopnosti je velmi důležité udržovat přátelské a dlouhotrvající vztahy s dodavateli a odběrateli. Ve vybraném podniku panují přátelské a dlouhotrvající vztahy s dodavateli i odběrateli a vedení spolu se zaměstnanci podniku si uvědomují důležitost těchto vztahů, které jsou založeny na neustálém kontaktu mezi dodavateli a odběrateli a na budování vzájemné důvěry.

Vybraný podnik se stále snaží nacházet nové způsoby, jak uspokojovat potřeby svých zákazníků. Vytváří školicí centra pro své zákazníky a nabízí nepřetržitý servis. Díky systému dodávek Just in Time nabízí svým zákazníkům možnost snižovat náklady a zvýšit efektivitu výroby, což lze považovat za největší konkurenční výhodu oproti konkurenci.

Dodavatelsko-odběratelské vztahy hrají největší roli na konkurenceschopnosti podniku. Díky stálým dodavatelům a věrným zákazníkům podnik může dobře ustát konkurenční tlaky ze strany své konkurence.

5.4.1 SWOT analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů podniku

Pomocí SWOT analýzy dodavatelsko-odběratelských vztahů budou shrnuty doposud získané informace. Tato analýza znázorňuje silné a slabé stránky, a příležitosti a hrozby dodavatelsko-odběratelských vztahů.

K vyhodnocení bylo použita bodová stupnice 0 - 5 bodů. 0 bodů vyjadřuje nejmenší význam pro podnik, 5 bodů vyjadřuje největší význam pro podnik.

Tabulka 11: SWOT analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů

Silné stránky		Slabé stránky	
Dlouhé působení na trhu	4	Nízké investice do reklamy	3
Strategická poloha podniku	4	Závislost na dodavatelích	4
Výborné vztahy s dodavateli a zákazníky	5	Malá vyjednávací síla u dodavatelů	4
Vlastní sklad	4		
Certifikace ČSN ISO	4		
Příležitosti		Hrozby	
Průmyslová oblast – noví zákazníci	5	Rozvoj konkurence	5
Existence možností, jak zajistit věrnost stávajících zákazníků	4	Zvyšování cen – energie, shipping	4
Nové technologie	4	Existence substitutů	3
		Zvyšování podílu dodavatelů ze zahraničí	4

Zdroj: zpracováno dle [38]

Silné stránky

Výborné vztahy s dodavatelky a zákazníky (5) - Pro podnik jsou nejdůležitější silnou stránkou výborné vztahy s dodavateli a zákazníky založené na vzájemném partnerství, které mají pozitivní dopad na celý chod podniku .

Strategická poloha podniku (4) - pro podnik je důležitá strategická poloha podniku, jelikož se podnik nachází v průmyslové oblasti, což podniku přináší obchodní příležitosti.

Dlouhé působení na trhu (4) – podnik vidí dlouhé působení na trhu jako silnou stránku z důvodu vybudování určité image a povědomí.

Vlastní sklad (4) – využitím podnikového skladu zákazníci nemusí vlastnit sklad pro své zásoby a tím snižují své náklady.

Certifikace ČSN ISO (4) – díky certifikaci podnik prokazuje kvalitu.

Slabé stránky

Závislost na dodavatelích (4) - jelikož vybraný podnik komponenty nevyrábí, je závislý na dodavatelích a v případě problémů u svých dodavatelů čelí možným problémům i u svých zákazníků.

Malá vyjednávací síla u dodavatelů (4) – z pohledu dodavatelů podniku je vybraný podnik malý odběratel, a z tohoto důvodu má malou vyjednávací sílu.

Nízké investice do reklamy (3) - podnik investuje menší částky do reklamy a propagace.

Příležitosti

Průmyslová oblast (5) – díky průmyslové oblasti se zvyšuje pravděpodobnost výstavby nových podniků a tím i příležitost získat nové zákazníky.

Věrnost stávajících zákazníků (4) – podnik vidí jako příležitost i to, že existují možnosti, jak zajistit věrnost stávajících zákazníků, např. poskytnutím výhod pro stávající zákazníky – delší doba splatnosti faktur, poskytnuté slevy, apod.

Nové technologie (4) – příležitostí jsou i nové technologie, které umožňují podnikový rozvoj.

Hrozby

Rozvoj konkurence (5) – jako největší hrozbu ohrožující podnik je považován rozvoj konkurence v okolí. Konkurence může přetáhnout k sobě stávající zákazníky vybraného podniku, anebo získat nové potenciální zákazníky namísto vybraného podniku.

Zvyšování cen (4) – také zvyšování cen energií je pro podnik hrozbou, a to z důvodu zvyšování nákladů.

Zvyšování podílu dodavatelů ze zahraničí (4) – hrozba je neustálé zvyšování počtu zahraničních dodavatelů ve srovnání s českými dodavateli

Existence substitutů (3) – díky substitutům jsou limitovány ceny v podniku, aby nebyli zákazníci motivováni k přechodu k substitutům

5.5 Návrh souboru opatření pro posílení konkurenceschopnosti

Existence podniku záleží na konkurenceschopnosti. Pokud podnik není konkurenceschopný, není schopen soupeřit s konkurencí na trhu a znamená to pro něj jistý zánik.

Ve vybraném podniku se klade velký důraz na konkurenceschopnost a stále se vedení spolu se zaměstnanci zabývají možnostmi, které by mohli konkurenceschopnost posílit.

Autorka práce navrhuje následující doporučení:

- Podnik by měl v současné době investovat více do marketingu a do reklamy. Bylo by vhodné se zaměřit na marketingovou strategii a více propagovat podnik a dostat ho více do povědomí potencionálním zákazníkům.
- Je potřeba stále pracovat na komunikaci mezi dodavateli a odběrateli, naslouchat všem požadavkům a snažit se neustále zlepšovat a vyvíjet vzájemné vztahy, založené na spolupráci.
- Podnik by se měl zaměřit na portfolio svých dodavatelů. Většina dodavatelů podniku je ze zahraničí. Portfolio by se mělo rozšířit o domácí dodavatele.
- Spolu s dodavateli budovat společnou strategii, podílet se na vývoji dodávaných komponentů a tím zamezit možným nedostatkům.

ZÁVĚR

Pro podnik je konkurenceschopnost klíčovým prvkem. Díky konkurenceschopnosti je podnik nejen schopen existence, ale také díky ní prochází určitým vývojem. Konkurenceschopnost je třeba udržovat a dále ji rozvíjet. Jen tak je podnik schopný uspět v současné době globalizace a rychlého vývojového trendu. Je zřejmé, že každý se snaží být co nejvíce konkurenceschopným, a tak se podniky zaměřují na hledání konkurenčních výhod. Pokud má podnik konkurenční výhodu, znamená to, že může svému zákazníkovi nabídnout něco, co konkurence nemá, a tím pádem je před konkurencí napřed. Vývoj se neustále zrychluje a tak je důležité, aby podnik byl ostražitý a reagoval na současné trendy.

Ve vybraném podniku bylo zjištěno, že je kladen důraz především na vztahy s dodavateli a odběrateli, a to zejména na vybudování přátelských a dlouhotrvajících vztahů. Podnik neustále hledá příležitosti, jak zvýšit svou konkurenceschopnost, a to tak, že se snaží nabídnout něco, co konkurence nemá. Právě snaha poskytnout svým zákazníkům co nejlepší a nejkvalitnější servis má velmi dobrý vliv na konkurenceschopnost podniku. Management podniku si je vědom, že je nutné stále sledovat konkurenci a vývoj světových trendů a reagovat na veškeré změny. Jedině tak podnik může zvyšovat svou konkurenceschopnost a obstát konkurenci. Bylo také zjištěno, že podnik vykazuje finanční zdraví, které pozitivně ovlivňuje dodavatelsko-odběratelské vztahy a konkurenceschopnost podniku. Lze říci, že vybraný podnik je konkurenceschopný.

Cíle bakalářské práce byly splněny.

Přínos této bakalářské práce pro vybraný podnik spočívá v analýze dodavatelsko-odběratelských vztahů a vypracování celkového přehledu dodavatelů, odběratelů a řízení vztahů v podniku. Pro podnik bylo také důležité uvědomění si významu dodavatelsko-odběratelských vztahů pro konkurenceschopnost podniku. Předpokládá se využití práce v podniku.

Díky světové globalizaci a vývoji bude téma konkurenceschopnost stále více probíraným tématem. Otevřou se nové světové trhy a na tyto trh se dostanou nové podniky. Konkurence se bude vyostřovat a z konkurenceschopnosti se stane velmi naléhavé téma.

LITERATURA

KNIŽNÍ ZDROJE:

- [1] BLAŽEK, Ladislav. *Konkurenční schopnost podniků: (primární analýza výsledků empirického šetření)*. Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4456-2
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada Publishing as, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3
- [3] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Nakladatelství CH Beck, 2001. ISBN 8071796034
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Nakladatelství CH Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3
- [5] HANZELKOVÁ, Alena, et al. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. Nakladatelství CH Beck, 2009. ISBN 9788074001208
- [6] HILL, Charles; JONES, Gareth; SCHILLING, Melissa. *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning, 2014. ISBN 978-1285184494
- [7] HUGOS, Michael H. *Essentials of supply chain management*. John Wiley & Sons, 2011. ISBN 978-0-470-89371-5
- [8] KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. Grada Publishing as, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- [9] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing as, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5
- [10] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Grada Publishing as, 2005. ISBN 80-247-1277-6
- [11] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Management press, 2006. ISBN 80-7261-152-6
- [12] OECD (2008): *Staying Competitive in the Global Economy: Compendium of Studies on Global Value Chains*. P. 248, June 2008. ISBN 978-92-64-04630-6
- [13] PALATKOVÁ, Monika. *Mezinárodní cestovní ruch*. Grada Publishing as, 2011. ISBN 9788024737508

- [14] PAVELKOVÁ, Drahomíra, et al. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Grada Publishing as, 2009. ISBN 9788024726892
- [15] PITRA, Zbyněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-64-5
- [16] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání*. Nakladatelství CH Beck, 2006. ISBN 8071793671
- [17] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Nakladatelství CH Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9
- [18] SVATOŠ, Miroslav. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Grada Publishing as, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0
- [19] SYNEK, Miloslav, and A. KOL. *Manažerská ekonomika – 5., aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing as, 2011. ISBN 978-80-7400-336-3
- [20] TOMEK, Gustav; VĚRA, Vávrová. *Řízení výroby a nákupu*. Grada Publishing as, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0
- [21] VÁCHAL, Jan, et al. *Podnikové řízení*. Grada Publishing as, 2013. ISBN 978-80247-4642-5
- [22] VEBER, Jaromír, et al. *Podnikání malé a střední firmy*. Grada Publishing as, 2005. ISBN 978-80-247-4520-6
- [23] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Grada Publishing as, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9

INTERNETOVÉ ZDROJE:

- [24] Certifikace firem[online].[cit. 23-6-2015] Dostupné z:< <http://www.certifikacefirem.cz/cs/>>
- [25] Česká ekonomika rostla pomaleji, přesto slušným čtyřprocentním tempem[online].[cit. 26-6-2015] Dostupné z:<http://ekonomika.idnes.cz/ekonomika-v-prvnim-ctvrtletu-rostla-o-4-procenta-fus-/ekonomika.aspx?c=A150630_103323_ekonomika_nio>
- [26] Konkurence [online].[cit. 29-6-2015] Dostupné z:<<http://www.vyznam-slova.com/konkurence>>

[27] Konkurence [online].[cit. 29-6-2015] Dostupné z:<<https://managementmania.com/cs/konkurence>>

[28] Strategická situační analýza [online].[cit. 27-6-2015] Dostupné z:< http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>

[29] Systém Abra [online].[cit. 26-6-2015] Dostupné z:<<http://www.abra.eu/>>

PODNIKOVÉ ZDROJE:

[30] Organizační řád podniku Komponenty. s.r.o, 1. 6. 2006

[31] Politika jakosti podniku Komponenty, s.r.o., 1. 6. 2006

[32] Účetní závěrky pro rok 2010, 30. 6. 2011

[33] Účetní závěrky pro rok 2011, 30. 6. 2012

[34] Účetní závěrky pro rok 2012, 30. 6. 2013

[35] Účetní závěrky pro rok 2013, 30. 6. 2014

[36] Účetní závěrky pro rok 2014, 30. 6. 2015

LEGISLATIVNÍ ZDROJE

[37] Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník. In: Sbíрка zákonů České republiky. 22. 3. 2012, ISSN 1211-1233

OSTATNÍ ZDROJE

[38] Konzultace v podniku: 21. 4. 2015, 9. 6. 2015, 14. 7. 2015

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Rozvaha ke dni 31. 12. 2010.....	I
Příloha B: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12: 2010	III
Příloha C: Rozvaha ke dni 31. 12. 2011	IV
Příloha D: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2011	VI
Příloha E: Rozvaha ke dni 31. 12. 2012	VII
Příloha F: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2012	IX
Příloha G: Rozvaha de dni 31. 12. 2013	X
Příloha H: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2013	XII
Příloha I: Rozvaha ke dni 31. 12. 2014.....	XIII

Příloha A: Rozvaha ke dni 31. 12. 2010

Mínusární závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

ke dni**31.12.2010**.....

jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2010	1 2	

Bílo nebo bydlící účetní jednotky
a místa podnikání 00-1 se od bydlících

Označ. #	AKTIVA B	Ústo Řádku	Běžné účetní období			Účast období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	+47 417	-2 651	+44 766	+42 547
B.	Dlouhodobý majetek	003	+4 141	-2 645	+1 496	+ 196
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	+ 284		+ 284	
B. I. Y.	Nakoupený dlouhodobý nehmotný majetek	011	+ 284		+ 284	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	+3 757	-2 645	+1 112	+ 196
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	+3 757	-2 645	+1 112	+ 196
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	+ 100		+ 100	
B. III. 6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	+ 100		+ 100	
C.	Okružní aktiva	031	+43 050	-6	+43 044	+42 173
C. I.	Zásoby	032	+28 190		+28 190	+18 696
C. I. 1.	Materiál	033	+ 210		+ 210	+ 298
C. I. 5.	Zboží	037	+27 980		+27 980	+18 398
C. II.	Krátkodobé pohledávky	040	+11 807	-6	+11 801	+21 304
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	+11 325	-6	+11 319	+20 825
C. II. 6.	Sáti - daňové pohledávky	054	+ 389		+ 389	+ 389
C. II. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	056	+93		+93	+49
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057				+41
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	+3 053		+3 053	+2 173
C. IV. 1.	Peníze	059	+79		+79	+15
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	+2 974		+2 974	+2 158
D. I.	Časové rozlišení	063	+ 226		+ 226	+ 178
D. I. 1.	Náklady příslušné období	064	+ 226		+ 226	+ 178

Čísloř.	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Mínulé období
a	b		€	c
	PASIVA CELKEM	067	+44 766	+42 547
A.	Vlastní kapitál	068	+27 581	+25 249
A. I.	Základní kapitál	069	+4 596	+4 596
A. I. 1.	Základní kapitál	070	+4 596	+4 596
A. II.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	+ 230	+ 230
A. II. 1.	Ziskový rezervní fond/nedělitelný fond	079	+ 230	+ 230
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	+20 423	+19 074
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	+20 423	+19 074
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	+2 332	+1 349
B.	Cizí zdroje	085	+17 185	+17 298
B. III.	Krátkodobé závazky	102	+9 657	+17 298
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	+7 620	+14 336
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	+ 344	+ 400
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	+ 284	+ 148
B. III. 7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	+1 287	+1 304
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
B. III. 10.	Dotace úřady pasivní	112	+ 122	+1 109
B. III. 11.	Jiné závazky	113		+1
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	+7 528	
B. IV. 3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	+7 528	

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2010

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v druhovém členění
ke dni31.12.2010.....**
jednotky: 1000 Kč

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (kde-li se od bydliště

Rok	Měsíc	IČ
2010	1 2	

Dznač.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	+ 182 614	+92 630
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	+ 164 518	+79 034
+	Obchodní marže	03	+18 096	+13 596
II.	Výkony	04	+ 864	+4 028
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	+ 864	+4 028
B.	Výkonová spotřeba	06	+5 755	+6 891
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	08	+ 732	+ 465
B. 2.	Služby	10	+5 023	+6 426
+	Přílízná hodnota	11	+13 205	+10 733
C.	Daňové náklady související	12	+8 389	+7 470
C. 1.	Makléřské náklady	13	+6 131	+5 807
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+2 085	+1 520
C. 4.	Sociální náklady	16	+ 173	+ 143
D.	Daň a poplatky	17	+18	+13
E.	Obilky dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+ 474	+ 271
IV.	Daňové výnosy	26	+42	+50
H.	Daňové výnosy	27	+ 116	+96
+	Provozní výsledek hospodaření	30	+4 250	+2 933
X.	Výnosové úroky	42	+2	+3
N.	Nákladové úroky	43	+ 300	+19
XI.	Daňové úroky	44	+2 679	+1 776
O.	Daňové úroky	45	+3 710	+2 974
+	Finanční výsledek hospodaření	46	-1 329	-1 214
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	+ 589	+ 370
Q. 1.	- splatné	50	+ 589	+ 370
**	Výsledek hospodaření ze běžnou činnosti	52	+2 332	+1 349
***	Výsledek hospodaření ze účetní období (+/-)	60	+2 332	+1 349
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	+2 921	+1 719

Příloha C: Rozvaha ke dni 31. 12. 2011

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA

ke dni**31.12.2011**.....

jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2011	1 2	

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (IČ-I) se od bydliště

Označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	+58 160	-2 513	+55 647	+44 766
B.	Dlouhodobý majetek	003	+4 694	-2 513	+2 181	+1 496
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	+ 493	- 137	+ 356	+ 284
B. I. 3.	software	007	+ 493	- 137	+ 356	
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				+ 284
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	+4 101	-2 376	+1 725	+1 112
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	+4 101	-2 376	+1 725	+1 112
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	+ 100		+ 100	+ 100
B. III. 6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	+ 100		+ 100	+ 100
C.	Oběžná aktiva	031	+53 297		+53 297	+43 044
C. I.	Zásoby	032	+32 870		+32 870	+28 190
C. I. 1.	Materiál	033	+ 171		+ 171	+ 210
C. I. 5.	Zboží	037	+32 699		+32 699	+27 980
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	+17 997		+17 997	+11 801
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	+17 395		+17 395	+11 319
C. III. 6.	Stát – daňové pohledávky	054	+ 483		+ 483	+ 389
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	+ 119		+ 119	+93
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	+2 430		+2 430	+3 053
C. IV. 1.	Peníze	059	+ 155		+ 155	+79
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	+2 275		+2 275	+2 974
D. I.	Časové rozlišení	063	+ 169		+ 169	+ 226
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	+ 169		+ 169	+ 226

Označ. a	PASIVA b	Číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
	PASIVA CELKEM	067	+55 647	+44 766
A.	Vlastní kapitál	068	+27 008	+27 581
A. I.	Základní kapitál	069	+4 596	+4 596
A. I. 1.	Základní kapitál	070	+4 596	+4 596
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	+ 460	+ 230
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	+ 460	+ 230
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	+22 525	+20 423
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	+22 525	+20 423
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	- 573	+2 332
B.	Cizí zdroje	085	+28 321	+17 185
B. III.	Krátkodobé závazky	102	+18 022	+9 657
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	+16 900	+7 620
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	+ 368	+ 344
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	+ 213	+ 284
B. III. 7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	+ 466	+1 287
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112	+14	+ 122
B. III. 11.	Jiné závazky	113	+61	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	+10 299	+7 528
B. IV. 3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	+10 299	+7 528
C. I.	Časové rozlišení	118	+ 318	
C. I. 1.	Výdeje příštích období	119	+ 318	

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2011

Míněnáni závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v druhovém členění
ke dni 31. 12. 2011**

Jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	ÍČ
2011	1 2	

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Stálo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (IČ-3 se od bydliště)

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Škála řádku	Skutkovost v běžném účetním období	
			sledovaném 1	navazném 2
a	b			
I.	Tržby za prodej zboží	01	+92 815	+ 182 614
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	+78 881	+ 164 518
+	Obchodní marže	03	+13 934	+18 096
K.	Výkony	04	+ 858	+ 864
K. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	+ 858	+ 864
B.	Výkonové spornice	06	+5 195	+5 755
B. 1.	Spotřeba materiálů a energie	09	+1 438	+ 732
B. 2.	Služby	10	+3 757	+5 023
+	Přidaná hodnota	11	+9 597	+13 205
C.	Osobní náklady součet	12	+8 828	+8 389
C. 1.	Mzdové náklady	13	+6 710	+6 131
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+1 941	+2 085
C. 4.	Sociální náklady	16	+ 177	+ 173
D.	Daně a poplatky	17	+27	+18
E.	Ódpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+ 816	+ 474
II.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	19	+ 292	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	+ 292	
F.	Zostatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálů	22	+45	
F. 1.	Zostatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	+45	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přířehých období	25	-6	
IV.	Čistá provozní výnosy	26	+48	+42
H.	Čistá provozní náklady	27	+99	+ 116
+	Provozní výsledek hospodaření	30	+ 128	+4 250
X.	Výnosové úroky	42	+2	+2
N.	Nákladové úroky	43	+ 479	+ 300
XI.	Čistá finanční výnosy	44	+2 112	+2 679
O.	Ostatní finanční náklady	45	+2 336	+3 710
XII.	Převod finančních výnosů	46		
+	Finanční výsledek hospodaření	48	- 701	-1 329
D.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49		+ 589
D. 1.	- splatná	50		+ 589
—	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	- 573	+2 332
—	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	- 573	+2 332
—	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	- 573	+2 921

Příloha E: Rozvaha ke dni 31. 12. 2012

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA

ke dni**31.12.2012**.....

jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	ič
2012	1 2	

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání IČ-Ú se od bydliště

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	+47 402	-3 340	+44 062	+55 647
B.	Dlouhodobý majetek	003	+4 683	-3 340	+1 343	+2 181
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	+494	-301	+193	+356
B. I. 3.	Software	007	+494	-301	+193	+356
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	+4 089	-3 039	+1 050	+1 725
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	+4 089	-3 039	+1 050	+1 725
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	+100		+100	+100
B. III. 2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	+100		+100	
B. III. 6.	Položovaný dlouhodobý finanční majetek	029	+0		+0	+100
C.	Oběžná aktiva	031	+42 665		+42 665	+53 297
C. I.	Zásoby	032	+25 551		+25 551	+32 870
C. I. 1.	Materiál	033				+171
C. I. 5.	Zboží	037	+25 551		+25 551	+32 699
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	+13 363		+13 363	+17 997
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	+12 432		+12 432	+17 395
C. III. 6.	Stát – daňové pohledávky	054	+668		+668	+483
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	+249		+249	+119
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	+14		+14	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	+3 751		+3 751	+2 430
C. IV. 1.	Peníze	059	+139		+139	+155
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	+3 612		+3 612	+2 275
D. I.	Časové rozlišení	063	+54		+54	+169
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	+54		+54	+169

Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
	PASIVA CELKEM	067	+44 062	+55 647
A	Vlastní kapitál	068	+22 906	+27 008
A. I.	Základní kapitál	069	+4 596	+4 596
A. I. 1.	Základní kapitál	070	+4 596	+4 596
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	+460	+460
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	+460	+460
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	+21 952	+22 525
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	+21 952	+22 525
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	-4 102	-573
B.	Cizí zdroje	085	+20 978	+28 321
B. III.	Krátkodobé závazky	102	+12 582	+18 022
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	+11 198	+16 900
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	+354	+368
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	+233	+213
B. III. 7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	+458	+466
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	+260	
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112		+14
B. III. 11.	Jiné závazky	113	+79	+61
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	+8 396	+10 299
B. IV. 3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	+8 396	+10 299
C. I.	Časové rozlišení	118	+178	+318
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	+178	+318

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2012

Měsíční závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v druhovém členění
ke dni **31.12.2012**
jednotky: 1000 Kč

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (li-li se od bydliště)

Rok	Měsíc	IČ
2012	1 2	

Čísloř.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sečteném	měsícem
a	b		1	2
I.	Třížby za prodej zboží	01	+86 941	+92 815
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	+76 023	+78 881
+	Obchodní marže	03	+10 918	+13 934
II.	Výkony	04	+992	+858
E. 1.	Třížby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	+992	+858
B.	Výnosové spotřeby	08	+4 754	+5 195
B. 1.	Spotřeba materiálů a energie	09	+1 074	+1 438
B. 2.	Služby	10	+3 680	+3 757
+	Přidaná hodnota	11	+7 156	+9 597
C.	Osobní náklady součet	12	+6 846	+6 828
C. 1.	Mzdové náklady	13	+6 714	+6 710
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+1 954	+1 941
C. 4.	Sociální náklady	16	+178	+177
D.	Darů a poplatky	17	+25	+27
E.	Úspěchy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+839	+816
III.	Třížby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	19	+1	+292
III. 1.	Třížby z prodeje dlouhodobého majetku	20	+1	+292
F.	Ztrátové účty prod. dlouhodobého majetku a materiálů	22		+45
F. 1.	Ztrátové účty prodaného dlouhodobého majetku	23		+45
G.	Změny stavů rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příslušných období	25		-6
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	+71	+48
H.	Ostatní provozní náklady	27	+102	+99
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-2 584	+128
X.	Výnosové úroky	42	+2	+2
N.	Nákladové úroky	43	+617	+479
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	+1 505	+2 112
O.	Ostatní finanční náklady	45	+2 408	+2 336
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1 518	-701
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-4 102	-573
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	-4 102	-573
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-4 102	-573

ROZVAHA



k 31.12.2013

Od: 1.1.2013 Do: 31.12.2013

v tisících Kč

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Označ.	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto (Rok 2012)
	AKTIVA CELKEM	001	+55 599	-3 902	+51 697	+44 062
B.	Dlouhodobý majetek	003	+4 759	-3 863	+896	+1 343
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	+493	-465	+28	+193
B.I.3.	Software	007	+493	-465	+28	+193
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	+4 166	-3 398	+768	+1 050
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	+4 166	-3 398	+768	+1 050
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	+100		+100	+100
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	+100		+100	+100
C.	Oběžná aktiva	031	+50 783	-39	+50 744	+42 665
C.I.	Zásoby	032	+28 003		+28 003	+25 551
C.I.5.	Zboží	037	+28 003		+28 003	+25 551
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	+19 738	-39	+19 699	+13 363
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	+18 814	-39	+18 775	+12 432
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	054	+668		+668	+668
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	+241		+241	+249
C.III.9.	Jiné pohledávky	057	+15		+15	+14
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	+3 042		+3 042	+3 751
C.IV.1.	Peníze	059	+167		+167	+139
C.IV.2.	Účty v bankách	060	+2 875		+2 875	+3 612
D.I.	Časové rozlišení	063	+57		+57	+54
D.I.1.	Náklady příštích období	064	+57		+57	+54

Označ.	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto (Rok 2012)
	PASIVA CELKEM	001	+51 697	+44 062
A.	Vlastní kapitál	002	+26 455	+22 906
A.I.	Základní kapitál	003	+4 596	+4 596
A.I.1.	Základní kapitál	004	+4 596	+4 596
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	014	+460	+460
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	015	+460	+460
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	017	+17 850	+21 952
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	018	+17 850	+21 952
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	021	+3 549	-4 102
B.	Cizí zdroje	022	+25 055	+20 978
B.II.	Dlouhodobé závazky	028	+1 500	
B.II.9.	Jiné závazky	037	+1 500	
B.III.	Krátkodobé závazky	039	+17 951	+12 582
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	040	+15 876	+11 198
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	044	+419	+354
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	045	+350	+233
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	046	+185	+458
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	047	+47	+260
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	049	+1 074	
B.III.11.	Jiné závazky	050		+79
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	051	+5 604	+8 396
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci	054	+5 604	+8 396
C.I.	Časové rozlišení	055	+187	+178
C.I.1.	Výdaje příštích období	056	+187	+178

Příloha H: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 12. 2013

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY



K. 31. 12. 2013
 Od: 1.1.2013 Do: 31.12.2013
 v tisících Kč

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
 a místo podnikání, IČ-I se od bydliště

Cenač.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží	001	+103 131	+86 841
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	+83 713	+76 023
+	Obchodní mzdě	003	+19 418	+10 918
II.	Výkony	004	+5 140	+892
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	+5 140	+892
B.	Výkonová spotřeba	006	+10 085	+4 754
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	009	+936	+1 074
B.2.	Služby	010	+9 149	+3 680
+	Přidaná hodnota	011	+14 473	+7 156
C.	Osobní náklady součet	012	+9 861	+8 848
C.1.	Mzdové náklady	013	+7 244	+6 714
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	+2 408	+1 854
C.4.	Sociální náklady	016	+209	+178
D.	Daně a poplatky	017	+29	+25
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	+703	+839
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	+21	+1
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	+21	+1
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	022	+5	
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	+5	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	+39	
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	+87	+71
H.	Ostatní provozní náklady	027	+153	+102
*	* Provozní výsledek hospodaření	030	+3 801	-2 584
X.	Výnosové úroky	042	+2	+2
N.	Nákladové úroky	043	+476	+817
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	+2 279	+1 505
O.	Ostatní finanční náklady	045	+2 057	+2 408
*	Finanční výsledek hospodaření	048	-252	-1 518
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	+3 549	-4 102
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	+3 549	-4 102
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	+3 549	-4 102

Příloha I: Rozvaha ke dni 31. 12. 2014

ROZVAHA

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

k. 31.12.2014

Od: 1.1.2014 Do: 31.12.2014

v tisících Kč

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

otisk podacího razítka

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto (Rok 2013)
	AKTIVA CELKEM	001	+54 321	-4 307	+50 014	+51 697
B.	Dlouhodobý majetek	003	+4 681	-4 307	+374	+896
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	+493	-493	+0	+28
B.I.3.	Software	007	+493	-493	+0	+28
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	+4 188	-3 814	+374	+768
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	+4 188	-3 814	+374	+768
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	+0		+0	+100
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	+0		+0	+100
C.	Oběžná aktiva	031	+49 564		+49 564	+50 744
C.I.	Zásoby	032	+28 898		+28 898	+28 003
C.I.5.	Zboží	037	+28 898		+28 898	+28 003
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	+14 483		+14 483	+19 699
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	+14 298		+14 298	+18 775
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	054	+0		+0	+668
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	+185		+185	+241
C.III.9.	Jiné pohledávky	057	+0		+0	+15
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	+6 183		+6 183	+3 042
C.IV.1.	Peníze	059	+109		+109	+167
C.IV.2.	Účty v bankách	060	+6 074		+6 074	+2 875
D.I.	Časové rozlišení	063	+76		+76	+57
D.I.1.	Náklady příštích období	064	+76		+76	+57

Označ.	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto (Rok 2013)
	PASIVA CELKEM	001	+50 014	+51 697
A.	Vlastní kapitál	002	+30 819	+26 455
A.I.	Základní kapitál	003	+4 596	+4 596
A.I.1.	Základní kapitál	004	+4 596	+4 596
A.III.	Fondy ze zisku	014	+460	+460
A.III.1.	Rezervní fond	015	+460	+460
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	017	+21 399	+17 850
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	018	+21 399	+17 850
A.V.1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	021	+4 364	+3 549
B.	Cizí zdroje	022	+18 998	+25 055
B.II.	Dlouhodobé závazky	028	+0	+1 500
B.II.9.	Jiné závazky	037	+0	+1 500
B.III.	Krátkodobé závazky	039	+15 017	+17 951
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	040	+11 390	+15 876
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	044	+437	+419
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	045	+409	+350
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	046	+927	+185
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	047	+0	+47
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	049	+1 854	+1 074
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	051	+3 981	+5 604
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci	054	+3 981	+5 604
C.I.	Časové rozlišení	055	+197	+187
C.I.1.	Výdaje příštích období	056	+197	+187