

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Martina Srncová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**Ekonomická fakulta
Katedra řízení**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Analýza logistického přístupu k dodavatelům a odběratelům ve vybraném podniku

Vedoucí diplomové práce

Ing. Jaroslava Pražáková, Ph.D.

prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.

Autor

Bc. Martina Srncová

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina SRNCOVÁ**
Osobní číslo: **E10965**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Analýza logistického přístupu k dodavatelům
a odběratelům ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat dodavatelsko-odběratelské vztahy ve vybraném podniku z hlediska trendů k dlouhodobému partnerství, outsourcingu, propojování informačního toku a úrovně poskytovaných logistických služeb.

Metodický postup:

Na základě prostudování dostupné literatury týkající se tématu diplomové práce stanovit metodiku práce v souladu s jejím cílem. Charakterizovat vybraný podnik. Provést analýzu současné situace dodavatelsko-odběratelských vztahů ve sledovaném podniku. Na základě výsledků analýzy stanovit případná dílčí opatření.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika a cíl práce, 4. Charakteristika vybraného podniku, 5. Analýza současného stavu dodavatelsko-odběratelských vztahů v podniku, 6. Zhodnocení provedené analýzy a navržení případných dílčích opatření, 7. Závěr, 8. Seznam použité literatury, 9. Přílohy (v případě potřeby).

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

LEHTINEN, J. R., SVOZILOVÁ, A. *Aktivní CRM : řízení vztahů se zákazníky : přínosy CRM pro firmy, upevňování a rozvoj vztahů, hodnota vztahu se zákazníkem, skutečná realizace orientace na zákazníka, moderní trendy v podnikatelském prostředí, příklady z praxe.* 1. vyd. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 158 s. s. ISBN 978-80-247-1814-9.

LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení.* 1. vyd. vyd. Praha: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli : nové perspektivy firemního nakupování.* 1. vyd. vyd. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6 (brož.).

PERNICA, P. *Logistika pro 21. století : supply chain management.* 1. díl. 1. vyd. vyd. Praha: Radix, 2005. 569 s. ISBN 80-86031-59-4.


SCHULTE, C., TOMEK, G., BAUDYŠ, A. *Logistika.* 1. vyd. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu : plánování řízení a controlling, komplexní standardizace, řízení dodavatelského řetězce - Supply Chain Management : praktické příklady : pro manažery a specialisty výroby, nákupu, logistiky a studenty VŠ.* 1. vyd. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

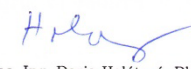
TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy.* Vyd. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. xvii, 240 s. s. ISBN 978-80-7400-098-0 (brož.). C.H. Beck pro praxi.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslava Smolová**
Katedra řízení
prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **21. března 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **29. dubna 2012**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Č. 1370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Analýza logistického přístupu k dodavatelům a odběratelům ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s §47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným stanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledky obhajoby kvalifikační práce Theses.cz provozovanou národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 19. 9. 2013

.....
podpis

Poděkování

Děkuji vedoucím diplomové práce Ing. Jaroslavě Pražákové, Ph.D. a prof. Ing. Drahošovi Vaněčkovi, CSc. za odborné vedení, cenné připomínky a rady, které mi pomohly k vypracování této diplomové práce.

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Literární rešerše	3
2.1 Vývoj logistiky	3
2.2 Definice logistiky.....	4
2.2.1 Členění logistiky	4
2.2.2 Cíle logistiky.....	5
2.3 Nákup.....	6
2.3.1 Změny v postavení nákupu ve firmě.....	7
2.3.2 Objekty a formy nákupu	8
2.3.3 Nákupní proces	11
2.3.4 Modely nákupního procesu organizací	12
2.3.5 Dodavatelé	13
2.3.6 Výběr dodavatele	13
2.3.7 Dodavatelský vztah.....	18
2.3.8 Partnerství s dodavateli	19
2.3.9 Outsourcing.....	21
2.4 Zákazníci.....	22
2.4.1 Řízení vztahů se zákazníkem.....	23
2.4.2 EDI.....	25
2.4.3 Zpracování objednávek.....	26
2.4.4 Bod rozpojení.....	27
3 Cíl a metodika práce	29
3.1 Cíl práce	29
3.2 Objekt zkoumání.....	29
3.3 Metodika práce	29
3.3.1 Metody používané v návrzích.....	31
4 Charakteristika vybraného podniku	33
4.1 Servis-technika-Služby Soběslav, akciová společnost	33
4.2 Orgány společnosti	35
4.3 Vývoj podnikání v letech 2010 – 2012.....	37
4.3.1 Horizontální analýza aktiv	37
4.3.2 Vertikální analýza aktiv	39
4.3.3 Horizontální analýza pasiv.....	40
4.3.4 Vertikální analýza pasiv.....	41
4.3.5 Horizontální analýza výnosů a nákladů	42

5 Dodavatelsko-odběratelské vztahy	43
5.1 Informační tok.....	43
5.2 Nákup.....	44
5.2.1 Nákupní proces	44
5.3 Dodavatelé	49
5.3.1 Výběr dodavatele	50
5.3.2 Hodnocení dodavatelů	52
5.3.3 Outsourcing.....	57
5.3.4 Doba obratu a rychlost obratu závazků z obchodních vztahů	57
5.3.5 Reklamace.....	58
5.4 Prodej	60
5.4.1 Zákazníci.....	60
5.4.2 Pohledávky.....	62
5.4.3 Doba obratu a rychlost obratu pohledávek z obchodních vztahů	64
5.4.4 Dodavatelský úvěr	65
5.4.5 Internetový obchod	66
5.4.6 Zakázka.....	66
5.4.7 Reklamace.....	67
5.5 Spokojenost zákazníků	69
6 Návrhy opatření	70
6.1 Propojení informačního systému	71
6.2 Zlepšení komunikace s dodavateli	73
6.3 Zlepšení komunikace s odběrateli.....	74
6.4 Zlepšení stavu pohledávek a závazků, zajištění pohledávek	77
6.5 Změna hodnocení dodavatelů	78
6.6 Zavedení hodnocení odběratelů	82
6.7 Změna platby v hotovosti	84
7 Závěr	86
8 Summary	89
9 Seznam použité literatury	90
10 Seznam tabulek, obrázků a grafů.....	95
11 Seznam příloh	97

1 Úvod

Logistika je poměrně mladá, dynamicky se vyvíjející vědní disciplína. Ovšem lidstvo využívá logistiku již tisíce let. Odedávna si lidé vyměňovali věci, objevovali nové kraje a země, přesunovali svá vojska a snažili se rozšiřovat své obchodní styky. Význam logistiky v posledních letech roste u nás i ve světě. Logistika je uznávaným strategickým nástrojem k dosažení konkurenční výhody.

Logistika zahrnuje celou řadu oblastí, které mohou významně ovlivňovat chod podniku. Cílem je zajistit dodání požadovaných výrobků, v dohodnutém množství, kvalitě, čase, na správné místo s co nejnižšími náklady a s odpovídající úrovní služeb poskytovaných zákazníkům. Úroveň poskytovaných služeb zákazníkům je důležitá, pomáhá výrazně odlišit podnikovou nabídku od nabídky konkurenční.

Dodavatelsko-odběratelské vztahy se budují na trhu mezi jednotlivými podniky. Správný výběr dodavatele má vliv na úspěšnost podniku na trhu. Výběr vhodného dodavatele je pro podnik velice důležitý, získání stálých a důvěryhodných dodavatelů přispívá k zefektivnění výroby a k budování konkurenční výhody podniku. Zrovna tak jsou pro podnik důležité vztahy s odběrateli. Jedním z cílů většiny podniků je budování dlouhodobých vztahů s odběrateli, proto je nutné neustálé zlepšování nabízených výrobků a služeb na základě potřeb odběratelů.

Cílem práce je analyzovat dodavatelsko-odběratelské vztahy ve vybraném podniku z hlediska trendů k dlouhodobému partnerství, outsourcingu, propojování informačního toku a úrovně poskytovaných logistických služeb.

Diplomová práce je rozdělena na dvě stěžejní části, teoretickou část a praktickou část. Teoretická část obsahuje poznatky týkající se logistiky, nákupu, dodavatelů a zákazníků.

V úvodu praktické části je uvedena charakteristika společnosti Servis-technika-Služby Soběslav, a. s. Dále je v této části obsažena analýza současného stavu podniku se zaměřením na dodavatelsko-odběratelské vztahy. Praktická část byla vypracována

na základě poskytnutých interních materiálů podniku. Informace získané z řízeného rozhovoru a z internetových stránek podniku také ve velké míře přispěly k vypracování této části.

2 Literární rešerše

2.1 Vývoj logistiky

Logistika pochází z řeckého základu „logos“ (=slovo, pochopení). Mezi lety 886 - 911 byzantský císař Leontos VI. vztahoval v tomto smyslu logistiku do vojenství, když napsal, že předmětem logistiky je „mužstvo zaplatit, příslušně vyzbrojit a vybavit ochrannou i municí, včas a důsledně se postarat o jeho potřeby a každou akci v polním tažení příslušně připravit, tzn. vypočítat prostor a čas, správně ohodnotit terén z hlediska pohybu vojska i možnosti protivníkovy odporu a tyto funkce zvládnout z hlediska pohybu vojsk i v případě nutnosti jejich rozdělení“. Prokazatelně logistiku uplatnil jeden z tvůrců vojenské teorie 19. století, baron Antoine-Henri Jomini. V „Náčrtu vojenského umění“ ustanovil „major général de logis“ jako důstojníky, kteří zajišťují ubytování a tábory pro útvary, určují pochodové směry při přesunech a upřesňují je podle místních podmínek (Kortschak, 1994). Jominiho myšlenky byly posléze prakticky uplatněny velením amerického vojenského námořnictva (Pernica, Mosolf, 2000).

Úspěšné uplatnění logistiky včetně jí využívaného matematického aparátu umožňujícího účinně řešit problém zásob, dopravní a rozmisťovací problémy a další, ke kterému došlo za druhé světové války při přípravě a provádění operací spojeneckých vojsk na západní frontě, vedlo po válce k rozšíření logistiky na řešení analogických problémů v civilní sféře. Vznikla tak hospodářská logistika s řadou účelových aplikací, nejčastěji jako podniková logistika (Pernica, 2005). Vznik hospodářské politiky tak lze datovat do období po roce 1960 v USA, odtud se potom šířila do Evropy i jiných částí světa (Vaněček, 2008).

Logistika patří k relativně mladým vědním disciplínám, jejíž počátky lze datovat do padesátých let tohoto století, kdy koncentrace výrobních kapacit, umožněná průmyslovou revolucí, předstihla možnosti dosavadních metod distribuce hotových výrobků, kterým zatím nebyla věnována systematická pozornost. Do roku 1950 lze proto zaznamenat jen vědecké práce a praktické aplikace řešící dílčí problémy řízení materiálového toku, např. řízení skladů, technologicky orientované systémy řízení výrobních procesů, statistické řízení zásob aj. (Gros, 1996).

2.2 Definice logistiky

Existuje velmi mnoho definic, které se vztahují k termínu logistika.

Dle Pernici první definice logistiky vznikla v USA v roce 1964 na půdě tehdejšího National Council of Physical Distribution Management, který ji vymezil jako „proces plánování, realizace a řízení účinného nákladově efektivního toku a skladování surovin, zásob ve výrobě, hotových výrobků a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby. Tyto činnosti mohou, ale nemusí, zahrnovat služby zákazníkům, předvídání poptávky, distribuci informací, kontrolu zásob, manipulaci s materiálem, balení, manipulaci s vráceným zbožím, dopravu, přepravu, skladování a prodej“ (Pernica, 2005).

Kortschak (1994) uvádí, že logistika je věda o koordinaci aktivních a pasivních prvků podniku směřující k nejnižším nákladům v čase, ke zlepšení flexibility a přizpůsobivosti podniku na měnící se obecné hospodářské podmínky a měnící se trh.

Schulte (1994) považuje logistiku za integrované plánování, formování, provádění a kontrolování hmotných a s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a od podniku k odběrateli.

2.2.1 Členění logistiky

Dle Sixty, Mačáta (2010) jsou nejběžnější hlediska, jak je možné logistiku dělit dvě:

- podle širě zaměření na studium materiálových toků na:
 - makrologistiku
 - mikrologistiku
- podle hospodářsko-organizačního místa uplatnění na:
 - logistiku výrobní
 - logistiku obchodní
 - logistiku dopravní

Makrologistika se zabývá globálními aspekty logistiky z hlediska národního hospodářství, regionů, ale i vyšších územních celků. Objektem zájmu logistiky jsou v tomto případě především otázky mezinárodní dopravy, mezinárodní a globální

integrace výrobních kapacit, dopravy, spojů, cel, národní či mezinárodní legislativy, týkající se přepravy a vlivu na životní prostředí.

Mikrologistika se zabývá aplikací technických, ekonomických, informačních a rozhodovacích metod při řízení toků materiálu, zboží a služeb uvnitř určité organizace (Lukozsová, 2004).

V mnoha publikacích je jako samostatná skupina na stejnou úroveň jako makrologistika a mikrologistika řazena metalogistika. Vzhledem k tomu, že lze definovat metalogistiku jako logistiku působící v oblasti dodavatelsko-odběratelských řetězců se dnes tento název stále více vytrácí ze slovníku a je nahrazován názvem logistický podnik.

Logistický podnik realizuje převážnou část logistických řetězců vně určité organizace, tj. realizuje propojení mezi dodavatelem a zákazníkem (Sixta, Mačát, 2010).

2.2.2 Cíle logistiky

Cílem každé logistické činnosti je optimalizace logistických výkonů s jejími komponentami, logistickými službami a logistickými náklady. Definiční součástí logistiky je její zaměření na požadavky trhu. Z těchto důvodů představují logistické výkony vždy marketingové nástroje a jako takové je i posuzovat (Schulte, 1994).

Mezi prioritní cíle logistiky se zahrnují cíle:

- vnější - optimalizace všech dílčích částí logistických řetězců pro zvýšení konkurenceschopnosti pomocí zvýšení kvality a flexibility se zvýšeným prospěchem pro zákazníky. Tyto cíle jsou zaměřeny na udržení či zvýšení prodeje a podílu na trhu. Jde zejména o krátké dodací termíny, spolehlivost a pružnost dodávek apod. (Štůsek, 2007)
- výkonové – zabezpečují požadovanou úroveň služeb tak, aby požadované množství materiálu a zboží bylo ve správném množství, druhu a jakosti, na správném místě, ve správném čase (Sixta, Mačát, 2010).

Mezi sekundární cíle logistiky se zahrnují cíle:

- vnitřní - systematické přezkoušení všech vnitropodnikových a mezipodnikových pohybů zboží a toků materiálu za účelem identifikace racionalizačních potenciálů až ke snížení nákladů (Štůsek, 2007).
- ekonomické – zabezpečení služeb pro určitého zákazníka s přiměřenými náklady, které jsou vzhledem k úrovni služeb minimální. V praxi jejich vyšší úroveň dává naději na větší zájem zákazníků, současně však zvyšuje náklady, které na zákazníky působí opačně. Proto se snaží zabezpečit logistické služby s optimálními náklady. Tyto náklady pak odpovídají ceně, kterou je ještě zákazník ochoten za vysokou kvalitu zaplatit (Sixta, Mačát, 2010).

2.3 Nákup

Nákup má z hlediska teorie i praxe významný podíl na příspěvku k podnikovému úspěchu, a to z hlediska strategického i operativního. Představuje všechna opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů a jejich dalšímu využití v rámci podniku.

Na základě toho je možno chápat pojem nákup jako:

- funkci - jako významný úkol v rámci souboru podnikových aktivit,
- proces - jako průběh dispozice s dodávaným zbožím,
- organizační jednotku - pracovní místo, kterému je přidělena nákupní činnost.

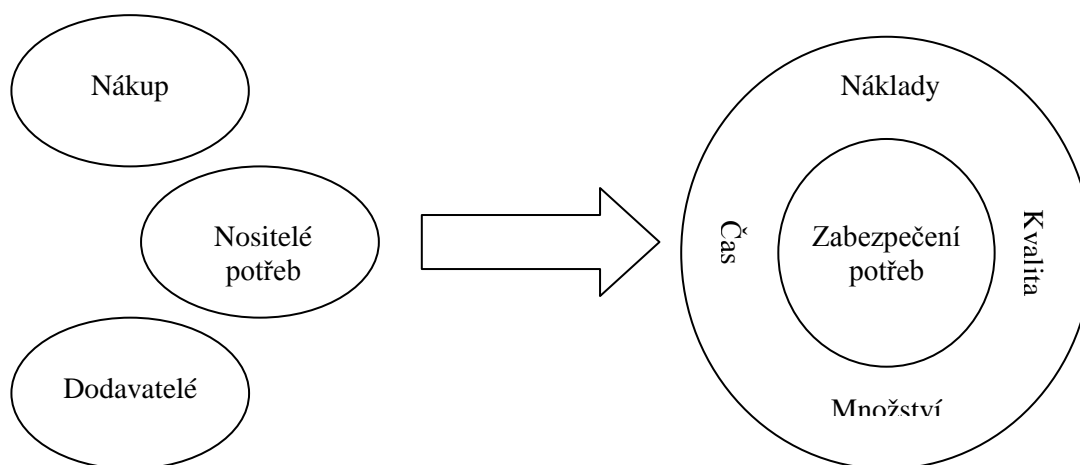
Oblastmi řízení nákupu je vytváření potřebného potenciálu, dále nakupované produkty jako takové a strategie hospodaření s prostředky na nákup. Nákup je v podstatě službou.

Výsledek nákupu je podmíněn:

- zdůvodněnými požadavky nositelů potřeb uvnitř podniku,
- faktory určujícími realizaci nákupu,
- výkony dodavatelů (Tomek, Vávrová, 2007).

Schematicky tuto souhru podmínek nákupní činnosti a její výsledek charakterizuje obrázek 1.

Obrázek 1: Základní charakteristiky nákupu



Zdroj: Tomek, Vávrová, (2007).

Cílem je vytvoření dlouhodobých vztahů k vnějším zdrojům. Firma očekává od nákupu efektivní řešení dosažené při optimálních dopravních, transakčních a dalších nákladech, a to v nejkratším možném čase a při nejlepší kvalitě, spolu s neustálým vyhledáváním dalších možností kooperace, vzájemné koordinace atd. Významnou roli zde hrají komunikační technologie a prostředky. Výsledným řešením je uplatnění formy, která umožňuje všem účastníkům dodavatelského procesu zvyšování jeho efektivity. Všechny subjekty důležité pro vlastní výrobu se tak mohou synchronizovaně dostat na stejnou úroveň znalostí. Poptávající může zprostředkovat všem nabízejícím své potřeby a tak využít různých kombinací zdrojů k uspokojení svých specifických potřeb (Synek, 2011).

2.3.1 Změny v postavení nákupu ve firmě

Na funkci nákupu závisí prakticky veškerá oddělení v rámci podniku, a to ve věci dodávky určitých informací nebo materiálů. Role nákupu se přitom mění od role podpůrné po roli strategickou. Podle rozsahu, v jakém funkce nákupu poskytuje hodnotu jiným funkčním oblastem, je pak funkce nákupu zapojována do důležitých rozhodovacích procesů (Lambert, Stock, Ellram, 2005).

Ekonomické prostředí charakteristické dalším stupněm koncentrace výrobních, dodavatelských kapacit, prohlubující se specializací, globalizací trhů a individualizací služeb zákazníkům mění postupně i postavení a funkci nákupu ve firmách i celých dodavatelských řetězcích.

Projevem změny v organizační struktuře podniků je vytváření a funkce útvarů strategického nákupu, zaměřených na průzkum a vyhledávání zdrojů, výběr dodavatelů a jednání s nimi. Nákupní oddělení jsou pak pověřovány řízením celého procesu od vystavování objednávek, přes dopravu do podniku, přejímku, skladování, uskutečnění předvýrobních operací až po dopravu na místo spotřeby.

Současné pojetí nákupu je dáno zejména skutečností, že řada firem pracuje v podmínkách rozsáhlých dodavatelských řetězců. Rozhodování v nákupu se tak stává strategickou záležitostí.

- Nákup je výrazně orientován na služby konečným zákazníkům.
- Prosazovány jsou dlouhodobé vztahy s dodavateli.
- Počet dodavatelů je výrazně snižován.
- Výběr dodavatelů je realizován podle kritérií, která by měla zajistit komplexní posouzení výhodnosti vybraného dodavatele pro firmu.

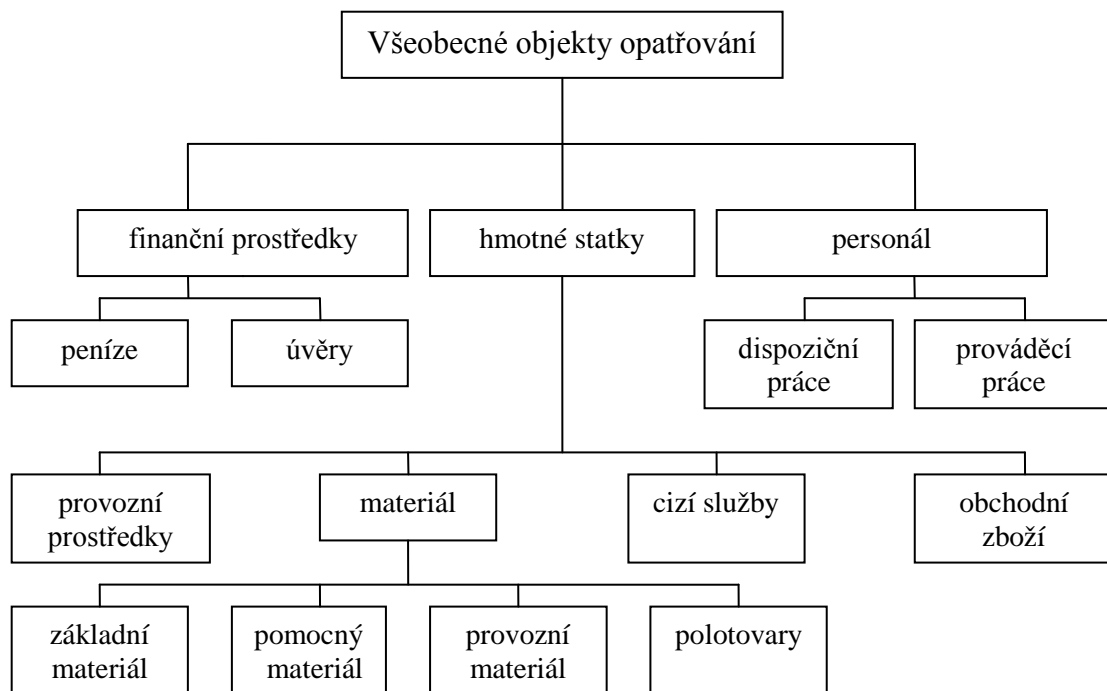
Management nákupu v novém pojetí spojuje strategickou i operativní úroveň a stává se integrovanou součástí logistických a dodavatelských řetězců (Gros, Grosová, 2006).

2.3.2 Objekty a formy nákupu

Zatímco základními subjekty nákupu jsou dodavatelé a odběratelé, objekty nákupu představují nakupované vstupy.

Obecná ekonomická teorie předpokládá, že pro výrobu jsou zapotřebí tři nejdůležitější vstupy: půda, práce, kapitál, které můžeme v souladu s funkcí opatřování označit jako **všeobecné objekty opatřování** (Tomek, G., Tomek, J., 1994).

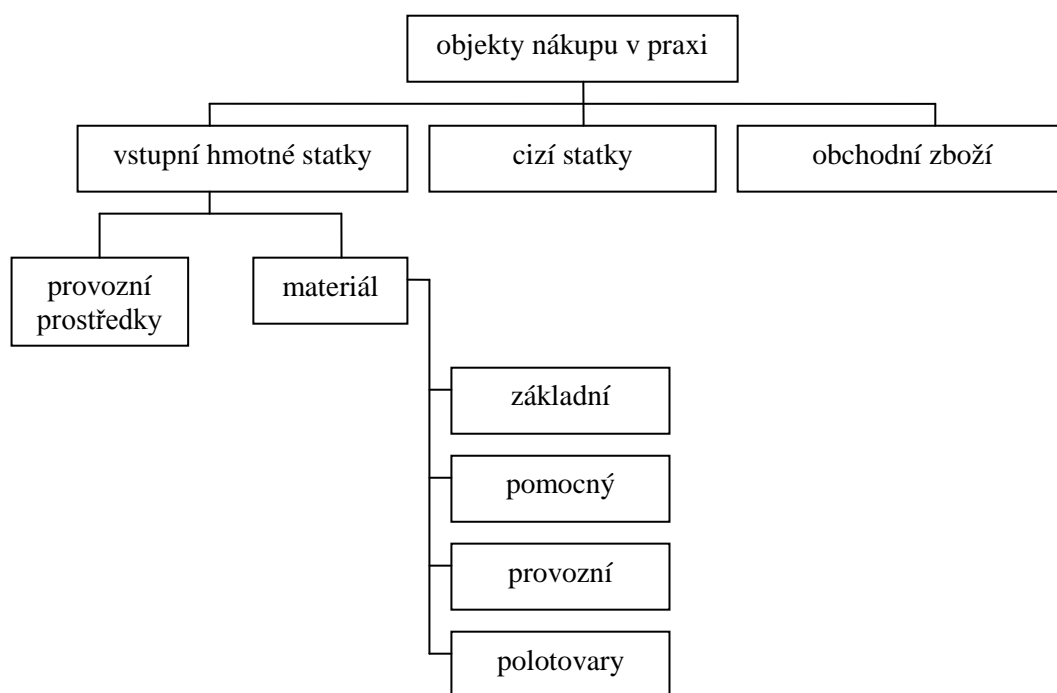
Obrázek 2: Všeobecné objekty opatřování



Zdroj: TOMEK, G., TOMEK, J., (1994).

Pokud však chceme skutečně vymezit objekty, které nákup v podniku prakticky zabezpečují, je zapotřebí tyto objekty zúžit následujícím způsobem (viz. obr. 3: Objekty nákupu v praxi).

Obrázek 3: Objekty nákupu v praxi



Zdroj: Tomek, G., Tomek, J., (1994).

V průmyslových podnicích rozlišujeme následujících **sedm kategorií nakupovaných průmyslových výrobků**.

- Suroviny - (dřevo, uhlí, zemědělské plodiny) výrobky, které jsou dodávány v původním přírodním stavu.
- Procesní základní materiály, meziprodukty - (plasty, sklo, řezivo, stavební materiál) představují výrobky, které vyžadují další opracování.
- Doplnkový režijní materiál - (čisticí prostředky, mazadla, kancelářské prostředky) se v podnicích vyskytují ve velkých množstvích a rozmanitosti. Slouží k zabezpečení jak výrobních tak i nevýrobních procesů, bývají nakupovány od velkého množství dodavatelů. Pro podnik obvykle představují významný zdroj úspor.
- Komponenty, díly, polotovary - (motory, ovladače, výkovky) jsou obvykle buď plně hotovy, nebo určeny pro přímou montáž, popřípadě vyžadují jen minimální opracování či úpravu.
- Zařízení - (vybavení pracovišť, dopravní prostředky, počítače, stroje) jsou zboží investičního charakteru. Jedná se o rozmanité a finančně náročné zboží, u něhož

je důležitá spolehlivost, přesnost, úspornost fungování.

- Systémy - (výrobní linky, informační systémy) jsou nezbytné pro kontinuální průběh logistických a manažerských procesů jak ve výrobě, tak v obchodě.
- Služby - (opravy, údržba, propagace, čištění, doprava) jsou aktivity nehmotné povahy, které většinou jen nepřímou přispívají k vytvoření finálních výrobků. Jejich význam neustále roste.

Nákup může nabýt jedné ze tří typických forem:

- **přímého nákupu** (buď s jednou platbou, nebo s platbou ve splátkách v dohodnutém časovém intervalu při nákupech na půjčku);
- **leasingu** (v konečném zúčtování dražší, ale nevyžaduje nutně okamžité vysoké výdaje, podnikatel tak nemusí mít dostatek disponibilních prostředků);
- **pronájmu** (je-li například určité výrobní zařízení zapotřebí pouze na krátké časové období (Lukozsová, 2004)).

2.3.3 Nákupní proces

Aktivity při nákupu mají svůj standardní obsah a posloupnost, nicméně vyžadují často specifické modifikace uskutečňované podle toho, zda jde o:

- opakovaný nákup beze změny (nákup se uskutečňuje opakovaně na základě předchozích zkušeností, takže lze využít údaje a poznatky o minulém průběhu nákupního procesu),
- modifikovaný nákup (odběratel požaduje určité změny ve specifikaci výrobků či cenových, platebních a dodacích podmínkách, nebo dochází přímo ke změně dodavatele),
- novou nákupní úlohu (podnik nakupuje určitý materiál poprvé).

Zpravidla se realizuje několik fází nákupního procesu, přičemž v případě nového nákupu je nutno absolvovat prakticky všechny fáze, zatímco při realizaci modifikovaného nákupu lze některé fáze vypustit; nejméně aktivit je nutno uskutečnit při opakovaném standardním nákupu (Synek, Kislingerová, 2010).

2.3.4 Modely nákupního procesu organizací

Důvodem vytvoření modelů podnikových nebo funkčních procesů je nejčastěji snaha o dosažení podnikových cílů v podobě zvýšení podnikové výkonnosti či efektivnosti nebo zajištění jeho přežití v krizových podmínkách (Lukozsová, 2004).

Existuje několik modelů nákupního procesu organizací. Websterův a Windův model a Shethův model jsou nejuznávanějšími modely nákupního procesu organizací. Dále je popsán Moelerův model, který patří mezi modely nákupního procesu organizací konce 20. století.

Webster a Wind formulovali model ve kterém je nákupní chování funkcí individuálních, sociálních, organizačních a enviromentálních faktorů. Tyto čtyři základní kategorie obsahují proměnné, z nichž některé jsou spojeny s nákupním úkolem a některé nejsou v souvislosti s nákupním úkolem. Také hlavní rozhodovací proces je konceptem nákupní skupiny nebo nákupního centra. Nákupčí není vždy jediná osoba v nákupním procesu a ve skutečnosti nemusí mít moc co do činění s určitým nákupním rozhodnutím. Webster a Wind také diskutovali o různých rolích jednotlivých účastníků, včetně uživatelů, ovlivňovatelů, nákupčích a rozhodovatelů (Fitzgerald, Arnott, 2000).

Profesor Jagdish N Sheth vyvinul **Shethův model** v roce 1973. Tento model klade důraz na společný rozhodovací proces o dvou nebo více osobách a na psychologický aspekt rozhodovacího procesu jednotlivců v průmyslovém nákupním chování.

Model obsahuje tři komponenty a situační faktory, které určují výběr dodavatele nebo značky v nákupním rozhodovacím procesu v organizaci. Rozdíly mezi očekávanými jednotlivých zákazníků jsou způsobeny faktory jako je zázemí jednotlivců, jejich informační zdroje, aktivní vyhledávání, vnímání zkreslení a spokojenost s minulými nákupy (Havaladar, 2005).

Moelerův model člení proces nákupu do 8 fází: přípravná fáze nákupu, definování kritérií hodnocení, sběr informací o potenciálních dodavatelích, předvýběr dodavatelů, hodnocení nabídek, obchodní jednání s vybranými dodavateli, konečný výběr dodavatele a realizace nákupu (Lukozsová, 2004).

2.3.5 Dodavatelé

Podle Kozla (2006) jsou dodavatelé firmy a jednotlivci, kteří nabízejí zdroje nutné pro činnost firmy. Zpravidla se jedná o:

- vstupy do výrobního procesu – zdroje surovin, materiálů, polotovarů, dílčích celků, práce, energie.
- další zdroje – stroje a zařízení, vybavení pracovišť, dopravní prostředky, služby potřebné pro správné vykonávání našich činností atd.

Dodavatelé neposkytují zdroje pouze jedné firmě, ale dodávají také ostatním firmám v oboru. Proto jsou důležité oboustranně korektní dlouhodobé vztahy s dodavateli, které by měly zajistit, pokud ne konkurenční výhodu, tak alespoň stejné podmínky, jako mají ostatní subjekty v oboru.

Dodavatelé jsou velmi důležitým faktorem mikroprostředí firmy – na nich záleží její výrobní možnosti. Právě oni ovlivňují včasnost, kvalitu a množství zdrojů potřebných pro fungování daného podniku. Tento faktor může být podstatný i pro budoucnost firmy, například z důvodu sektorového vývoje (bankroty, fúze dodavatelů), problémů dodávek, technických i finančních podmínek apod. Dodavatelé mají vztah i k marketingovému mikroprostředí, a to hlavně zprostředkovaně přes výrobu a procesy ve firmě, ale třeba i tím, že dopravní či servisní firmy pro vyrobené zboží jsou také dodavateli – a mohou mít vliv na marketingový mix. Z uvedených hledisek je velmi důležitý vhodný výběr dodavatelů (Zamazalová, 2010).

2.3.6 Výběr dodavatele

Volbu dodavatele v rámci procesního řízení podniku zpravidla považujeme za součást marketingových procesů v nákupu, i když jejich vliv na navazující logistické procesy je nesporný (Lambert, Stock, Ellram, 2005).

Fáze výběru dodavatelů

Na trhu organizací jsou zboží a služby nakupovány za tím účelem, aby přinášely zisky z prodeje (obchodní organizace), aby organizace mohly produkovat a přitom snížily výrobní náklady (průmyslové podniky) nebo splnily své závazky vůči veřejnosti nebo státu (státní instituce).

Ke splnění výše uvedených úkolů je důležitý proces výběru dodavatele. Tento proces se obvykle skládá z následujících pěti fází (Lambert, Stock, Ellram, 2005):

- přípravná fáze – vznik potřeby koupě určitého produktu, vytvoření týmu (v případě potřeby)
- fáze identifikace potencionálních dodavatelů – stanovení kritérií výběru/přístupu k volbě, identifikace potencionálních dodavatelů
- fáze prozkoumání a výběr dodavatele – kontaktování potencionálních dodavatelů, ohodnocení dodavatelů, volba
- fáze navázání vztahu – dokumentování původních očekávání a kontaktů, věnování vysoké míry pozornosti, poskytování rychlé zpětné vazby
- fáze ohodnocení vztahu – pokračování na současné úrovni vztahu, rozšíření/budování vztahu, omezení/zrušení vztahu.

Výběr vhodné metody volby dodavatele

Při výběru dodavatelů by se měl podnik (resp. pověřená osoba) vyhnout dvěma nebezpečným návykům: přílišnému spoléhání se na důvěrné známé a sympatické osoby, příliš náhlým rozhodnutím a ukončení vyhledávání informací o dalších potenciálních dodavatelích.

K efektivní a nezaujaté volbě slouží tzv. **scoring** – modely, které jsou nástroji kvantitativního vyhodnocování jednotlivých dodavatelů podle předem stanovených kritérií (Lukozsová, 2008).

Při rozhodování o výběru nejvhodnějšího dodavatele lze využít např. tyto metody:

- expertní odhad (týmu nebo jednotlivce),
- **scoring** – model (probíhá na základě kvantitativního hodnocení předem stanovených kritérií),
- porovnání nabídek (z hlediska cenové úrovně dodavatele),
- kombinované metody (v praxi nejčastěji uplatňovaný přístup, představuje kombinaci výše uvedených metod).

Bližší se zaměřím na popis **scoring** – **modelu**, tzn. bodový systém hodnocení, který může mít následující formu: V záhlaví jsou uvedeni možní dodavatelé A, B, C,

ve sloupcích jsou uvedena rozhodovací kritéria viz. Tabulka 1: Systém výběru dodavatelů. Prioritní (bez priority) rozhodovací kritérium je ohodnoceno vysokou (nízkou) váhou. Každý dodavatel získá pro každé kritérium body ze stupnice, která je tvořena hodnotami od 1 do 5. Bodová hodnota každého dodavatele je násobena váhami. Dodavatel s nejvyšším váženým celkovým počtem bodů je umístěn na první pozici (Wöhe, Kislingerová, 2007).

Tabulka 1: Systém výběru dodavatelů

Hodnotící kritéria	Váhy	A	
		Počet bodů	váženo
Finanční kritéria			
Pořizovací cena	••	••	••
Přepravní náklady	••	••	••
Platební podmínky	••	••	••
•			
•			
Kvalita materiálu			
Technický standard	••	••	••
Nezávadnost pro životní prostředí	••	••	••
•			
•			
Kvalita dodavatelů			
Dodržování termínů	••	••	••
Flexibilita	••	••	••
Inovační schopnost	••	••	••
•			
•			
Celkový počet bodů			<u>••</u>

Zdroj: Wöhe, Kislingerová, (2007).

Nakonec se musí rozhodnout, zda bude potřebný materiál zajištěn jedním, nebo více dodavateli. Toto rozhodnutí je závislé na řadě faktorů, např. tržní síle kupujících, tržní síle dodavatelů, riziku zásobování v případě nedostatku atd.

Kritéria výběru dodavatelů

Existuje řada členění a variant uspořádání kritérií, které se liší nejen počtem vybraných kritérií, ale i jejich pojetím a označením. Tomek, Hofman (1999) člení kritéria do tří skupin:

- kritéria, která se týkají výrobků a služeb k nim,

- kritéria, která se týkají ceny a kontraktačních podmínek,
- kritéria, která se týkají dodavatele, jeho image a chování.

Tabulka 2: Přehled kritérií pro volbu dodavatele

Skupina kritérií	Jednotlivá kritéria - označení
týkající se výrobků a služeb k nim	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost dodat potřebné výrobky v potřebném množství, kvalitě a provedení • kvalita, vydatnost, spolehlivost a preciznost výrobku z hlediska certifikace a technických norem, ekologičnosti a ergonomičnosti • úroveň poskytovaných služeb a servisu, poradenství, technická pomoc při užívání, nabídka vyškolení příslušných pracovníků atd.
týkající se ceny a kontraktačních podmínek (dodacích, platebních)	<ul style="list-style-type: none"> • cena, slevy, srážky • doložky o náhradě škod vzniklých vadnou dodávkou • platební podmínky, vstřícnost k požadavkům a pochopení pro situaci firmy • ochota přistoupit na nové formy v dodávkovém režimu
týkající se dodavatele, jeho image, goodwillu a jeho chování při jednání a realizaci dodávek (plnění smlouvy)	<ul style="list-style-type: none"> • inovační technické schopnosti a předpoklady • výkonnost a pověst managementu projevující se ve vztahu k okolí a uvnitř firmy • výrobní kapacity, spolehlivost a rezervy v jejich využití, pružnost výrobního profilu atd.

Zdroj: Tomek, Hofman, (1999).

Mezi základní kritéria volby dodavatele patří zejména:

- spolehlivost dodávky (požadavek na dodání potřebného množství dle dohodnutých náležitostí v předem stanoveném čase);
- kvalita (ve smyslu dodržení kvalitativních norem);
- způsob platby (možnost úvěrů a půjček);
- cena (neměla by být posuzována izolovaně od ostatních kritérií);

- rychlost dodávky (rychlé vyřízení obvykle preferujeme, ale bleskové dodací lhůty mohou také signalizovat odbytové potíže dodavatele a tudíž jeho nespolehlivost);
- přístup zaměstnanců (jejich ochota k výkonu a komunikaci);
- možnosti slev (z titulu množství, hodnoty nebo rychlosti nákupu nebo zaplacení);
- záruky a servis (v případě, že by byly v budoucnu nutné);
- balení (z hlediska manipulace a značení zboží);
- odhad životaschopnosti dodavatele (pro případ dalšího plnění smluv).

Při nákupním rozhodování je užitečné rozlišit dvě skupiny dodavatelů:

- Dodavatelé velmi malí, pro něž i drobné zakázky jsou důležité. Jsou spolehliví a pružní a obvykle s nimi bývá lepší jednání než s většími dodavateli.
- Větší dodavatelé, kteří jsou schopni dodat, často i pohotově, poměrně široký sortiment výrobků, ale někdy očekávají větší aktivitu od kupujícího či ústupky v kvalitativních parametrech.

Podle přístupu k inovacím výrobku lze rozlišit:

- konzervativní typ dodavatele – dodává stejný sortiment po dlouhá léta, příliš neusiluje o inovace, ale snaží se být spolehlivý,
- inovační typ – prosazuje změny jak výrobku, tak technologie výroby, jakož i ostatních parametrů nákupního marketingového mixu. Problémem bývá menší stabilita a určité počáteční problémy ve vzájemných vztazích. Náročnější, ale naprosto nezbytná je aktualizace informací (Tomek, Hofman, 1999).

Kritéria hodnocení dodavatelů

Organizace by měla sledovat a vyhodnocovat způsobilost dodavatelů na základě kritérií, která považuje pro svoji činnost za určující. Těmi mohou být cena, dodržování termínu dodávek, a zvláště pak plnění kvalitativních požadavků na dodávky – doložených například zkušenostmi s jakostí dosavadních dodávek, vlastněním certifikátů kvality, poznatky z vlastních auditů (Veber, 2007).

Synek (2011) uvádí, že kritéria hodnocení budou zahrnovat nejen předpoklady dodavatelské schopnosti, které byly hlavním předmětem posuzování dodavatelů při jejich výběru ve fázi přípravy objednávek, ale i výsledky skutečné realizace dodávek. Těmito kritérii jsou: kvalita, náklady, dodavatelská spolehlivost, technické schopnosti, dodavatelský servis, komunikace s dodavatelem a ostatní kritéria (např. vzdálenost, vztah k životnímu prostředí apod.).

Schulte (1994) tvrdí, že zásadní význam pro kvalitu výběrového rozhodování má především počet a druh zvolených kritérií. Cena, dodací lhůta a jakost výrobků nemohou být jediným kritériem u významných materiálů nebo rozsáhlejších objemů při zásobování.

Hodnocení dodavatelů

V praxi je možno použít celou řadu hodnotících systémů a metod; neexistuje „nejlepší“ metoda nebo přístup, který by se hodil pro všechny organizace. Velmi důležité však je, aby podnik vždy používal konsistentní metody, které by zvýšily objektivnost procesu hodnocení (Lambert, Stock, Ellram, 2005).

Na základě kritérií hodnocení dodavatelů je možné dodavatele rozdělit do tří skupin:

- A – způsobilý dodavatel, kvalitní dodávky bez jakýchkoliv problémů,
- B – podmíněně způsobilý dodavatel, u něhož se vyskytly drobné nedostatky, které však nejsou na závadu jakosti finálních výrobků či služeb,
- C – nezpůsobilý dodavatel, u něhož se vyskytly závažné nedostatky v jakosti dodávek.

Nositelem základních informací o dodavatelích jsou tzv. „karty dodavatele“. Porovnávání a hodnocení je třeba provádět plynule. Účastníky hodnocení musí být nejen pracovníci nákupu, ale samozřejmě pracovníci výroby, odbytu, konstrukce a další (Tomek, Vávrova, 2007).

2.3.7 Dodavatelský vztah

Přístup k dodavatelům by měl být součástí strategického plánu firmy. Budování dobrých vztahů s dodavateli je totiž stejně důležité jako budování dobrých vztahů se zákazníky (Nepodceňujte dobré vztahy s dodavateli, 2010).

Dodavatelský vztah může být zdrojem konkurenční výhody a generovat zisk, zejména pokud existují vhodná nastavení mezi výrobním, technologickým a nákupním oddělením a vybraným dodavatelem. Nákupní oddělení je tak ve spolupráci s dodavatelem schopno zajistit substituční nebo inovativní produkty, které vytváří technologickou a/nebo finanční výhodu. Vzájemná úzká spolupráce mezi dodavatelem či dokonce mezi několika dodavateli jak na horizontální, tak i na vertikální úrovni může zkrátit dobu k uvedení produktů na trh a tím opět vytvářet konkurenční výhodu (Knap, Hofmänner, 2009).

2.3.8 Partnerství s dodavateli

Firmy se nemohou spokojit jen s vylepšením vlastních logistických procesů. Musí také spolupracovat s ostatními distribučními partnery na zlepšení celkové distribuce v rámci systému. Distribuční partneři jsou spolu spojeni ve snaze poskytovat zákazníkovi hodnotu a uspokojení. Distribuční systém jedné firmy tvoří dodavatelský systém jiné firmy. Úspěch každého člena distribučního systému závisí na výkonu celého dodavatelského řetězce (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

„Partnerství je speciální obchodní vztah založený na vzájemné důvěře, otevřenosti, sdílení rizik a sdílení zisků, který (zúčastněným stranám) přináší konkurenční výhodu a jehož výsledkem je vyšší podnikatelský výkon, než by byly zúčastněné podniky schopny dosáhnout jednotlivě“ (Lambert, Stock, Ellram, 2005).

Jen málokterí hráči si mohou dovolit přenést rizika a nejistoty na své obchodní partnery. Ti prozíravější si již uvědomují, že další cestou, jak se postavit k riziku, je se o ně podělit. Průzkum mezi generálními řediteli ukázal, že odvahu fúzovat má zatím stále jen malá část společností. Aktuálním tématem jsou však partnerství či různé formy spolupráce firem, aniž by docházelo k jejich majetkovému či právnímu spojení. V nestabilním ekonomickém prostředí tak představují záchytný bod. Flexibilita kontraktů a schopnost pružně reagovat na aktuální situaci na trhu jsou osvědčenou cestou nejen k úspěchu, ale i k samotnému přežití.

Stabilní partnerství a spolupráce v dodavatelsko-odběratelském řetězci budou mnohem důležitější než vzájemný cenový boj a tlak na platební podmínky. Podnik bude muset

vždy pečlivě zvažovat, zda se mu vyplatí krátkodobé vítězství u jedné zakázky, nebo je z hlediska dlouhodobé strategie výhodnější podpořit svého obchodního partnera.

Implementace partnerství je náročná činnost, která vyžaduje komunikaci, kooperaci a sdílení rizika. Oprávněné je jen tehdy, když přinese podstatně lepší výsledky, než by firma mohla dosáhnout bez něj. Jinak je lepší podepsat dobrou smlouvu. Vždyť ani nelze mít těsný vztah s každým dodavatelem či zákazníkem (Ověřené partnerství, 2005).

I když většina obchodních partnerských vztahů sdílí určité společné charakteristiky a prvky, nelze jednoduše vymezit „ideální“ partnerství, které by bylo možno uplatnit jako měřítko ve všech situacích. V každém partnerském vztahu existuje soubor specifických motivačních faktorů a specifické operační prostředí, takže délka trvání, šíře vztahu, intenzita a těsnost vztahu se bude případ od případu a také v čase měnit. Teoreticky lze vymezit tři typy partnerství:

- **Typ I** – Zúčastněné organizace se navzájem uznávají jako partneři a v omezeném měřítku koordinují své činnosti a plánování. Partnerství má obvykle krátkodobý cíl a zahrnuje pouze jednu divizi nebo funkční oblast v rámci každé organizace.
- **Typ II** – Zúčastněné organizace přecházejí od koordinace činností k integraci svých činností. Partnerství není uzavřeno s tím, že bude trvat „navěky“, ale má dlouhodobý charakter. Do partnerských vztahů je zapojeno více divizí a funkcí v rámci obou organizací.
- **Typ III** – Organizace zaznamenávají významnou úroveň integrace. Obě strany na sebe navzájem pohlížejí jako na rozšíření své vlastní organizace. Obvykle není stanoveno nějaké „konečné datum“ partnerství (Lambert, Stock, Ellram, 2005).

Dnes díky logistickým partnerstvím mnoho firem přechází od distribučních systémů založených na očekávání k distribučním systémům, které reagují na vzniklou situaci.

2.3.9 Outsourcing

Outsourcing (Outsider Ressource Using) v doslovném překladu znamená používání vnějších zdrojů a představuje rozhodování mezi dvěma strategiemi „dělej nebo nakup“. Slovo „outsourcing“ lze také chápat jako složeninu nikoliv tří, ale dvou částí – out a sourcing.

Při outsourcingu se tedy jedná o přemístění (převedení, vytěsnění) jedné nebo více aktivit, které doposud organizace realizovala výhradně ve vlastní režii, na externí organizaci, od které výsledky těchto aktivit (výrobky a služby) nakupuje (Dvořáček, Tyll, 2010).

Outsourcing jako proces se realizuje prostřednictvím projektu. Outsourcingový projekt je závislý na funkční oblasti, na dosavadním řešení funkční oblasti a na typu smluvního, vlastnického (nebo potenciálního) vztahu poskytovatele a zadavatele. Jeho průběh je vždy velmi specifický (Bohatová, 2011).

Důvody pro využití outsourcingu

- Strategické důvody – soustředění se na svůj hlavní předmět podnikání.
- Finanční důvody: úspora finančních prostředků, zlevnění daného procesu, uvolnění kapitálových fondů a infuze hotovosti.
- Přístup k možnostem a schopnostem na světové úrovni.
- Sdílení rizik.
- Proces se nepodílí na konkurenční výhodě.
- Zdroje nejsou dostupné interně. Toto se týká především začínajících firem, které nemají dostatek financí ani informací.

Outsourcing se bude i nadále vyvíjet jako jedinečný druh partnerství. Jeho vývoj bude zahrnovat globální, politické a manažerské aspekty. Globální aspekty: výkon konkrétních podnikových funkcí bude pokračovat v migraci do nízkonákladových oblastí světa, které mají potřebné dovednosti k provedení úkolů. Tento vývoj je nevyhnutelný, ale poučení z minulosti, nám říká, že náklady i v těchto oblastech porostou.

Outsourcing rozhodně není módní záležitostí. V našich poměrech se zákazník k outsourcingu staví velmi opatrně, protože po letech, kdy jsme všechno museli umět a dělat si vlastními silami, se velmi obtížně rozhodujeme předat své kompetence jiné firmě a být na ní v této oblasti více či méně závislí. Nicméně je to celosvětový trend a požadovaná kvalita práce, potřebná redukce nákladů a nutnost orientace na předmět podnikání si to vynutí (Mohr, Sengupta, Slater, 2010).

2.4 Zákazníci

Zákazník je při prodeji klíčovou postavou a téměř vše by mu mělo být podřízeno. Ne nadarmo staré obchodnické poučky zní: "Náš zákazník, náš pán" a "Zákazník má vždy pravdu". Bohužel, ne každému obchodníkovi - prodejci přešly do krve a my můžeme být často svědky situace, kdy prodejce myslí spíše na svůj prospěch než na užitek zákazníka. Takový prodejce však nemá šanci na trvalý úspěch.

Zákazník má tedy při prodeji rozhodující úlohu a je spoluvůrcem našeho úspěchu. Bylo by mylné myslet si, že mu prodáváme výrobek, službu nebo informace. To, co mu prodáváme, je užitek, a tímto směrem se musí vyvíjet naše nabídka. Ale abychom byli schopni mu nabídnout to pravé, musíme znát či umět rozpoznat jeho potřeby a přání. To není jednoduché a pomoci nám mohou informace, které o zákazníkovi víme (Filipová, 2006).

Podle Kozla (2006) existuje celá řada přístupů k analýzám zákazníků. Je třeba především určit, kdo je cílovým zákazníkem, co kupuje, kde a kdy to kupuje. Teprve na základě těchto zjištění lze provádět hlubší analýzy zákaznickových potřeb, vnímání, spokojenosti atd.

Představitel odběratele dle Kozla (2006):

- Spotřebitelé - osoby, domácnosti. Nakupují produkty pro svou vlastní spotřebu.
- Výrobci - firmy. Nakupují produkty k dalšímu použití (zpracování, výroba).
- Obchodníci - jednotlivci, organizace. Nakupují produkty, aby je znovu prodali.
- Stát - státní instituce, orgány, neziskové organizace. Nakupují naše produkty pro plnění veřejných služeb.

- Zahraniční zákazníci - kdokoli z výše uvedených skupin, kdo má trvalé bydliště, sídlo, místo podnikání v cizím státě.

Kotler, Wong, Saunders, Armstrong (2007) uvádějí, že společnost musí podrobně sledovat trhy svých zákazníků. **Spotřebitelské trhy** se skládají z jednotlivců a domácností kupujících zboží a služby pro osobní spotřebu. **Průmyslový trh** kupuje zboží a služby pro další zpracování nebo pro použití ve vlastním výrobním procesu, zatímco **trh obchodních mezičlánků** kupuje zboží a služby, aby je se ziskem prodal. Institucionální trh je tvořen školami, nemocnicemi, pečovatelskými domy, vězeními a dalšími institucemi, které poskytují zboží a služby lidem v jejich péči. **Trh státních zakázek** je tvořen vládními institucemi, které kupují zboží a služby s cílem vyprodukovat veřejnou službu nebo přesunout zboží a služby k potřebným lidem. Poslední je mezinárodní trh, který se skládá z kupujících v jiných zemích, což zahrnuje spotřebitele, průmyslové výrobce, mezičlánky a vlády. Každý trh má své zvláštní znaky, které musí prodávající pečlivě studovat.

2.4.1 Řízení vztahů se zákazníkem

Nové technologie mají vliv i na schopnosti zákazníků získat větší množství informací o produktech a službách, které požadují. Díky novým technologiím se také bourají předchozí bariéry mezi zákazníkem a podnikem. Zákazník je schopen komunikovat s větším množstvím podniků, srovnávat a vybírat nejvhodnější produkty a služby. Můžeme konstatovat, že zákazník se obecně stává vzdělanější a náročnější.

Postupně se ukazuje, že řízení vztahu se zákazníkem je klíčovým faktorem úspěchu. Počátkem devadesátých let se začaly ve větší míře uplatňovat nové koncepty řízení zákaznický orientované. Jedním z takových systémů je **model CRM – Customer Relationship Management** (Hesková, 2006).

CRM je proces nebo metodika sloužící k zjištění více informací o potřebách a chování zákazníků s cílem rozvíjet silnější vztahy s nimi. Existuje mnoho technologických komponent CRM, ale přemýšlet o CRM hlavně z technologického hlediska je chyba. Více užitečný způsob, jak přemýšlet o CRM je jako proces, který pomůže spojit mnoho kusů informací o zákaznících, prodejcích, marketingové účinnosti, vnímavosti a vývoji na trhu. Hodnoty zákazníků v jejich životním cyklu jsou jednou z hlavních oblastí

zaměření pro firmy, protože náklady na získání nových zákazníků jsou mnohem vyšší než náklady na zachování stávajících zákazníků (Shanmugasundaram, 2008).

Jedná se o proces spravování detailních informací o jednotlivých zákaznících a pečlivou koordinaci všech „styčných bodů“, které přicházejí do kontaktu se zákazníky, k maximalizaci věrnosti zákazníků. Zákaznický styčný bod je jakákoliv příležitost, při níž se zákazník setká se značkou a výrobkem – od vlastní zkušenosti přes osobní či hromadné sdělovací prostředky až k náhodným pozorováním (Kotler, Keller, 2007).

Jedna z definic CRM jej popisuje jako činnost, jejímž prostřednictvím se firma snaží identifikovat, kvalifikovat, získat, rozvinout a udržovat stále stabilnější a vzájemně výhodnější vztahy se zákazníky nabídkou odpovídajících produktů nebo služeb vhodnému segmentu zákazníků, ve vhodnou dobu za odpovídající cenu (Zemene, 2005).

CRM zahrnuje sofistikované softwarové a analytické nástroje, které integrují informace o zákaznících z různých zdrojů, provádějí hloubkovou analýzu a výsledky používají pro vybudování silnějších vztahů se zákazníky. CRM integruje všechny informace, které o zákazníkovi mají prodejní, servisní a marketingové týmy, a poskytuje tak komplexní pohled na vztah se zákazníkem (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

Při řízení vztahů se zákazníky nelze obsluhovat celý trh. Společnosti musí mít dostatečně jasno v tom, na jaké zákaznické vztahy se hodlá soustředit. Na úrovni zákaznické základny je hlavním cílem řízení rozhodnout, zda bude zákaznická základna rozdělena do různých skupin a zda pro ně mají být vytvořeny odlišné strategie vztahů se zákazníky. K tomu slouží proces segmentace. S pomocí strategií vztahů se zákazníky je třeba zajistit co nejvyšší nárůst hodnoty zákaznické základny.

Základní hodnotová segmentace zákazníků pomůže identifikovat dvě zcela odlišné kategorie zákazníků, z nichž každá vyžaduje specifické techniky pro práci s ní. První skupinou jsou MVC (Most Valuable Customers, tj. nejhodnotnější zákazníci). U těchto zákazníků je vysoce efektivní se zaměřit na vysokou retenci. Druhou skupinou jsou BZC (Below Zero Customers, ztrátoví zákazníci). Strategií pro práci s touto skupinou je buď konverze těchto zákazníků na ziskové, nebo vytváření takových podmínek, aby

se stali ztrátovými zákazníky vaší konkurence. Abychom mohli se zákaznickými skupinami pracovat, musíme znát strategickou hodnotu zákazníků (Zemene, 2005).

2.4.2 EDI

EDI je možno stručně definovat jako elektronickou výměnu dat (zpráv) mezi nezávislými subjekty.

Elektronická fakturace, respektive elektronická výměna dokumentů v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů není inovací posledních let. Počátky jejího používání se datují do 70. let minulého století, kdy se tento způsob komunikace nejprve začal používat v retailu a automobilovém průmyslu, poté se rozšířil i do dalších průmyslových odvětví, logistiky a služeb. Co se ale rozhodně změnilo, je způsob jakým lze elektronickou výměnu dat využívat dnes. V souvislosti s rozvojem informačních a komunikačních technologií lze tyto služby využívat bez složitých softwarových implementací formou outsourcingu, šitého přesně na míru danému oboru či odvětví (Vinter, 2010).

Výhody EDI

Výhody EDI jsou snížení nákladů odstraněním manipulace s papírovými dokumenty a rychlejší elektronický přenos dokumentů. Mezi další výhody patří:

1. Zlepšení celkové kvality prostřednictvím lepšího vedení záznamů, méně chyb v datech, kratší doba zpracování, menší závislost na lidské interpretaci dat a snížení neproduktivního času.
2. Snížení zásob. EDI umožňuje rychlejší a přesnější plnění objednávek, přispívá ke snižování zásob a pomáhá v oblasti řízení zásob JIT.
3. Lepší informace pro tvorbu rozhodnutí managementu. EDI poskytuje přesné informace a kontrolní záznamy o transakcích, díky kterým je možné identifikovat oblasti, které nabízejí největší potenciál pro zvýšení efektivity nebo snížení nákladů.

Firmy přijímají EDI jako rychlý, levný způsob zasílání faktur, objednávek, celních dokladů, dopravních upozornění a dalších obchodních dokumentů. Zlepšená schopnost vyměňovat dokumenty rychle má tendenci k urychlení obchodních procesů. Kromě toho

mohou být tyto procesy pečlivě sledovány, EDI poskytuje společně možnost dohledat, spravovat a kontrolovat operace (Kalakota, Whinston, 1997).

2.4.3 Zpracování objednávek

Objednávka je v podstatě návrh kupní smlouvy a je konečnou fází akvizičního procesu (tzn. získání zakázky, respektive nabídky, pomocí vhodných podpůrných prostředků a argumentace a je předmětem marketingu).

Je-li specifikace zboží jasná, dodací a platební podmínky jsou vyhovující, je objednávka potvrzena jedním z následujících způsobů:

- potvrzením (konfirmací) kopie objednávky, jež je zaslána zpět zákazníkovi (nakupujícímu),
- písemným potvrzením faxem či dopisem, zpravidla na firemním formuláři, který často obsahuje všeobecné dodací podmínky a žádost, aby potvrzenou kopii tohoto dokumentu zaslal zákazník zpět (Lukozsová, 2004).

Logistický proces vyřizování objednávek má aspekty právní, marketingové, komunikační, informační, manažerské, ekonomické, organizační, kontrolní, plánovací, personální a další (Hobza, Šafařík, 2002).

Hlavní body procesu vyřizování objednávek dle Hobzy, Šafaříka (2002) jsou:

- vystavení objednávky zákazníkem
- přijetí objednávky dodavatelem
- kompletace, balení a odeslání objednaného zboží
- přeprava objednaného zboží k zákazníkovi
- převímka zboží zákazníkem.

Většina společností se dnes snaží zkrátit cyklus od objednávky k zaplacení – to znamená dobu mezi přijetím objednávky, dodávkou a platbou. Tento cyklus zahrnuje mnoho kroků, včetně podání objednávky prodejcem, zadání objednávky do systému a kontroly dostupného úvěru zákazníka, rozvržení zásob a výroby, vyřízení objednávky, zaslání faktury a obdržení platby. Čím déle trvá tento cyklus, tím menší je spokojenost zákazníka a nižší zisky společnosti (Kotler, Keller, 2007).

2.4.4 Bod rozpojení

Bod rozpojení představuje fiktivní místo v průchodu zakázky firmou, do kterého vstupuje objednávka zákazníka (místo proti směru materiálového toku). Od tohoto okamžiku je možné k produktu přiřadit konkrétní zákaznickou objednávku. Tento bod primárně závisí na vnějších, podnikem neovlivnitelných faktorech, tedy na:

- charakteru vyráběných produktů na trhu,
- typu spotřeby.

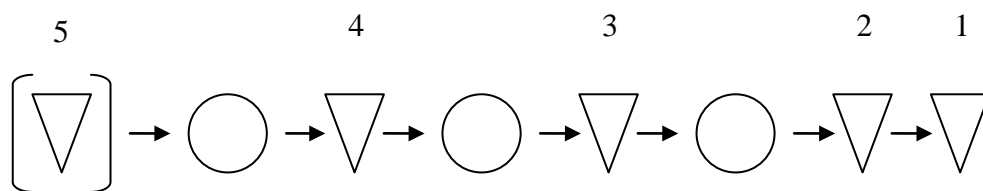
Sekundárně, podnikem ovlivnitelné faktory jsou:

- charakter výroby,
- způsob distribuce a distribuční síť,
- nabízené dopravní podmínky (Rezňáková a kolektiv, 2010).

Dle Vaněčka (2008) je bod rozpojení bod, který udává, jak hluboko vnikla zákaznická objednávka do materiálového toku.

Existuje 5 možných poloh bodu rozpojení, které jsou východiskem pro 5 základních logistických struktur, viz. Obrázek 4: Možné pozice bodu rozpojení.

Obrázek 4: Možné pozice bodu rozpojení



Zdroj: Vaněček, (2008).

V bodě č. 1 se hotové výrobky expedují do distribučních skladů, odkud se dodávají zákazníkům. **V bodě rozpojení č. 2** se dostane objednávka zákazníka až do skladu hotových výrobků ve výrobním závodě, odkud jsou požadavky zákazníků vykrývány. **Bod rozpojení č. 3** bývá umístěn před konečnou montáží výrobků, tedy někde uvnitř montážního procesu. Znamená to, že díly a potřebné komponenty pro výrobek se vyrábějí na sklad. Teprve když sem pronikne konkrétní objednávka zákazníka, začne se s konečnou montáží, která často bere v úvahu přání zákazníka a umožňuje „šít

výrobky na míru“. V bodě rozpojení č. 4 se skladují pouze suroviny, různé materiály nebo nakupované díly. Vlastní výroba se zahájí, až sem pronikne objednávka zákazníka, do té doby se nevyrábí. V případě bodu č. 5 se zásoby trvale vůbec neudržují. S opatřováním surovin se začne až po přijetí objednávky zákazníka (Vaněček, 2008).

Správné stanovení bodu rozpojení je důležité z důvodu snižování nákladů na zásoby (Režňáková a kolektiv, 2010).

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem práce je analyzovat dodavatelsko-odběratelské vztahy ve vybraném podniku z hlediska trendů k dlouhodobému partnerství, outsourcingu, propojování informačního toku a úrovně poskytovaných logistických služeb. Na základě zjištěných problematických míst byly stanoveny návrhy opatření.

3.2 Objekt zkoumání

Servis-technika-Služby Soběslav, akciová společnost byla založena v roce 1994 zakladatelskou smlouvou. Společnost tvoří střediska Soběslav a Veselí nad Lužnicí. Středisko Soběslav je zaměřené na výrobu strojů a zařízení, opravárenskou činnost a obchodní činnost. Středisko Veselí nad Lužnicí se zabývá převážně službami pro zemědělství a zemními pracemi. Průměrný počet zaměstnanců v roce 2012 byl 75.

Diplomová práce se zaměřuje výhradně na výrobní činnost podniku. Podnik se zabývá: strojírenskou výrobou, výrobou stájových technologií a zakázkovou výrobou; výrobu velkoobjemových nástaveb na přívěsy; výrobu nástaveb na nákladní vozy TATRA a LIAZ; výrobu stájových konstrukcí a mobilních ohradních zařízení; výrobu zemědělských strojů pro SMS CZ a výrobu rozvaděčů.

3.3 Metodika práce

V práci byly použity údaje za období od roku 2010 do roku 2012. Kromě studia odborné literatury bylo čerpáno i z interních podnikových materiálů.

Jednotlivé kroky vedoucí k naplnění cíle práce:

- Studium odborné literatury. Nejprve byla vytvořena literární rešerše, která je shrnutím teoretických poznatků vybrané odborné literatury zabývající se řešenou problematikou. V této části jsou vymezeny pojmy týkající se dodavatelsko-odběratelských vztahů. Podkladem pro zpracování této části byla odborná česká i zahraniční literatura a internetové články.
- Studium interních podnikových materiálů. Podnik zapůjčil interní podnikové materiály, které byly použity při vypracování praktické části diplomové práce. Praktická část je rozdělena do tří částí. V první části je uvedena charakteristika

podniku Servis-technika-Služby Soběslav, akciová společnost. Jsou zde popsány orgány společnosti, střediska, která tvoří zkoumaný podnik a také vývoj podnikání v letech 2010 – 2012. Druhou část tvoří popis a analýza dodavatelsko-odběratelských vztah. V třetí části jsou navržena opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu na základě zjištěných problematických míst v podniku.

- Řízený polostrukturovaný rozhovor byl v podniku uskutečněn celkem šestkrát. Rozhovory byly vedeny s vedoucím nákupu a s ředitelem podniku. S vedoucím nákupem byly vedeny dva rozhovory, první byl zaměřen na popis, jak probíhá proces nákupu a druhý rozhovor se týkal struktury dodavatelů a odběratelů i jejich hodnocení. S ředitelem podniku byly rozhovory vedeny opakovaně. Tématem jednoho z rozhovorů s ředitelem podniku byly dodavatelsko-odběratelské vztahy, zde na základě prostudované literatury byly vybrány doporučené ukazatele a ukazatele byly ohodnoceny ředitelem podle významu pro podnik v minulosti, v současnosti a v budoucnu. Další rozhovory s ředitelem podniku byly vedeny za účelem potvrzení či ujasnění získaných informací. Řízené rozhovory měly pro práci největší přínos, výhodou byl osobní kontakt s vedoucím nákupem a ředitelem podniku. Osobní kontakt umožnil větší proniknutí do hloubky u diskutovaného tématu. Řízené rozhovory probíhaly celkem 6 měsíců, každý měsíc byl uskutečněn jeden rozhovor.
- Vyhodnocení dat. Na základě interních materiálů poskytnutých podnikem za období 2010 – 2012 a z údajů při řízených rozhovorech byly hodnoceny jednotlivé procesy týkající se nákupu - výběr dodavatelů, hodnocení dodavatelů, vyřizování reklamací u dodavatele a dále byly vyhodnoceny data týkající se odběratelů. Interní materiály, které byly poskytnuty podnikem - nakupování, výběr a hodnocení dodavatelů, řízení neshody a reklamace, spokojenost zákazníka.
- Navrhnutí opatření, která povedou ke zlepšení problematických míst.

Při zpracování diplomové práce byly použity dále tyto metody:

- Analýza – analyzována byla všechna data získaná z vnitřních podnikových materiálů a z řízených rozhovorů. Tato metoda byla použita k detailnějšímu zkoumání dodavatelsko-odběratelských vztahů v podniku.
- Syntéza – celkový pohled na podnik z hlediska dodavatelsko-odběratelských vztahů byl vytvořen za použití této metody
- Dedukce – tato metoda byla využita při návrzích opatření na základě zjištěných problematických míst.

3.3.1 Metody používané v návrzích

V diplomové práci byla použita k sestavení návrhu změny hodnocení dodavatelů metoda párového srovnání neboli Fullerův trojúhelník. Princip spočívá ve vzájemném párovém porovnání vždy pouze mezi dvěma zvolenými kritérii. Fullerův trojúhelník je vytvořen na základě dvojic všech kombinací hodnocených kritérií. Z dvojice je vybráno důležitější kritérium, kterému je přiřazen bod. Součtem bodů jednotlivých kritérií je zjištěno pořadí kritérií, které určuje důležitost daného kritéria (Ramík, 1999).

Výpočty doby obratu a rychlosti obratu pohledávek byly důležité, protože pomocí nich bylo zjištěno, jaký je průměrný počet dní, po které musí podnik čekat, než dostane zapláceno od odběratelů, za již provedené dodávky zboží a jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky.

Pro výpočet doby obratu a rychlosti obratu pohledávek z obchodních vztahů byly použity následující dva vzorce (Synek, 2011):

- doba obratu pohledávek = $\frac{\text{pohledávky}}{(\text{tržby} / 360)}$
- rychlost obratu pohledávek = $\frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$

Z výpočtů doby obratu závazků a rychlosti obratu závazků z obchodních vztahů bylo zjištěno, jak dlouho odkládá podnik platbu faktur od dodavatelů a jak rychle se daří podniku splácet své závazky.

Vzorce pro výpočet doby obratu závazků a rychlosti obratu závazků z obchodních vztahů (Synek, 2011):

- doba obratu závazků z obchodních vztahů = $\frac{\text{závazky z obchodních vztahů}}{\text{denní tržby}}$
- rychlost obratu závazků z obchodních vztahů = $\frac{\text{tržby}}{\text{závazky z obchodních vztahů}}$

Porovnáním doby obratu pohledávek a doby obratu závazků byl získán výsledek, který udává, zda analyzovaný podnik využívá dodavatelský úvěr nebo naopak zda poskytuje obchodní úvěr. Dodavatelský úvěr je úvěr, který je poskytnut dodavatelem odběrateli ve formě odložení platby za dodané zboží. Obchodní úvěr spočívá v tom, že odběratel obdrží zboží a služby od dodavatele bez okamžité úhrady (Růčková, 2008).

Po zpracování dat byly výsledky uspořádány do grafů a tabulek. Ke zpracování a grafické úpravě diplomové práce byl použit program Microsoft Office.

4 Charakteristika vybraného podniku

Praktická část je aplikována na společnosti Servis-technika-Služby Soběslav, akciová společnost. Jelikož se středisko Soběslav zabývá výrobou strojů a zařízení, opravárenskou činností a obchodní činností, hodnocení bylo prováděno jen v tomto středisku.

4.1 Servis-technika-Služby Soběslav, akciová společnost

Společnost byla založena v roce 1994 bez výzvy k upisování akcií notářským zápisem, osvědčenou zakladatelskou smlouvou sedmi zakladatelů (fyzických osob). 4. března 1994, tento den byla společnost zapsána do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Českých Budějovicích.

Základní informace o analyzovaném podniku

Obchodní firma:	Servis-technika-Služby Soběslav akciová společnost
Sídlo:	Květnová 421/2, 392 01 Soběslav, okres Tábor
Identifikační číslo:	608 38 701
Právní forma:	akciová společnost

Předmět podnikání doplněný o kód CZ-NACE:

- zemědělství, včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem dalšího zpracování nebo dalšího prodeje, nejde-li o provozování odborných činností na úseku rostlinolékařské péče – A 011; A 016
- hornická činnost – B 081
- silniční motorová doprava nákladní – H 49410
- opravy silničních vozidel – G 45200
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování – F 4120; F 431
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení – F 43210
- výroba, obchod, služby a opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů – C 28290
- malířství, lakýrnictví a natěračství – F 4334

Diplomová práce se zaměřuje výhradně na výrobní činnost podniku. Analyzovaný podnik se zabývá výrobou:

- strojírenskou výrobu, výrobu stájových technologií a zakázkovou výrobu
- výrobu velkoobjemových nástaveb na přívěsy
- výrobu nástaveb na nákladní vozy TATRA a LIAZ
- výrobu stájových konstrukcí a mobilních ohradních zařízení
- výrobu zemědělských strojů pro SMS CZ
- výrobu rozvaděčů.

Nejvýznamnější pro podnik je výroba velkoobjemových nástaveb na přívěsy a výroba zemědělských strojů pro SMS CZ.

Obrázek 5: Realizované zakázky



Zdroj: www.s-t-s.cz

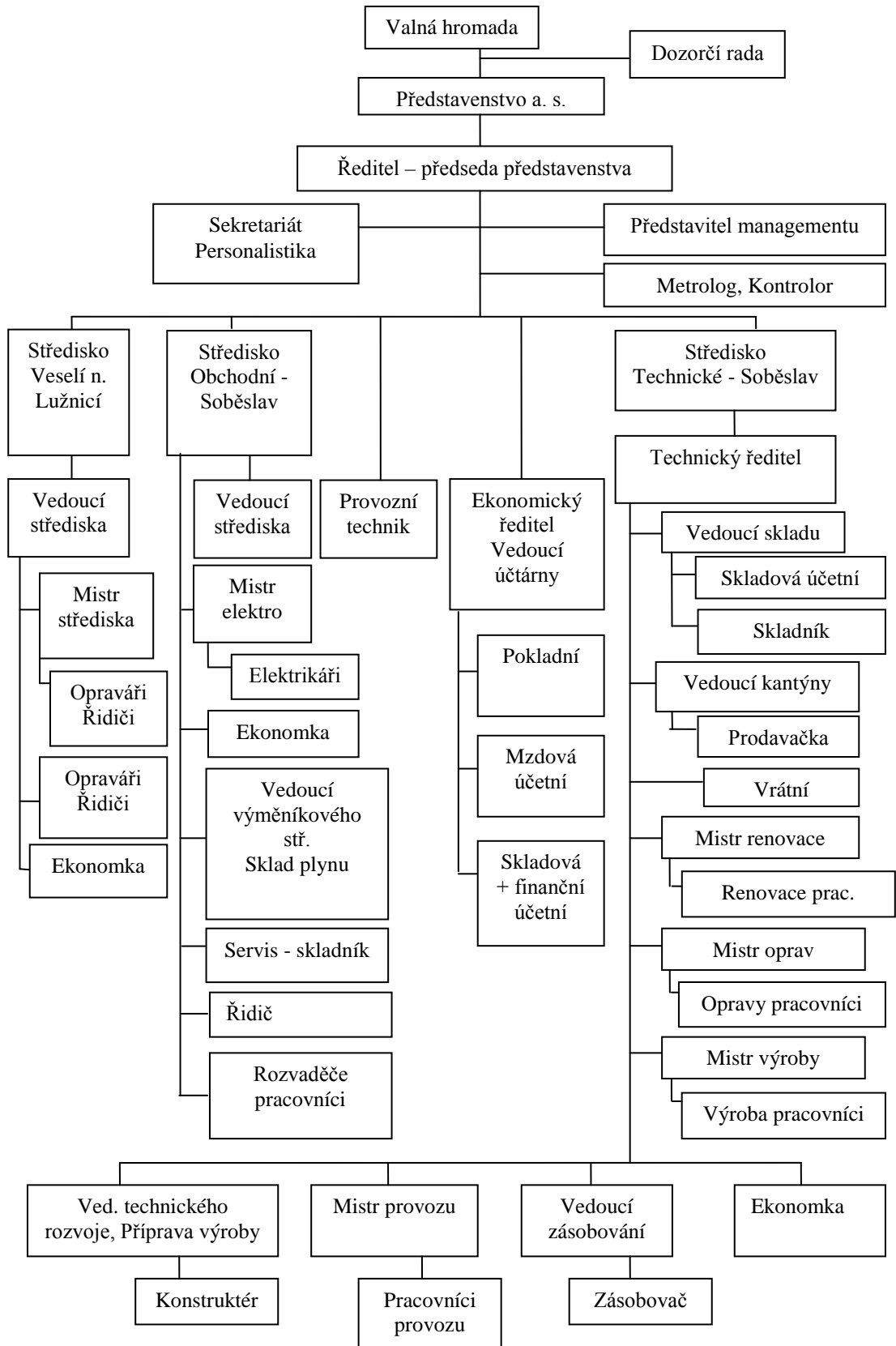
Průměrný počet zaměstnanců v roce 2012 byl 75, v tomto počtu bylo zahrnuto i 5 řídicích pracovníků. Jedná se o zaměstnance s dlouholetými zkušenostmi ve výrobní i řídicí sféře.

Rozsahem, strukturou výroby a poskytovaných služeb se podnik řadí k významným subjektům v regionu Tábor.

4.2 Orgány společnosti

Podnik vlastní 7 zakladatelů (fyzických osob). Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Pokud budou jedinými akcionáři společnosti její zakladatelé, je valná hromada schopna usnášet se tehdy, jsou-li na ni přítomni akcionáři, jejichž hodnota akcií přesahuje 80 %. Statutárním orgánem je čtyřčlenné představenstvo. Představenstvo je složeno z předsedy, místopředsedy, místopředsedkyně a jednoho člena. Nejvyšším kontrolním orgánem společnosti je tříčlenná dozorčí rada. Dozorčí rada je tvořena předsedou a dvěma členy viz. Obrázek 6: Organizační struktura.

Obrázek 6: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Střediska

Do roku 2012 byla společnost tvořena středisky Soběslav, Veselí nad Lužnicí, Nová Ves u Mladé Vožice, Dvorce a Čekanice. Od roku 2013 společnost tvoří pouze střediska Soběslav a Veselí nad Lužnicí. Středisko Soběslav je zaměřené na výrobu strojů a zařízení, opravárenskou činnost a obchodní činnost. Středisko Veselí nad Lužnicí se zabývá převážně službami pro zemědělství a zemními pracemi.

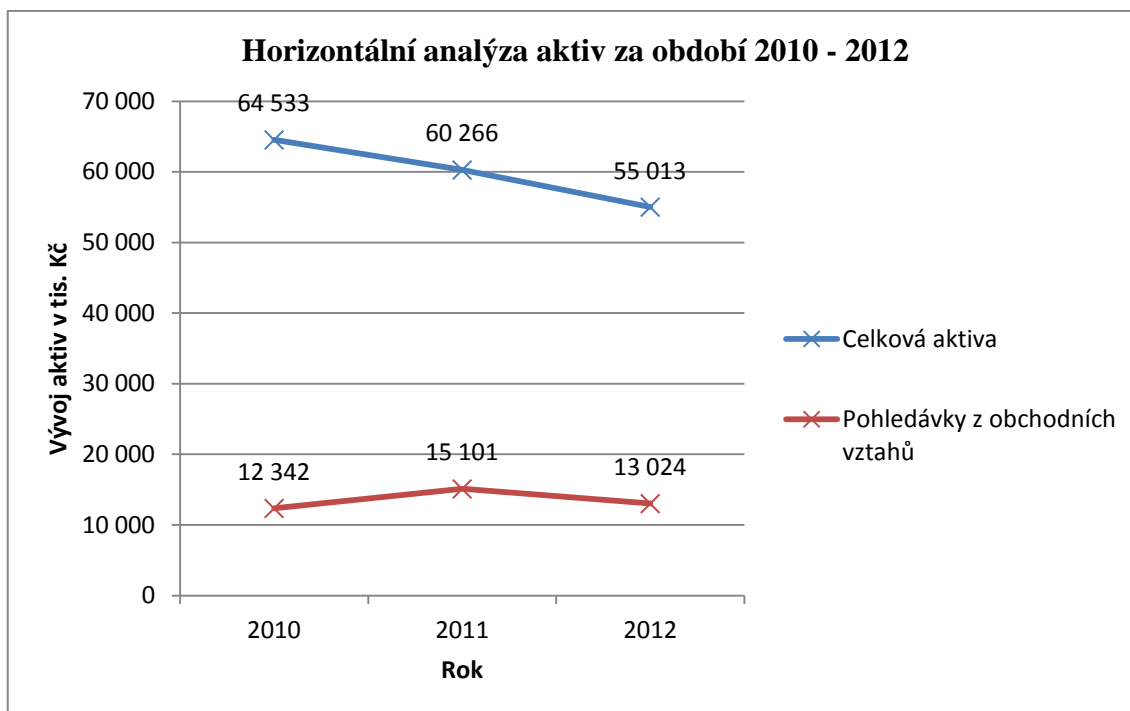
4.3 Vývoj podnikání v letech 2010 – 2012

Roky 2010 – 2012 byly poznamenány všeobecnou krizí a došlo k propadu všech činností podniku. Největší propad byl zaznamenán ve strojírenské výrobě. Opravárenství dosáhlo nejmenšího propadu, který byl zmírněn díky kvalitě, specializaci a dobrému personálnímu obsazení. Převážně díky dobrým hospodářským výsledkům v roce 2008 došlo k překonání krize. V těchto letech se stále projevovaly problémy v počtu pracovníků, odcházeli zkušení pracovníci v důchodovém věku - generace šedesátníků a noví pracovníci nebyli doplněni na všech potřebných místech. V roce 2012 došlo v obchodní činnosti k podstatnému zlepšení, které se týkalo náplně výroby i opravárenství. Zlepšení nastalo především kvůli nově přijatým zaměstnancům. Výrobní prostředky zastarávají a jsou hlavní příčinou zvyšujících se investic. I pod tímto tlakem se daří plnit závazky ke státu, bankám a zaměstnancům ve stanovených termínech. Problémy v počtu pracovníků, jak již bylo zmíněno, se nedařilo řešit a situace se stává stále více kritickou. Vzhledem k situaci na trhu práce je obtížné obsazování pozic vyžadujících znalosti a zkušenosti daného řemesla.

4.3.1 Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza aktiv zobrazuje vývoj celkových aktiv. Ukazuje vztah celkových aktiv a pohledávek, hlavní sledovanou položkou jsou krátkodobé pohledávky v období let 2010 -2012. Dlouhodobé pohledávky jsou ve sledovaném období nulové, proto jsou zobrazeny pouze krátkodobé pohledávky. Při výpočtu změny byl použit řetězový index, který vyjadřuje vzrůst (nebo pokles) sledované hodnoty v časovém období, které je vztaženo k období předchozímu.

Graf 1: Horizontální analýza aktiv v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování

Aktiva ve sledovaném období (2010 – 2012) klesla z celkové částky 64 533 tis. Kč na 55 013 tis. Kč, tj. o 17%. Krátkodobé pohledávky v roce 2010 byly 12 663 tis. Kč, v roce 2011 vzrostly na 15 386 tis. Kč (22 %) vůči roku 2010 a v roce 2012 opět klesly na částku 13 161 tis. Kč (o 17 %) oproti minulému roku.

Růst krátkodobých pohledávek z 12 663 tis. Kč na 15 386 tis. Kč v roce 2011 oproti roku 2010 byl způsoben pozdním zaplacením pohledávky od významného odběratele. Podnik se podílel na výstavbě dálnice téměř celý rok, finanční částku, kterou měl odběratel podniku uhradit, se v tomto roce eviduje stále jako nezaplacená. Růst pohledávek měl za následek snížení disponibilních finančních prostředků. Pokles pohledávek v roce 2012 oproti roku 2011 (z 15 101 tis. Kč na 13 024 tis. Kč) byl způsoben hotovostní platbou faktury o významné částce, která způsobila snížení pohledávky. Z rozvahy viz. Příloha 1: Rozvaha za období 2010 - 2012 je vidět, že celková aktiva dlouhodobě klesají z důvodu snižování hodnoty dlouhodobého hmotného majetku. Snižování hodnoty dlouhodobého majetku bylo způsobeno odpisy. V roce 2010 hodnota celkových aktiv byla 64 533 tis. Kč a v roce 2012 klesla na hodnotu 55 013 tis. Kč. I přes jednorázovou platbu je stále hodnota pohledávek v nepřiměřené výši. Přestože má podnik pohledávky v nepřiměřené výši, nesnížil dobu splatnosti

pohledávek, naopak se doba splatnosti pohledávek stále prodlužovala, viz. Tabulka 10: Doba obratu a rychlost obratu pohledávek.

4.3.2 Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv informuje o struktuře aktiv. Ukazuje, jakou částí se pohledávky podílely na celkových aktivech, hlavní sledovanou položkou pohledávek jsou pohledávky z obchodních vztahů.

Tabulka 3: Vertikální analýza aktiv

Položka rozvahy	Rok		
	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %
Krátkodobé pohledávky	19,62 %	25,53 %	23,93 %
Pohledávky z obchodních vztahů	19,13 %	25,06%	23,67 %

Zdroj: vlastní zpracování

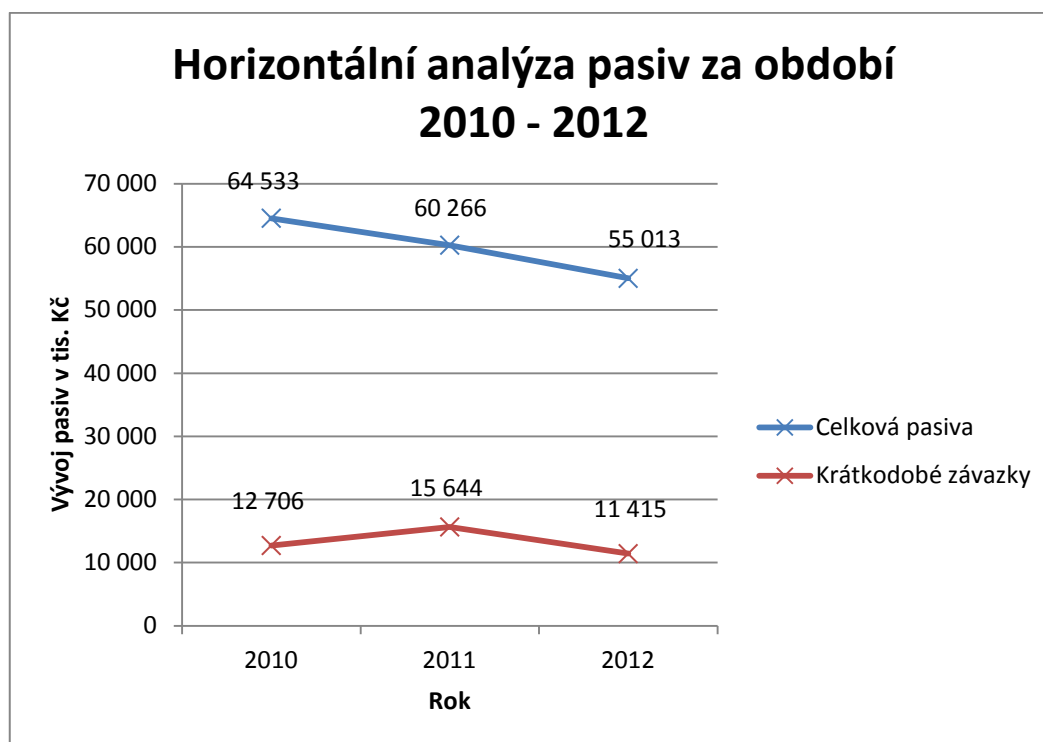
Z tabulky je vidět, že krátkodobé pohledávky tvoří významnou část celkových aktiv, v roce 2010 tvořily krátkodobé pohledávky 19,63 % z celkových aktiv, krátkodobé pohledávky byly tvořeny pohledávkami z obchodních vztahů ve výši 19,13 %, v roce 2011 podíl krátkodobých pohledávek vzrostl na 25,53 %, tj. o 5,19 %, pohledávky z obchodních vztahů tvořily 25,06 % krátkodobých pohledávek. V roce 2012 došlo k poklesu podílu krátkodobých pohledávek na celkových aktivech z 25,53 % na 23,93 %, pokles krátkodobých pohledávek způsobil snížení pohledávek z obchodních vztahů na 23,67 %.

Z podílu celkových aktiv a pohledávek je vidět, že je v podniku velká část peněz vázaná právě v pohledávkách, podnik nemohl s těmito prostředky volně disponovat a využít je k financování své činnosti.

4.3.3 Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv poskytuje informace o vývoji pasiv v analyzovaném období. Z analýzy lze zjistit vztah celkových aktiv, dlouhodobých závazků a krátkodobých závazků. U analyzovaného podniku se nevyskytují dlouhodobé závazky z obchodních vztahů, ale pouze dlouhodobé odložené daňové závazky, které však nemají vliv na dodavatelsko-odběratelské vztahy. U krátkodobých závazků jsou hlavní sledovanou položkou závazky z obchodních vztahů, které tvoří 77 % krátkodobých závazků.

Graf 2: Horizontální analýza pasiv v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování

Od roku 2010 do roku 2012 celková pasiva poklesla z 64 533 tis. Kč na 55 013 tis. Kč. Na poklesu celkových pasiv se nejvíce podílely položky: snížení hodnoty bankovních úvěrů a výpomoci a krátkodobé závazky z obchodních vztahů, viz. Graf 2: Horizontální analýza pasiv v letech 2010 – 2012. Z výše jmenovaných položek jsou pro podnik z hlediska dodavatelsko-odběratelských vztahů nejdůležitější krátkodobé závazky z obchodních vztahů, které v roce 2010 vykazovaly hodnotu 9 655 tis. Kč a v roce 2012 byly 8 626 tis. Kč. V roce 2011 krátkodobé závazky z obchodních vztahů měly rostoucí tendenci.

4.3.4 Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza pasiv informuje o struktuře pasiv. Podnik získává přehled o zdrojích, ze kterých financoval svá aktiva.

Tabulka 4: Vertikální analýza pasiv

Položka rozvahy	Rok		
	2010	2011	2012
PASIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %
Vlastní kapitál	43,01 %	52,30 %	58,26 %
Nerozdělený zisk minulých let	37,43 %	41,46 %	50,48 %
Cizí zdroje	56,98 %	47,70 %	41,72 %
Dlouhodobé závazky	3,12 %	2,14 %	2,13 %
Krátkodobé závazky	19,69 %	25,96 %	20,75 %
Závazky z obchodních vztahů	14,96 %	20,63 %	15,68 %

Zdroj: vlastní zpracování

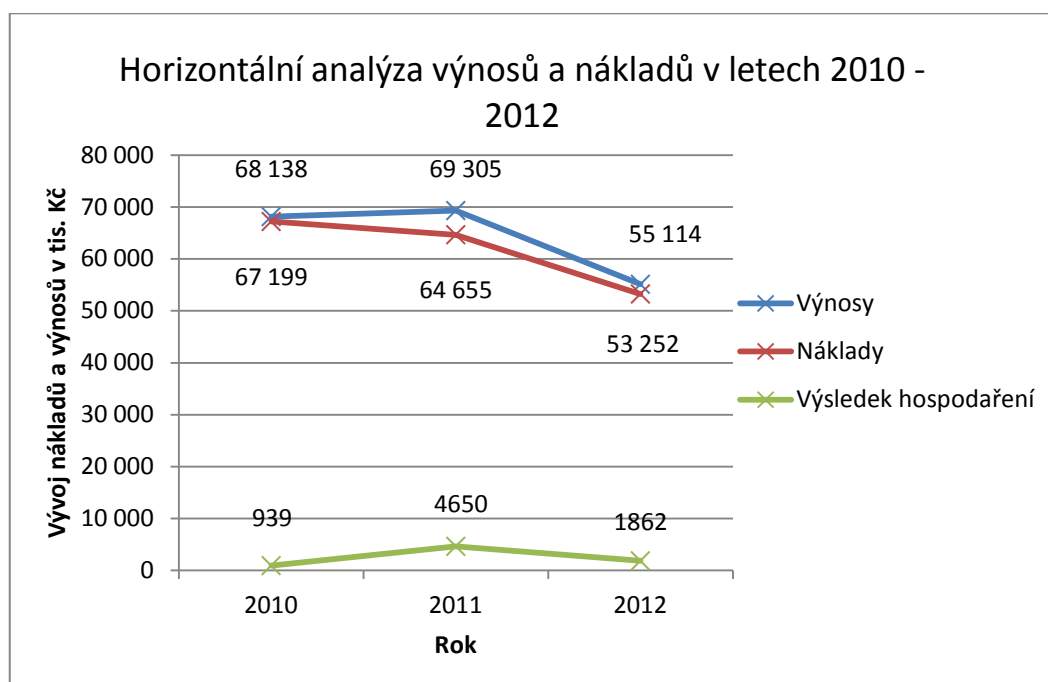
Podíl vlastního kapitálu se každým rokem zvyšoval, oproti roku 2010 a 2011 byl nárůst vlastního kapitálu 15,26 %. Toto zvýšení je způsobeno nárůstem nerozděleného zisku minulých let, který vzrostl od roku 2010 do roku 2012 o 13,50 %. Cizí zdroje tvořily v roce 2010 podíl na celkových pasivech 56,98 %, v roce 2011 podíl 47,70 % a v roce 2012 se podílely na celkových pasivech 41,72 %. Důležitou změnou, ke které došlo je snižování cizích zdrojů, tím též dochází k poklesu zadluženosti podniku. Dlouhodobé závazky se každým rokem snižovaly, z 3,12 % poklesly na 2,13 %. Snižování cizích zdrojů a růst vlastního kapitálu je pro podnik pozitivní, ale z druhé strany financování z vlastních zdrojů je drahé.

Závazky z obchodních vztahů jsou jedním z nejsledovanějších zdrojů financování podniku. V roce 2011 závazky z obchodních vztahů oproti roku 2010 vzrostly a tvořily 20,63 % celkových pasiv, podnik mohl o tyto prostředky zvýšit financování. V roce 2012 oproti roku 2011 došlo k poklesu závazků z obchodních vztahů a na celkových pasivech se tyto závazky podílely 15,68 %. Pro podnik toto snížení znamenalo, že měl méně finančních prostředků, které by mohl použít, ale na druhou stranu je toto snížení pozitivní, podnik se tak zbavuje svého „břemene“, pokud by i nadále docházelo ke snižování, kladnou odezvu by toto mělo pro stávající i budoucí dodavatele, protože by nemusely mít obavy z nezaplacení.

4.3.5 Horizontální analýza výnosů a nákladů

Z horizontální analýzy výnosů a nákladů lze zjistit informace o vývoji výnosů a nákladů a hospodářském výsledku v analyzovaném období. Podnik v celém sledovaném období 2010 – 2012 vykazuje kladný výsledek hospodaření za účetní období, tj. zisk.

Graf 3: Horizontální analýza výnosů a nákladů 2010 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování

Ve sledovaném období 2010 – 2012 výnosy mírně vzrostly a poté prudce klesly, náklady měly stále klesající tendenci. Výsledek hospodaření v letech 2010 – 2012 představuje zisk, průměrná výše zisku je 2 483 tis. Kč, nejnižší zisk ve výši 939 tis. Kč byl vykazován v roce 2010 a nejvyšší zisk 4 650 tis. Kč podnik vykazoval v roce 2011, viz. Graf 3: Horizontální analýza výnosů a nákladů 2010 – 2012.

Nejdůležitější položkou výnosů jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, protože tvoří nejvýznamnější část zisku. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb mají klesající charakter, pokles v analyzovaném období byl z 59 571 tis. Kč na 46 195 tis. Kč. U nákladů tvoří nejvyšší položku náklady vynaložené na prodané zboží. Stejně jako tržby za prodej vlastních výrobků a služeb mají materiálové náklady klesající tendenci. Tyto náklady se v roce 2012 snížily o 2 038 tis. Kč oproti roku 2010.

5 Dodavatelsko-odběratelské vztahy

Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou pro fungování podniku velice důležité. Pomocí dodavatelsko-odběratelských vztahů buduje podnik konkurenční výhodu díky které si udržuje svoji pozici na trhu. Na jedné straně podnik nakupuje materiál, náhradní díly atd. a na druhé straně se snaží své výrobky prodávat svým zákazníkům. Proto by se měl podnik zaměřit nejen na prodej, ale patřičnou pozornost by měl věnovat i oblasti nákupu.

Volba dodavatelů má vliv na současný i budoucí vývoj podniku. Pokud jsou dodavatelé vybráni nesprávně, podnik může přicházet o finanční prostředky a ztrácet svoji pozici na trhu. Výběr dodavatele při nákupu musí být zvažován a nesmí být považován za formalitu.

Podnik by měl zaměřit své úsilí při výběru odběratelů na takové odběratele, jejichž specifické požadavky může uspokojit nejlépe. Důležité je správně se informovat o odběratelích, v dnešní době narůstá počet odběratelů, kteří neplatí faktury. Jedním ze základních předpokladů úspěšného obchodování je kvalitní výběr bonitních odběratelů.

Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou základním vztahem v procesu obchodování. Představují různé formy spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem na trhu. Udržování partnerských vztahů s dodavateli a odběrateli přináší podniku kvalitní dodavatele, kteří dodávají materiál v požadované jakosti, včas, za smluvených podmínek a spolehlivé odběratele, kteří odeberou požadované množství výrobků a zaplatí za tyto výrobky.

5.1 Informační tok

Na základě provedeného řízeného rozhovoru bylo zjištěno, že ze všech dodavatelů, který podnik má, tvoří 70 % „klíčoví dodavatelé“. „Klíčoví dodavatelé“ jsou zásadním článkem podniku, nejenom, že jsou spolehliví, dodávají kvalitní výrobky, ale dodávají je včas a splňují podmínky, které podnik vyžaduje. 70 % ze všech nakupovaných surovin, polotovarů a služeb představují dodávky od klíčových dodavatelů. Podnik předává svým dodavatelům pouze 30 % informací zjišťovaných pro interní potřeby. Informační systém podniku není propojen s dodavateli. Informace, které jsou podnikem

předávány dodavatelům se týkají pouze dodávek. Informace o dodávkách, které se předávají dodavatelům zahrnují množství materiálu, který je podnikem požadován za akceptovatelnou cenu, požadovaného času, kdy má být materiál k dispozici atd. Informace o změnách v podniku, o výsledcích auditu, o výsledcích hodnocení dodavatelů a další jiné informace nejsou předávány podnikem dodavatelům vůbec. Na své dodavatele se podnik cítí být navázán průměrně 50 %.

Podnik se cítí silně závislý na svých odběratelích. Přesto s nimi nemá propojený informační systém. Podnik si s odběrateli nepředává informace: týkající se dodávek, o změnách v podniku, o výsledcích auditů. Výsledek hodnocení dodávek ani žádné další informace nejsou odběratelům předávány.

5.2 Nákup

Nákup je jednou z nejdůležitějších činností podniku. Cílem je zajištění materiálu v požadované kvalitě a včas. Kvalita materiálu je pro podnik důležitá, protože má vliv na kvalitu produkce podniku. Včasné dodání materiálu zajišťuje podniku plynulost výroby a dodržení dohodnutých termínů s odběrateli. Náklady na materiál představují značnou část nákladů firmy, proto je důležité, aby byl nákup materiálu realizován za optimálních nákladů.

Činnost nákup je organizačně začleněn do střediska Soběslav. Je rozdělen na dvě části, do první části spadá nákup pro opravy dopravní techniky, druhou část tvoří nákup pro výrobu. Pracovníci, kteří realizují nákup pro dopravní techniku, spadají pod vedoucího střediska oprav a ti, co mají na starosti nákup pro výrobu, spadají pod vedoucího střediska výroby.

5.2.1 Nákupní proces

Reálný nákupní proces se shoduje s 8 fázovým Moelerovým modelem.

1) Přípravná fáze nákupu

Podkladem pro vystavení objednávky pro nákup výrobku nebo služby jsou zpravidla:

- realizace zakázky
- potřeba doplnění skladových zásob

- potřeby společnosti
- specifikace požadavků vývoje, konstrukce.

Materiál pro výrobu je nakupován či objednáván rozpiskou materiálu neboli kusovníkem. Rozpiska materiálu (kusovník) obsahuje údaje jasně specifikující požadovaný výrobek (typ, název, množství apod.) a případně, pokud je to vhodné (dle charakteru výrobku) také požadavky na procesy, pokyny pro kontrolu, požadavky na schvalování výrobků, postupů, výrobního zařízení a kvalifikaci zaměstnanců atd.

2) Definování kritérií hodnocení

Kritéria hodnocení dodavatelů v podniku jsou rozdělena do dvou skupin podle toho, jestli se jedná o nové nebo stávající dodavatele.

Při výběru nových dodavatelů používá podnik kritéria:

- finanční situace dodavatele
- výrobní možnosti dodavatele
- cenová nabídka a platební podmínky
- kvalita.

Finanční situace dodavatele je důležitá především pokud se jedná o dlouhodobý obchodní vztah, podnik zjišťuje finanční situaci dodavatele kvůli riziku finančních potíží dodavatele, aby neměl kvůli špatné finanční situaci dodavatele problém se zajištěním své výroby.

U výrobních možností dodavatele podnik zaměřuje svou pozornost na výrobní kapacity a také sleduje, jestli je běžně používaný materiál na skladě nebo zda je dodavatel schopný ho okamžitě zajistit.

Cenová nabídka je sledována z důvodu dosažení co možná nejnižší ceny a zda je možnost poskytnutí slevy při odběru velkého množství. U platebních podmínek se sleduje splatnost, pro podnik je výhodná co možná nejdelší splatnost.

Kvalita je nejdůležitějším kritériem, hodnotí se, zda kvalita odpovídá požadavkům podniku.

Podnik využívá tato kritéria pro hodnocení stávajících dodavatelů:

- kvalitu materiálu
- termín dodání
- cenovou nabídku
- obchodní podmínky
- komplexnost nabízených služeb
- dopravu.

U stávajících dodavatelů je stejně jako u nových dodavatelů požadována kvalita, která odpovídá potřebám výroby.

Termín dodání je důležitý pro plynulost výroby, proto musí být dodavatelem splněn termín dodání.

Cenová nabídka se sleduje z důvodu dosažení co možná nejnižší ceny, jak již bylo uvedeno u nových dodavatelů.

Obchodní podmínky se týkají záruční lhůty, možnosti odstoupení od smlouvy, odpovědnosti za škodu, proto je i toto kritérium pro podnik důležité.

Komplexnost nabízených služeb souvisí se službami, které dodavatel poskytuje, například poradenství. Kritérium také hodnotí inovační schopnosti, pokud jsou novinky na trhu, jestli je dodavatel schopný upravit svou nabídku a těmto změnám se přizpůsobit.

Kritérium doprava posuzuje, jestli je dodavatel schopný zajistit dopravu nebo zda je na podniku, aby si zařídil vlastní dopravu. Doprava, která není v kompetenci dodavatele, zvyšuje podniku náklady, proto je lepší, když má dopravu na starosti dodavatel a tyto náklady jsou zahrnuty v ceně dodávaného zboží.

3) Sběr informací o potenciálních dodavatelích

Podnik získává informace o potenciálních dodavatelích převážně na internetu. Dále informace získává na veletrzích a z katalogů, které má k dispozici z již uvedených veletrhů, z výstav atd. Informace o potenciálních dodavatelích podnik dostává i z obchodních kontaktů, které má k dispozici.

4) Předvýběr dodavatelů

Poptávkové řízení se uplatňuje v případech:

- nákupu nového výrobku, služby nebo při výběru nového dodavatele,
- při průzkumu trhu z hlediska jakosti, ceny, pružnosti dodávek.

Po poptávkovém řízení obdrží podnik nabídku dodavatele. Následně dochází k vyhodnocení poptávkového a nabídkového řízení.

5) Hodnocení nabídek

Pro hodnocení nabídek je použita bodovací stupnice, každé nabídce se dle stanovených kritérií přidělí bodová hodnota, která udává úspěšnost nabídky. Nabídka, která získá nejvíce bodů je hodnocena jako nejlepší.

6) Obchodní jednání s vybranými dodavateli

Po obdržení a vyhodnocení nabídek jedná podnik s vybranými dodavateli, snaží se o ujasnění všech podmínek, které byly dohodnuty.

7) Konečný výběr dodavatele

Když je vybrán dodavatel, přepíše zásobovač do objednávky požadavek z rozpisky materiálu. Objednávku schvaluje podpisem zásobovač. Schválené objednávky jsou zásobovačem odeslány e-mailem dodavateli.

U dodavatelů se kterými není častý obchodní kontakt nebo pokud se jedná o nové dodavatele je potvrzení objednávky prováděno formou podepsané kupní smlouvy. U dodavatelů se kterými se obchoduje průběžně, není objednávka potvrzována.

V případě vzniku rozporu mezi požadavkem objednávky a schopností dodavatele splnit tyto požadavky je objednávka potvrzována.

8) Realizace nákupu

Dodání provede dodavatel nebo je dodání zajištěno vlastními zdroji. Kontrolu množství, stavu dodávky (nepoškozenost) a dokumentace zda odpovídá dodacímu listu nebo objednávce, provádí skladník. Zásobovač ověřuje shodu skutečně dodaného sortimentu s požadavky objednávky. Pokud existuje shoda, dochází k potvrzení příjmu na dodací list nebo fakturu.

Dalším krokem je provedení vstupní kontroly, výsledek kontroly stanovuje, zda výrobek vyhovuje. Pokud ano, potvrdí se dodací list datem kontroly a podpisem. Kopie dodacího listu se vrátí dodavateli. Posledním krokem je zaevidování přijaté dodávky a naskladnění.

Obrázek 7: Nákupní proces



Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Dodavatelé

Společnost nakupuje dodávané vstupy od dodavatelů, kteří sídlí převážně na území České republiky. Pokud je požadována vysoká kvalita dodávaných vstupů, kterou domácí dodavatelé nemohou splnit, obrací se společnost na dodavatele, kteří sídlí v zahraničí, ale své pobočky mají v České republice. Společnost spolupracuje především s dodavateli hutního materiálu a dodavateli náhradních dílů pro dopravní techniku. Ostatní materiály nejsou nakupovány v takovém množství a s takovou pravidelností.

Dodavatelsko-odběratelské vztahy v podniku mají stálý charakter. Stálý charakter znamená, že podnik spolupracuje s dodavateli dlouhodobě, nevyhledává nové dodavatele, pokud to není nutné. Snaží se o navázání partnerských vztahů, které jsou výhodné jak pro dodavatele, tak pro podnik. Dodavatele tvoří velké množství malých a středních podniků s dlouhou dobou spolupráce. 70 % tvoří klíčoví dodavatelé, kteří poskytují kvalitní materiál a ve sjednanou dobu.

5.3.1 Výběr dodavatele

Výběr dodavatele je pro podnik důležitou činností a je většinou prováděn pomocí bodovacího systému hodnocení.

Kritéria, podle kterých je dodavatel vybírán:

- finanční situace dodavatele
- výrobní možnosti dodavatele
- cenová nabídka a platební podmínky
- kvalita.

Finanční situace dodavatele je důležitá především pokud se jedná o dlouhodobý obchodní vztah, podnik zjišťuje finanční situaci dodavatele kvůli riziku finančních potíží dodavatele, aby neměl kvůli špatné finanční situaci dodavatele problém se zajištěním své výroby.

U výrobních možností dodavatele jsou sledovány výrobní kapacity, zda má běžně používaný materiál na skladě nebo zda je schopný ho okamžitě zajistit.

Cenová nabídka je sledována z důvodu dosažení co možná nejnižší ceny a zda je možnost poskytnutí slevy při odběru velkého množství. U platebních podmínek se sleduje splatnost, pro podnik je výhodná co možná nejdelší splatnost.

Kvalita je nejdůležitějším kritériem, hodnotí se, zda kvalita odpovídá požadavkům podniku.

Tato kritéria byla již popsána u nákupního procesu, viz. kapitola 5.2.1 Nákupní proces, zde jsou jen zopakována, protože se týkají výběru dodavatele.

Význam ukazatelů pro výkon podniku – výběr nových dodavatelů

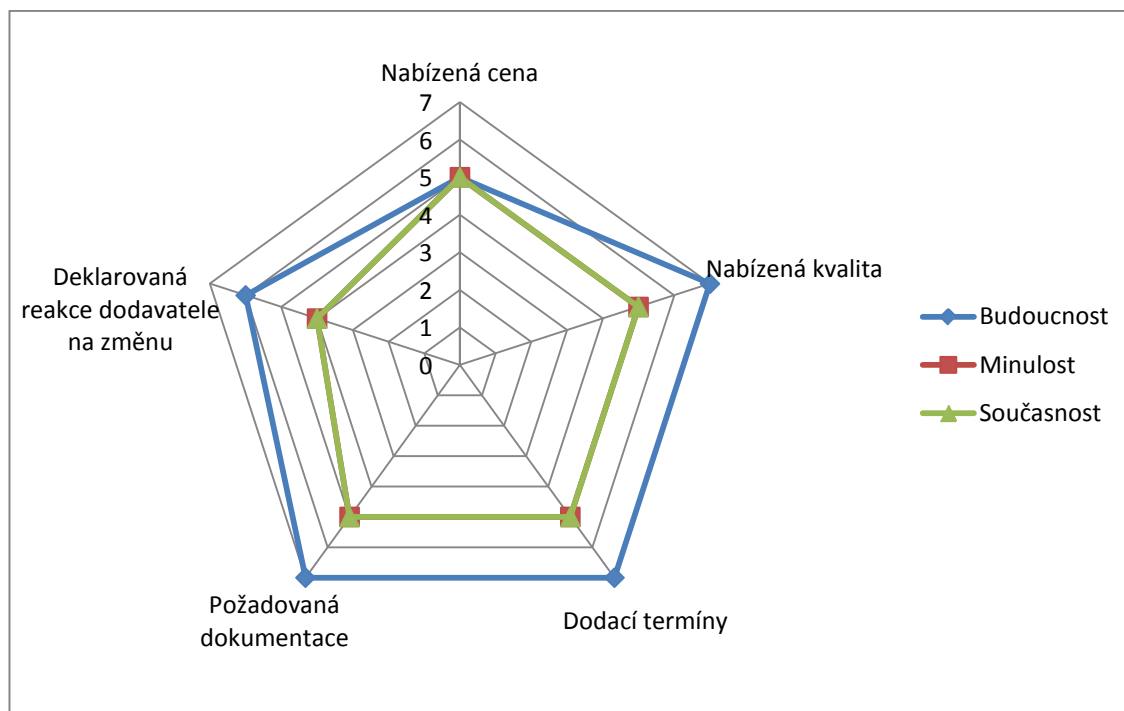
Z řízeného rozhovoru bylo zjištěno, jaký význam vzhledem k výkonu podniku mají následující ukazatele, které byly zvažovány v současnosti, v minulosti a byl odhadnut i význam, který budou mít v budoucnu. Tyto ukazatele se týkaly oblasti dodavatelů konkrétně výběru nových dodavatelů.

Seznam ukazatelů, které byly předloženy podniku:

- Nabízená cena – vyjadřuje za jakou cenu je dodavatel schopen dodat požadované výrobky.
- Nabízená kvalita – se týká výrobků, zda splňují nároky podniku tak, aby odpovídaly potřebám technologie výroby.
- Dodací termíny – vyjadřují dodací lhůtu, za kterou dodavatel dodá výrobky
- Požadovaná dokumentace – potřebné dokumenty, na základě kterých jsou výrobky dodány.
- Deklarovaná reakce dodavatele na změnu – pokud je potřeba změna domluvených podmínek, jak dodavatel reaguje.

Dále byl zástupce podniku požádán, aby se vyjádřil k vývoji důležitosti těchto ukazatelů v průběhu času a to: rok 2013, v minulosti, za kterou je považován časový horizont od roku 2007 do roku 2012 a jaký budou mít význam v budoucnu - od roku 2014 do roku 2019. U ukazatele nabízená cena se význam neměnil, ukazatele nabízená kvalita měl v minulosti a v současnosti stále stejný význam, ale do budoucna se předpokládá, že se bude význam zvětšovat. Stejně tak i dodací termíny a požadovaná dokumentace měly v minulosti a v současnosti stejný význam k výkonu podniku, ale do budoucna se očekává zvětšování těchto ukazatelů. U deklarované reakce dodavatele na změnu byl v minulosti a je dnes význam menší, do budoucna počítá podnik, že se bude význam tohoto ukazatele vzhledem k výkonu podniku zvětšovat viz. Graf 4: Ukazatele dle významu k výkonu podniku.

Graf 4: Ukazatele dle významu vzhledem k výkonu podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota 5 znamená, že ukazatele mají význam stále stejný, číslo menší než 5 znamená, že význam ukazatele se zmenšuje a číslo větší než 5 znázorňuje zvětšující se význam ukazatele vzhledem k výkonu podniku. Všechny ukazatele kromě nabízené ceny, budou v budoucnu zvětšovat svůj význam, vzhledem k výkonu podniku (vzrůst z hodnoty 5) viz. Graf 4: Ukazatele dle významu vzhledem k výkonu podniku.

5.3.2 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů je stejně jako výběr důležitou činností firmy. Cílem hodnocení dodavatelů je vybudování skupiny spolehlivých obchodních partnerů. Společnost má vypracovaný „Seznam kvalifikovaných dodavatelů“, do kterého jsou zahrnuti dodavatelé pro nakupované výrobky a materiály mající přímý vliv na jakost finálního produktu. Seznam musí být schválen ředitelem. „Seznam kvalifikovaných dodavatelů“ je uložen u vedoucích středisek a zásobovače. Je-li to potřebné, je seznam přidělen dalším zaměstnancům dle rozdělovníku.

Z kupních smluv jsou čerpány informace, na základě kterých probíhá hodnocení dodavatelů. Pokud jsou zjištěny nedostatky, snaží se podnik s dodavatelem domluvit na odstranění těchto nedostatků.

Společnost Servis-technika-Služby, a. s. používá pro hodnocení dodavatelů tato kritéria:

- Kvalita (zda byla dodržena jakost zboží, chování dodavatele, při vyřizování reklamace)
- Termín dodání (dodržení dohodnutého termínu)
- Cenová nabídka (slevy, zda je poskytnuta při odběru velkého množství množstevní sleva)
- Obchodní podmínky (vrácení zboží, odstoupení od smlouvy)
- Komplexnost nabízených služeb (obnovování nabídek, když jsou novinky na trhu)
- Doprava (doprava od dodavatele, zajištění vlastní dopravy).

Hodnotící škála pro uvedená kritéria, která je používána při hodnocení dodavatelů:

- 1 – výborný
- 2 – drobné připomínky
- 3 – připomínky, nedostatky
- 4 – s výhradami
- 5 – nevyhovující

Dle dosažených bodů jsou dodavatelé zařazeni do kategorie A, B nebo C.

Tabulka 5: Kategorie podle dosažených bodů

Kategorie	Dosažené body
A	6 – 10
B	11 – 15
C	15 a více

Zdroj: vlastní zpracování

Do kategorie A jsou zařazeni dodavatelé, kteří splňují kritéria pro hodnocení dodavatelů na vysoké úrovni. Do kategorie B jsou zařazeni dodavatelé, u kterých je vidět potenciál ke zlepšení, podnik by se chtěl podílet na pomoci ke zlepšení a chtěl by s nimi do budoucna spolupracovat. Kategorii C tvoří dodavatelé, kde je značný prostor pro zlepšování, viz. Tabulka 5: Kategorie podle dosažených bodů.

S dodavateli kategorie A podnik často komunikuje, patří sem klíčoví dodavatelé, vzájemná spolupráce je vyhledávána. Kategorie B zahrnuje dodavatele, kteří jsou pro podnik vyhovující, kritéria jsou těmito dodavateli splňována na standardní úrovni, podnik spolupráci s těmito dodavateli také upřednostňuje. Kategorii C tvoří dodavatelé, kteří dodávají nepravidelně. Většinou s těmito dodavateli podnik spolupracuje při nárazových objednávkách.

Tabulka 6: Příklad hodnocení dodavatelů materiálu X, Y

Rok 2012		Hodnotící škála: 1 – výborný, 2 – drobné připomínky, 3 – připomínky, nedostatky, 4 – s výhradami, 5 - nevyhovující					
		Kritéria hodnocení					
Komodita	Dodavatel	Kvalita	Termín dodání	Cenová nabídka	Obchodní podmínky	Komplexnost nabízeného sortimentu	Doprava
X	Dodavatel A	1	1	1	1	2	1
	Dodavatel B	1	1	1	1	2	3
	Dodavatel C	1	1	1	1	2	1
	Dodavatel D	1	1	1	2	2	1
Y	Dodavatel A	1	1	1	1	2	1
	Dodavatel B	1	1	1	1	2	3
	Dodavatel C	1	1	1	1	2	1

Zdroj: vlastní zpracování

Jedná se o ukázkou, jak jsou v podniku hodnoceni dodavatelé. V tabulce nejsou všichni dodavatelé, pro náhled tabulka uvádí výtah z hodnocení dodavatelů prováděného pracovníky podniku v minulém období.

Tabulka 7: Součet bodů

Komodita	X			
Dodavatel	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C	Dodavatel D
Součet bodů	7	9	7	8
Kategorie	A	A	A	A
Komodita	Y			
Dodavatel	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C	
Součet bodů	7	9	7	
Kategorie	A	A	A	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka dokončuje hodnocení dodavatelů. Z tabulky lze zjistit, kolik bodů jednotliví dodavatelé obdrželi a do jaké kategorie jsou zařazeni.

Hodnocení dodavatelů provádí podnik jednou ročně (pokud nebyla realizována dodávka je dodavatel hodnocen za období delší). Pokud dodavatel vyhovuje, je zapsán do „Seznamu kvalifikovaných dodavatelů“. Pověřený pracovník aktualizuje „Seznam kvalifikovaných dodavatelů“ vždy, když dojde k zásadní změně podmínek ve vztahu s jednotlivými dodavateli nebo pokud zařazuje nového či vyřazuje nevyhovující dodavatele.

Z řízeného rozhovoru, jehož část byla zaměřena na hodnocení stávajících dodavatelů, konkrétně na význam ukazatelů pro výkon podniku, kterými byly dodržování množstevních slev, dodržování množstevní výše dodávek, rychlost reakce na změny v dodávkách, aplikace inovací, úplnost dodávaných dokumentů, dodržování termínů dodávek, dodržování kvality dodávek a rychlost vyřízení reklamací bylo zjištěno následující:

- Dodržování množstevních slev, dodržování množstevní výše dodávek, aplikace inovací, úplnost dodávaných informací – v minulosti, v současnosti i v budoucnosti mají stále stejný význam.

- Rychlost reakce na změny v dodávkách, dodržování termínů dodávek, dodržování kvality dodávek – v minulosti a v současnosti mají stále stejný význam vzhledem k výkonu podniku. V budoucnu budou mít tyto ukazatele zvětšující se význam.
- Rychlost vyřízení reklamace – v minulosti byl význam menší než v současnosti, do budoucna se předpokládá, že bude mít tento ukazatel zvětšující se význam.

5.3.3 Outsourcing

Podnik vyčlenil činnosti týkající se správy počítačů a úklidu prostor a smluvně je svěřil jiným společnostem. O správu počítačů se stará podnik z Tábora, který nechtěl být jmenován. Zajišťuje externí správu počítačové sítě spojenou s celkovou péčí o veškerou výpočetní techniku. Touto firmou je také poskytován informační systém ArrowSys, který je v podniku používán. Vyčleněním této činnosti nemá podnik výdaje, které by byly potřeba na provoz IT oddělení. Úklid prostor má na starost společnost, jejíž jméno nebylo taktéž povoleno používat. Náplní práce této společnosti je úklid kanceláří a výrobních prostor, dodávka hygienických potřeb a ostatní doplňkové služby. V posledních letech je tento způsob najímání specializovaných firem moderní, velmi efektivní a ekonomický.

5.3.4 Doba obratu a rychlost obratu závazků z obchodních vztahů

Ukazatel doby obratu závazků měří dobu, s jakou podnik průměrně hradí své závazky z obchodních vztahů. Tento ukazatel podává věřiteli informace o platební morálce odběratele vyplývající z finančních výkazů. Rychlost obratu závazků vypovídá o tom, jak rychle jsou spláceny závazky firmy za jeden rok.

Tabulka 8: Doba obratu a rychlost obratu závazků

	2010	2011	2012
Doba obratu závazků (dny)	54,86	71,45	64,86
Rychlost obratu závazků	6,57	5,05	5,56

Zdroj: vlastní zpracování

Doba splatnosti faktur, kterou požadují obchodní partneři je obvykle 30 až 60 dní. Podnik v roce 2010 hradil své závazky přibližně za 55 dní, v roce 2011 došlo ke zhoršení platební morálky a k hrazení závazků docházelo za 72 dní, rok 2012 znamenal pokles, závazky byly hrazeny za 65 dní. Z hlediska doby obratu závazků

došlo nejdříve k nárůstu doby obratu, v roce 2012 došlo ke snížení. Pro některé dodavatele může dlouhá doba signalizovat problémy v likviditě, pro dodavatele je výhodnější spolupráce s odběratelem, který uhradí pohledávku za kratší dobu.

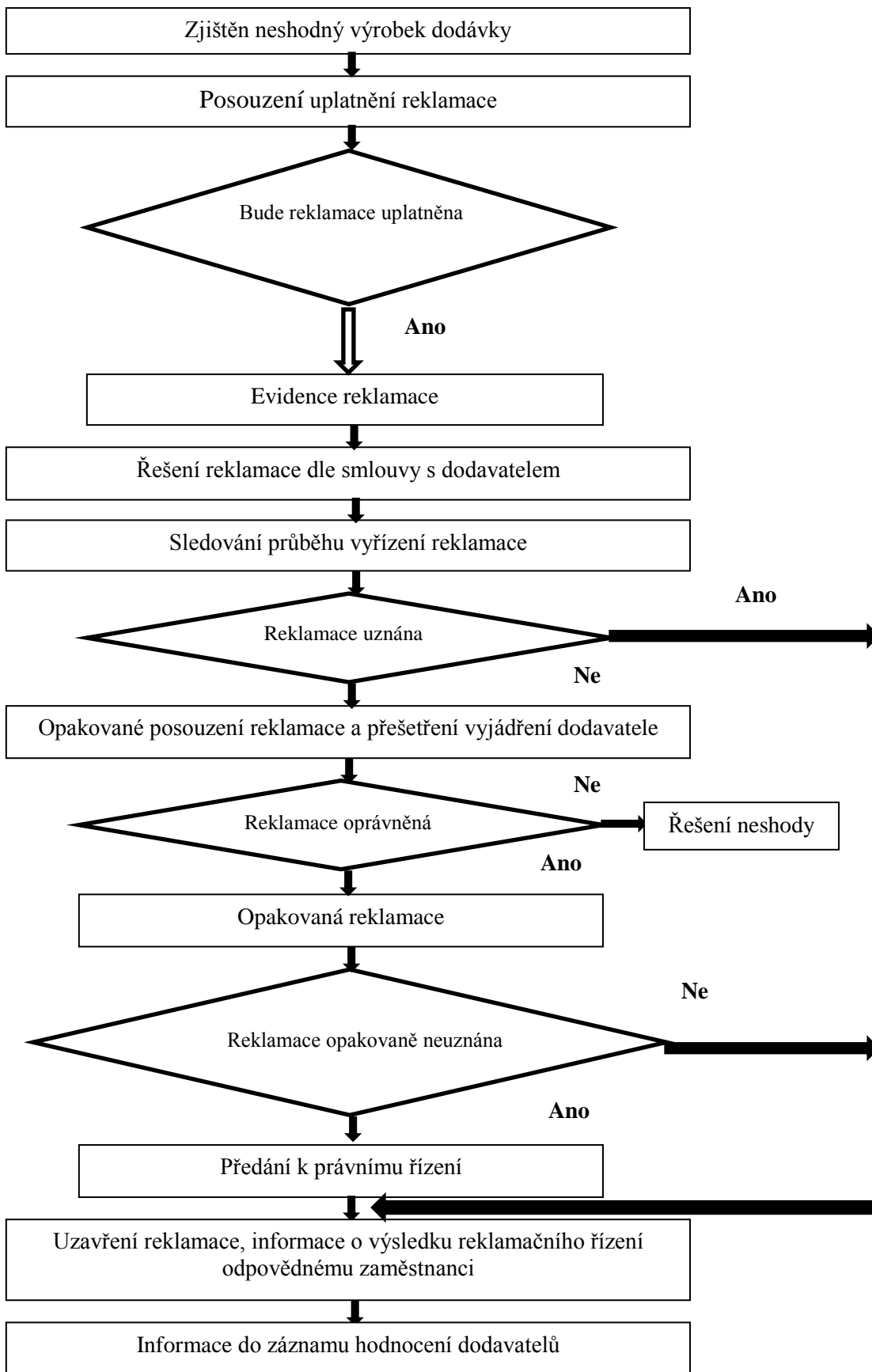
Z tabulky vidíme, že došlo ke snížení rychlosti obratu závazků, v roce 2012 byl zaznamenán mírný nárůst. Tato skutečnost může signalizovat, že podnik používá peněžní prostředky na jiné účely než k platbám dodavatelů.

Z hlediska dlouhodobých vztahů s dodavateli je výhodné dodržovat dobrou platební morálku, pokud bude podnik i nadále platit své závazky dlouhou dobu po lhůtě splatnosti, mohlo by se stát, že dodavatel například změní podmínky dodávaných výrobků. Servis-technika-Služby Soběslav, a. s. u odběratelů, kteří mají pohledávky 30 dní po splatnosti, dostávají zboží pouze za hotové, takovéto opatření by mohli zavést i dodavatele pro sledovaný podnik.

5.3.5 Reklamace

Pokud dojde ke zjištění neshodného výrobku dodávky, je posouzeno, zda bude výrobek reklamován. Podkladem k posouzení je zpravidla smlouva, technická dokumentace atd. Jestliže posouzením bylo zjištěno, že kvalita dodávky nevyhovuje, je vystaven reklamační protokol a zahájeno reklamační řízení s dodavatelem, viz. Obrázek 8: Reklamace dodavatelská.

Obrázek 8: Reklamáce dodavatelská



Zdroj: vlastní zpracování

Uplatnění reklamace

Při zjištění neshodného výrobku je u dodavatele uplatněna reklamace. Způsob řízení reklamace je popsán níže. Přístup dodavatele k řešení reklamace je součástí hodnocení dodavatele.

Reklamace se zaeviduje ve složce dodavatele. Reklamace se sdělí dodavateli (zasláním nebo předáním reklamačního dopisu v originálu). Následuje sledování reklamačního řízení, v případě, že reklamace není ze strany dodavatele řešena, musí podnik urgovat její vyřízení.

V případě, že je reklamace uznána, uzavře zásobovač reklamační řízení.

V případě, že dodavatel reklamaci neuznal, provede zásobovač neprodleně přešetření vyjádření a opětně posoudí reklamaci. Pokud zásobovač po přešetření vyjádření a opětovném posouzení reklamace zjistí, že reklamace je oprávněná, opakuje se reklamace formou dopisu, který je zaslán dodavateli. Při oprávněné reklamaci se reklamace opakuje formou dopisu. Poté mohou nastat dvě situace, reklamace je uznána, v tomto případě zásobovač uzavře reklamační řízení. V případě druhé situace, při opakovaném neuznání reklamace zásobovač projedná případ s ředitelem a je-li to vhodné, jsou veškeré podklady předány k právnímu řízení. Zásobovač uzavře reklamační řízení a informace o výsledku reklamačního řízení předá svému nadřízenému.

5.4 Prodej

Prodej je významnou činností podniku, prostřednictvím prodeje vytváří podnik zisk a buduje si dobré jméno na trhu. Pro posílení pozice na trhu je dobré jméno důležité. Podnik se zaměřuje převážně na zakázkovou výrobu. Cílem jsou spokojení zákazníci, kteří doporučí podnik například svým obchodním partnerům.

5.4.1 Zákazníci

Zákazníky tvoří zemědělské podniky, které se zabývají jak rostlinnou tak i živočišnou výrobou. Dalšími zákazníky jsou firmy, které vyrábějí přípojná vozidla (přívěsy, návěsy), strojírenské závody a dopravní společnosti a elektroinstalační firmy. Podnik

upřednostňuje individuální přístup k zákazníkům, snaží se, aby výrobky byly „šité“ na míru zákazníkovi.

Podnik je výhradním dodavatelem firmy SMS CZ spol. s r. o. Rokycany výrobce zemědělských strojů. V kooperaci pro SMS CZ spol. s r. o. Rokycany současně podnik vyrábí luční vály, samonakládací přepravníky kulatých a hranatých balíků a cambridge válce. SMS CZ spol. s r. o. Rokycany je významným zákazníkem. Podnik věří, že tato cesta povede k ucelenější nabídce služeb k zákazníkům. I nadále zůstává cílem podniku spokojenost zákazníků a důvěra ke značce S-t-S Soběslav, a. s., kterou chce i díky SMS CZ spol. s r. o. Rokycany nadále rozvíjet.

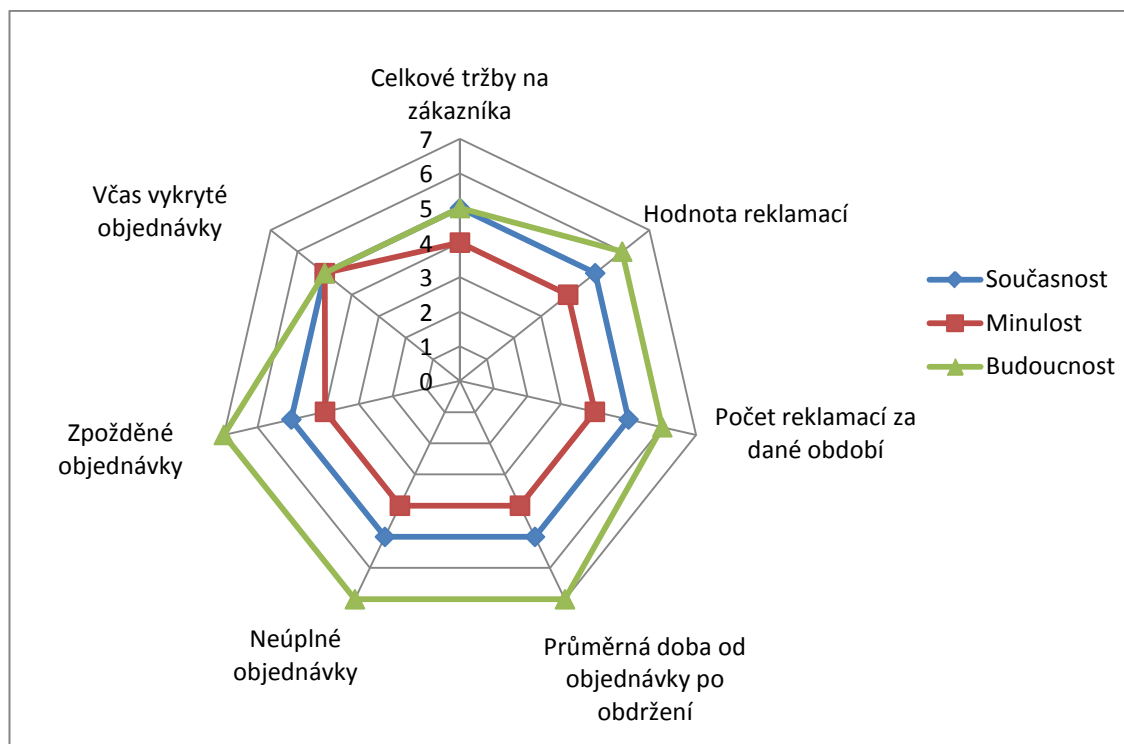
Podnik nevlastní vzorkovou prodejnu svých výrobků, proto se snaží oslovovat potenciální zákazníky prostřednictvím osobní návštěvy přímo u zákazníka. Uskutečňuje telefonické hovory potenciálním zákazníkům nebo své nabídky zasílá e-mailem.

Zákazník má možnost navštívit výrobu v Soběslavi, kde může sjednat zakázku přímo se zaměstnancem, který má prodej na starosti a dokáže zákazníkovi poradit.

Služby poskytované zákazníkům – zkoumané ukazatele

Význam ukazatelů vzhledem k výkonu podniku (v současnosti – rok 2013, v minulosti - od roku 2007 do roku 2012, odhad v budoucnu – od roku 2014 do roku 2019) byl zkoumán pomocí řízeného rozhovoru. Následující graf, ukazuje, jak se mění význam těchto ukazatelů.

Graf 5: Význam ukazatelů u služeb poskytovaných zákazníkům



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je vidět, že v současnosti mají všechny ukazatele stále stejný význam, toto je znázorněné hodnotou 5. V minulosti měly ukazatele menší význam než v současnosti (hodnota 4) až na ukazatel objednávky na jednoho zákazníka, zde je význam tohoto ukazatele stále stejný, jak v současnosti, tak v minulosti. V budoucnu budou mít ukazatele celkové tržby na zákazníka a objednávky na jednoho zákazníka stejný význam vzhledem k výkonu podniku jako mají v současnosti, ostatní ukazatele se budou v budoucnu zvětšovat svůj význam pro podnik.

5.4.2 Pohledávky

V podniku Servis-technika-Služby, a. s. se nevyskytují dlouhodobé pohledávky, v období let 2009 – 2011 byly dlouhodobé pohledávky na nulové úrovni. Krátkodobé pohledávky firma vykazuje, jedná se o pohledávky z obchodních vztahů, krátkodobé poskytnuté zálohy a jiné pohledávky.

Tabulka 9: Pohledávky po lhůtě splatnosti

Pohledávky po lhůtě splatnosti	Rok		
	2010	2011	2012
do 180 dnů	7 825	3 403	3 395
do 360 dnů	686	0	295
nad 360 dnů	685	51	1 042

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka ukazuje, že pohledávky po lhůtě splatnosti do 180 dnů mají klesající charakter, v roce 2012 vykazovaly oproti roku 2010 o skoro polovinu nižší částku. Pohledávky po lhůtě splatnosti do 360 dnů byly v roce 2011 na nulové úrovni, ale v roce 2012 opět vzrostly, z čehož vyplývá, že během roku 2012 nebyly uhrazeny pohledávky ve výši 295 tis. Kč. Pohledávky po lhůtě splatnosti nad 360 dnů v roce 2011 klesly, v roce 2012 došlo k výraznému růstu těchto pohledávek po lhůtě splatnosti. Velký nárůst v roce 2012 ovlivňuje nepříznivě podnik, protože jsou takto podniku zadržovány peněžní prostředky, které by mohly být použity např. na zaplacení závazků z obchodních vztahů.

Postupy u pohledávek

1. Za přesné a úplné údaje na fakturách včetně všech náležitostí zodpovídají ekonomky středisek, mistři a vedoucí středisek.
2. Sledování a vyhodnocování pohledávek probíhá 1 x měsíčně na poradě podniku.
3. Na všechny pohledávky 30 dní po splatnosti je zasíláno uznání závazku. Pokud se uznání závazku nevrátí, zajistí pracovník, který obchodní případ provedl uznání osobně, včetně splátkového kalendáře. Uznání zaeviduje na ekonomickém úseku.
4. Pohledávky nad 30 dní po splatnosti jsou intenzivně vymáhány.
5. Všichni odběratelé, kteří mají pohledávky 30 dní po splatnosti, mohou dostávat zboží pouze za hotové. Výjimky povoluje pouze ředitel.

Zajištění evidence a dokumentace k pohledávkám

- evidence v samostatných deskách dle firmy,
- evidované dokumenty:
 - smlouva, objednávka
 - kopie faktury
 - upomínky 60, 90, 120 dní
 - uznání pohledávky odběratelem
 - všechny další informace – jména, telefony, záznamy z jednání, faxy, dopisy, e-mailly
- evidence penalizace:
 - penalizační faktura
 - upomínky
 - veškerá dokumentace – smlouvy, objednávky, výpis z banky, kontakty

Ovlivňování pohledávek

Podnik se snaží ovlivňovat pohledávky podle typu zákazníka, podle toho o jaký druh výrobků nebo služeb se jedná a podle velikosti zakázky. Pokud se jedná o zákazníka, s kterým podnik udržuje dlouhodobé vztahy, probíhá platba na fakturu. Pokud podnik začíná dodávat své výrobky či služby novým zákazníkům, jistí se buď platbou před dodáním výrobku či služby nebo během zakázky požaduje zálohy.

5.4.3 Doba obratu a rychlost obratu pohledávek z obchodních vztahů

Doba obratu pohledávek udává dobu, za kterou podnik zinkasuje od odběratelů své pohledávky, rychlost obratu pohledávek udává v podobě počtu obrátek, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky (Růčková, 2008).

Tabulka 10: Doba obratu a rychlost obratu pohledávek

	2010	2011	2012
Doba obratu pohledávek (dny)	70,13	86,79	97,92
Rychlost obratu pohledávek	5,14	4,15	3,68

Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu pohledávek v podniku v letech 2010, 2011 a 2012 byla delší, než je běžná doba splatnosti faktur. Běžná doba splatnosti faktur v podniku je 30 dní, v některých případech jde doba splatnosti faktur prodloužit na 60 dní.

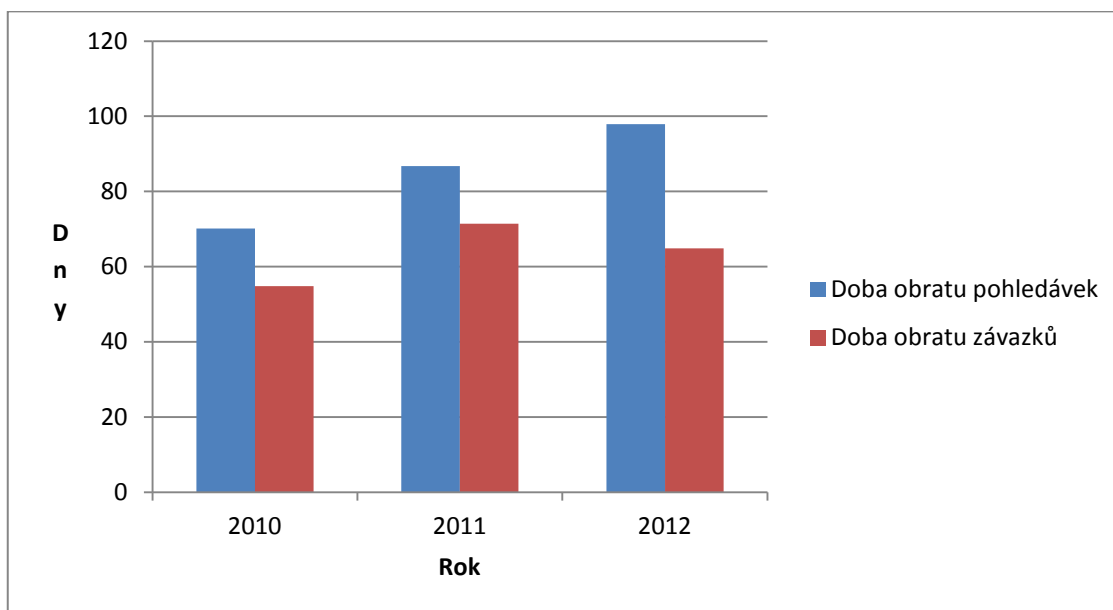
Doba obratu pohledávek má rostoucí charakter, tento růst lze hodnotit jako negativní. Došlo ke zhoršení platební morálky odběratelů, která má za následek finanční nejistotu z hlediska návratnosti finančních prostředků. Podnik by se měl snažit o snížení doby obratu pohledávek, protože čím menší je tato hodnota, tím má podnik více finančních prostředků s kterými může disponovat.

Rychlost obratu pohledávek je ve sledovaném období klesající. V případě analyzovaného podniku jsou hodnoty v daných letech nízké a neustále klesají. V roce 2010 došlo 5,14 krát k přeměně pohledávek v peněžní prostředky, v roce 2011 byly pohledávky přeměněny 4,15 krát a v roce 2012 činil počet přeměněných pohledávek v peněžní prostředky 3,68, viz. Tabulka 10: Doba obratu a rychlost obratu pohledávek.

5.4.4 Dodavatelský úvěr

Dodavatelský úvěr je úvěr, který je poskytnut dodavatelem odběrateli ve formě odložení platby za dodané zboží.

Graf 6: Dodavatelský úvěr



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že ve všech třech analyzovaných letech podnik poskytoval obchodní úvěr svým dodavatelům. Pro podnik je výhodnější pokud doba obratu závazků převyšuje obrat pohledávek, protože v opačném případě hrozí riziko nesolventnosti. V tomto případě dochází k řetězové reakci a i dodavatel se může dostat do platební neschopnosti vůči svým dodavatelům. Je důležité, aby podnik věnoval patřičný čas řízení svých pohledávek. Doba obratu pohledávek by měla být co nejvíce vyrovnaná době obratu závazků, to je pro podnik optimální stav (Růčková, 2008).

5.4.5 Internetový obchod

Na internetových stránkách podniku lze uskutečnit prodej prostřednictvím internetového obchodu. Obchod je postupně doplňován a aktualizován. Objednávky přes internetový obchod jsou uskutečňovány zřídka.

Internetový obchod slouží spíše k zorientování se v nabídce podniku. Objednávka, která je učiněna prostřednictvím internetového obchodu, je nezávazná a je se zákazníkem dále prokonzultována. Obchod je členěn na kategorie, poklepáním na zvolenou kategorii, se objeví seznam nabízených výrobků. Každý výrobek obsahuje název, popis výrobku a cenu. U některých výrobků se zobrazuje i fotografie. Pokud chce zákazník provést objednávku u vybraného výrobku, klikne na odkaz do košíku, poté klikne na odkaz košík a dokončí objednávku, která není závazná, jak už bylo zmíněno.

5.4.6 Zakázka

- Poptávka – zákazník navštíví středisko nebo kontaktuje telefonicky či e-mailem pracovníka podniku a sdělí mu své požadavky. Pracovník poskytne informace a požadavky se zákazníkem prodiskutuje.
- Cenová nabídka – pracovník na základě poptávky zpracuje cenovou nabídku, kterou předloží zákazníkovi.
- Objednávka – na základě objednávky je výrobek dodán zákazníkovi, pokud není skladem, tak je vyroben v dohodnuté době.
- Platba probíhá hotově nebo na fakturu, splatnost faktury bývá většinou 30 dní. Zákazníci, kteří mají pohledávku nad 30 dní splatnosti, dostávají zboží pouze za hotové.

5.4.7 Reklamace

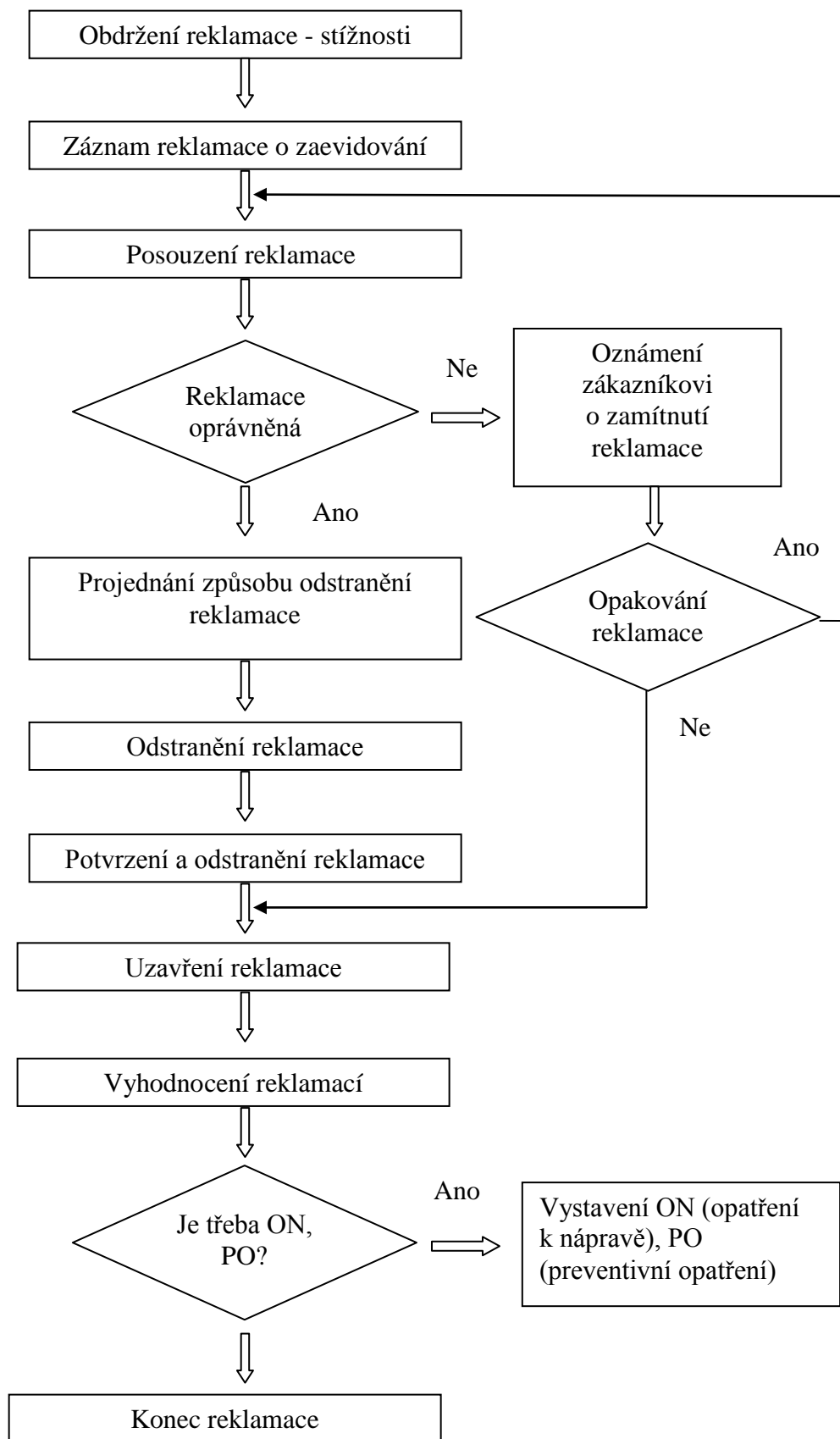
Reklamace se řídí reklamačním řádem.

Jestliže kupující zjistí mechanické poškození zboží nebo nekompletní zásilku, bez odkladu kontaktuje prodávajícího, kde bude reklamace dále řešena.

Reklamace na zboží v nepoškozeném balení a reklamace na zjevné vady (poškrábání, deformace, prasknutí, zlomení atd.) akceptuje podnik do 48 hodin od převzetí. Kupující je povinný prodávajícímu reklamovat chyby zboží bez zbytečného odkladu.

Prodávající nebo jím pověřený pracovník rozhodne o reklamaci ihned, ve složitých případech do 3 pracovních dnů. Reklamaci bude prodávající vyřizovat bez zbytečného odkladu, nejpozději však do 30 dní ode dne uplatnění reklamace, pokud se prodávající s kupujícím nedohodou jinak.

Obrázek 9: Reklamační odběratelská



Zdroj: vlastní zpracování

Reklamace a stížnosti, které organizace obdrží od zákazníka, jsou předány technickému řediteli, mistrovi výroby nebo vedoucímu střediska. Jeden z těchto zaměstnanců zaznamená reklamaci do „Evidence neshod a reklamací“ a přidělí číslo reklamace poté, ověří reklamaci z hlediska oprávněnosti, správnosti apod. a dále z hlediska možností a způsobu odstranění. Pokud nebude reklamace uznána, je provedeno zamítnutí, které je písemně oznámeno zákazníkovi. V případě, že zákazník souhlasí se zamítnutím reklamace, respektive reklamaci neopakuje, je reklamační řízení uzavřeno. Pokud je reklamace oprávněná, je projednán způsob odstranění reklamace se zákazníkem a je provedeno odstranění reklamace.

5.5 Spokojenost zákazníků

Podnik zpracovává databázi zákazníků, případně konečných uživatelů, ve které eviduje spokojenost zákazníků. Databáze je vedena v ekonomickém systému společnosti. Zaměstnanci komunikující se zákazníky provádějí sběr informací a tyto informace zaznamenávají. Vedoucí střediska, odpovědný zaměstnanec a ředitel analyzují získané informace. Ředitel průběžně přezkoumává získané informace o spokojenosti zákazníků. V případě potřeby jsou poradou vedení přijata a určenými zaměstnanci realizována opatření.

K hodnocení spokojenosti zákazníků je nejčastěji používána dotazníková metoda. První část dotazníku souvisí s vyplněním identifikačních údajů zákazníka. Další část se skládá z otázek, ke kterým je přiřazena hodnotící škála, tzv. Likertova škála a zákazník vybere hodnotu, kterou vyjádří jak je spokojen. Dále jsou v dotazníku otevřené otázky, kterými se zjišťuje konkrétní přání či nespokojenost s výrobky a službami podniku. Závěrečná část dotazníku se týká údajů, kdo dotazník (jaký pracovník) vyplnil.

Prostřednictvím programu Microsoft Excel jsou získaná data převedena do elektronické podoby, kde jsou dále statisticky zpracována. Vyhodnocením dat podnik zjistí, jak jsou zákazníci spokojeni s kvalitou výrobků, s dodacími termíny, s obchodními podmínkami. Náměty na zlepšení spolupráce jsou také z hodnocení zjištěna.

6 Návrhy opatření

Kapitola se zabývá návrhy řešení problémů, vznikajících v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Na základě zjištěných problematických míst byly stanoveny tyto návrhy pro zlepšení současného stavu:

- Propojení informačního systému – přispívá k výraznému zrychlení podnikových procesů a významným způsobem zlepšuje komunikaci s dodavateli i odběrateli. Propojení informačního systému je pro podnik finančně i časově náročné, ale velmi přínosné.
- Zlepšení komunikace s dodavateli – komunikační otevřenost je důležitá, posiluje konkurenceschopnost podniku. Správná informovanost je základem pro vytváření důvěry dodavatelů. Otevřená komunikace umožňuje budování kvalitních a dlouhodobých vztahů.
- Zlepšení komunikace s odběrateli – u komunikace s odběrateli platí to samé jako u komunikace s dodavateli. Efektivní komunikace je klíčová aktivita, která pomáhá posilovat dodavatelsko-odběratelské vztahy a úspěšnou spolupráci.
- Zlepšení stavu pohledávek a závazků, zajištění pohledávek – s neuhrazenými pohledávkami souvisí druhotná platební neschopnost podniku, proto je potřeba řízení pohledávek a závazků věnovat patřičnou pozornost. Zajištěním pohledávek předejde podnik riziku nezaplacení za dodávku výrobků z důvodu platební neschopnosti odběratele.
- Změna hodnocení dodavatelů - hodnocení dodavatelů v podniku je nedostatečné, při stávajícím počtu dodavatelů je neúčelné hodnotit dodavatele stejným způsobem, bez rozdělení do skupin. Hodnocení dodavatelů je důležité pro zlepšování výkonnosti dodavatelů, poskytuje zpětnou vazbu a napovídá dodavatelům, co je třeba změnit, aby bylo vykazováno zlepšení současného stavu.
- Zavedení hodnocení odběratelů – cílem podniku je dosahování zisku. Aby podnik dosahoval zisku, musí mít dostatečný počet odběratelů, kteří jsou spolehliví a zaplatí, proto je potřeba odběratele hodnotit. Z hodnocení podnik zjistí, ziskovost jednotlivých odběratelů a jaká je jejich platební morálka. Na základě zjištěných výsledků se podnik rozhodne, jak s jednotlivými odběrateli jednat.

- U odběratelů, kteří mají nesplacené pohledávky vyřešit placení, změnit možnost jen platby v hotovosti – platba v hotovosti u odběratelů, kteří mají nesplacené pohledávky, znevýhodňuje podnik oproti konkurenci, proto je nutné najít jiný způsob platby. V případě, kdy jsou odběrateli podniky, nepřipadá platba v hotovosti v úvahu – je mimo obchodní zvyklosti.

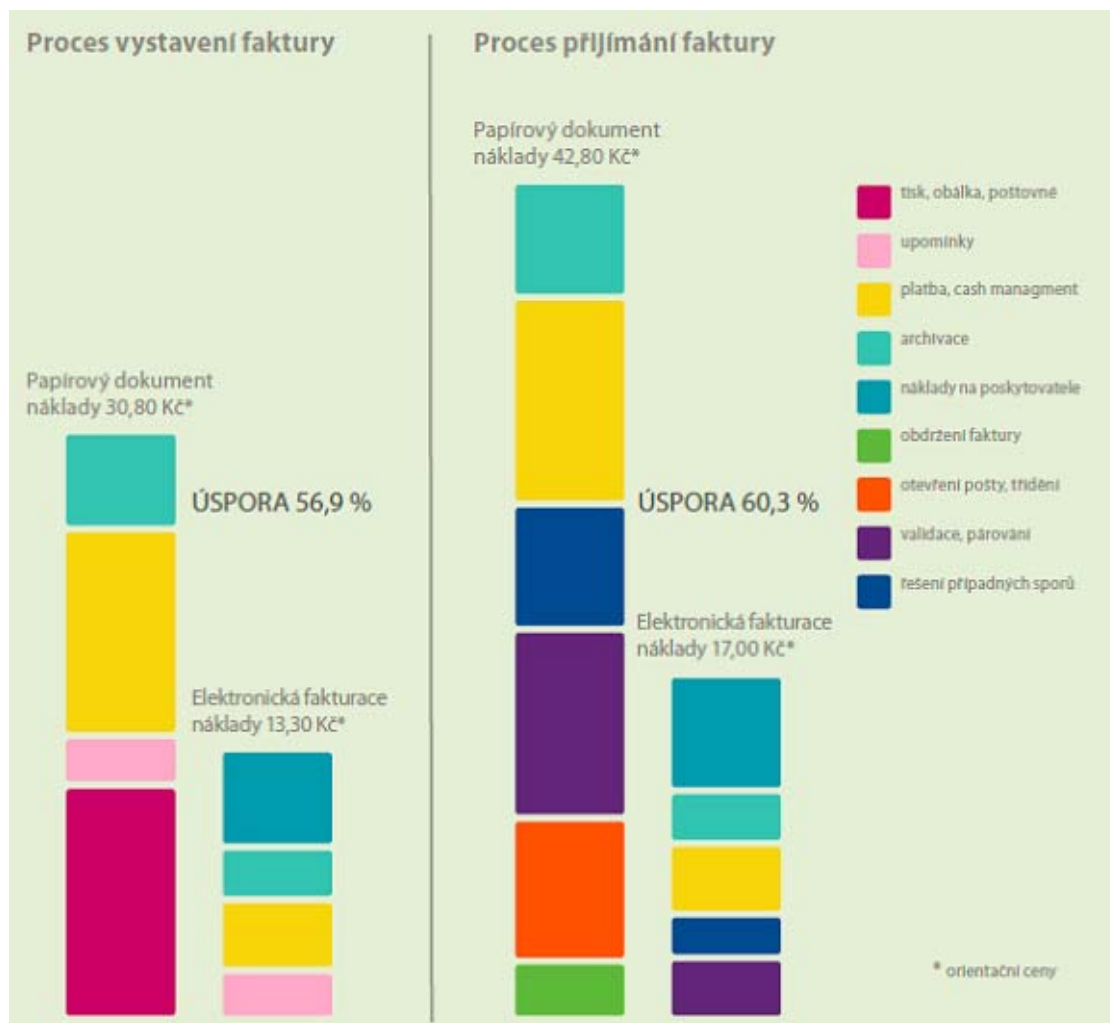
6.1 Propojení informačního systému

Podnik nemá propojený informační systém s dodavateli ani s odběrateli. Přitom je v dnešní době naprosto běžné, že se informační systém podniku propojuje s informačními systémy v jiných firmách. Propojením informačního systému se zrychlují podnikové procesy a zvyšuje se jejich bezpečnost. Propojení informačního systému je pro podnik jedním z nástrojů pro získání konkurenční výhody.

Propojení informačního systému s dodavateli a odběrateli

Propojení informačního systému umožní ušetřit peníze, čas a zvýšit zisk. Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou náročné na práci se zpracováním formulářů, dokladů a různé další administrativní práce. Osoba, která má tuto činnost na starosti stráví nad těmito úkoly značnou část pracovní doby. Pokud jsou tyto hodiny přepočítány na mzdu, zjistí podnik, kolik peněz činnost stojí a kolik peněz by mohl ušetřit, kdyby propojil informační systém s dodavateli a odběrateli. Například ruční zpracování jedné faktury zabere přibližně 5 minut, oproti zpracování faktury v elektronické podobě, která zabere desítky sekund. Úspora je i na poštovním, tisku, obálkách a archivaci dokumentů viz. Obrázek 10: Úspora při používání informačního systému, který byl uveden na internetových stránkách www.aimagazine.cz v článku Elektronická fakturace nahrazuje papírové dokumenty - kde jsou její hlavní přínosy? Úsporou nákladů se zabýval autor již zmíněného článku, pokud by podnik propojil informační systém s dodavateli a odběrateli dosáhl by přibližně stejných úspor nákladů při procesu vystavení faktury i při procesu přijímání faktury jako je zobrazeno na obrázku.

Obrázek 10: Úspora při používání informačního systému



Zdroj: www.aimagazine.cz

Dalšími přínosy jsou zrychlení toku dokumentů (např. faktura je přenesena během několika minut), omezení chybovosti při ručním zadávání dat a zvýšení bezpečnosti předávaných dat. Při ruční výměně dat dochází k chybám, nepřesnostem a špatným dodávkám, při používání informačního systému dochází ke snížení chybovosti o více jak 50 %. Bezpečnost předávaných dat je řešena softwarově, šifrováním, digitálním podpisem atd., proto je zaručena vysoká bezpečnost.

Negativem jsou náklady, které jsou spojené se zaváděním a nákupem softwarového vybavení. Další náklady jsou na implementaci, zaškolení zaměstnanců, certifikaci elektronických podpisů a údržbu. Náklady na zavedení komplexního logistického informačního systému činí ve větších podnicích značné sumy, proto je nutné zvážit, zda by se podnik měl do takto náročného řešení vůbec pouštět. Řešením by v případě tohoto

podniku mohlo být méně náročné řešení zavedení např. jen elektronického propojení s klíčovými dodavateli.

Propojením informačního systému se zabývají IT specialisté, proto zde tento návrh není podrobněji rozebírán.

6.2 Zlepšení komunikace s dodavateli

- **Předávat informace o změnách v podniku** – pokud si chce podnik udržet své postavení na trhu, musí se neustále přizpůsobovat novým podmínkám na trhu nebo měnícím se požadavkům zákazníků, aby byl konkurenceschopný. Změny mohou nastat i z důvodu restrukturalizace, organizačních změn či úsporných opatření. I drobné změny mohou mít pro podnik výrazný efekt. Komunikace je nástroj, který přispívá k úspěšnému zvládnutí změny, proto by dodavatelé měly tyto informace dostávat, aby mohly na tyto změny reagovat. Pokud dojde v podniku ke změně, mělo by dojít k oznámení této změny dodavateli buď osobně, nebo telefonicky, záleží na rozsahu změny a na vztahu s dodavatelem. Pokud je to nutné, dodavatel se snaží na změny reagovat, aby zajistil svými dodávkami plynulý výrobní proces podniku. Informování dodavatelů upevňuje vztahy mezi dodavatelem a podnikem, pokud podnik o změnách dodavatele neinformuje, může se stát, že dojde k problémům ve výrobě, protože dodavatel nebude na změnu připravený a dojde například ke zdržení dodávky.
- **Předávat informace o hodnocení dodavatelů** - podnik provádí hodnocení dodavatelů jednou ročně, informace o výsledcích hodnocení nejsou dodavatelům předávány. Pokud by podnik začal předávat informace o hodnocení dodavatelů, dodavatelé by tak získali zpětnou vazbu a v případě nutnosti by mohli provést nápravná opatření. Podnik provádí hodnocení dodavatelů z hlediska kvality dodavatelských služeb, kvalitou dodavatelských služeb se rozumí spolehlivost dodavatelů, zda jsou dodávky kvalitní, zda je dodán materiál v požadovaném množství a čase atd. Cílem hodnocení je dosáhnout neustálého zlepšování dodavatelských služeb. Zvýšená kvalita dodavatelských služeb se projevuje v rychlejší schopnosti reagovat na požadavky odběratelů, u reklamací dochází ke snížení, u pracovníků, kteří pracují na vstupní kontrole, dochází k snížení stavu,

celkové náklady na kvalitu se snižují a dochází k úspoře i u transportních nákladů.

Pokud je provedeno hodnocení dodavatelů a je zjištěno, že dodavatel nesplňuje požadavky podniku, měl by podnik dodavatele o tomto stavu informovat, aby se mohl dodavatel zlepšit. Pokud by ze strany dodavatele došlo k nápravnému opatření, podnik by se vyhnul řešení otázek, co dále, zda hledat nového dodavatele atd. Pokud by se dodavatel nezlepšil a naopak by docházelo ke zhoršení dodavatelských služeb, stal by se pro podnik nevyhovující.

Pokud dodavatel nesplňuje požadavky podniku, je možné pomocí auditu pomoci dodavateli zlepšit některé body hodnocení. Audit u dodavatele posuzuje způsobilost dodavatele. Dodavatel je o výsledcích hodnocení auditu seznámen prostřednictvím zprávy z auditu. Pokud jsou zjištěny nedostatky během auditu, musí dodavatel navrhnout nápravná opatření, po odsouhlasení podnikem by mělo dojít ze strany dodavatele k realizaci nápravných opatření. Audit má smysl provádět převážně u klíčových dodavatelů.

I v případě dobrých výsledků hodnocení by měli být dodavatelé informováni, protože je to pro ně motivující. Dodavatelé se budou snažit udržet nebo dokonce zlepšit požadované podmínky a budou mít zájem udržovat s podnikem dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Když podnik nepředává dodavatelům výsledky hodnocení dodavatelů, může to způsobovat zpomalení komunikace a mohou vznikat různá nedorozumění. Zpomalením komunikace se prohlubuje nedůvěra dodavatele vůči podniku a mohou začít vznikat zmatky.

6.3 Zlepšení komunikace s odběrateli

Předávání informací o dodávkách – zboží je dodáváno na základě objednávky odběratele. Podnik se zavazuje k dodání v dohodnutém termínu, který je požadován odběratelem v objednávce.

Vždy, když bude dodávka připravena k expedici, dá podnik vědět odběrateli telefonicky nebo e-mailem, kdy může objednávku očekávat. V případě, kdy podnik není schopen dodat zboží v požadovaném množství, termínu a jakosti dá tuto informaci opět telefonicky či e-mailem vědět odběrateli a sdělí mu důvod, proč k problému došlo. Domluví se s odběratelem na možnostech řešení vzniklé situace.

Může nastat situace, kdy má podnik připravené zboží dříve než je termín dodání. Kupující není povinen zboží přijmout před sjednaným datem dodání. Při čekání na termín dodání skladuje podnik zboží na vlastní náklady. Skladovací náklady zahrnují náklady na prostory, manipulaci, spotřebu energie atd. Opět musí dát podnik tuto informaci vědět odběrateli. Může se stát, že odběratel potřebuje dodávku v dřívějším termínu, než byl původně dohodnutý termín dodání, proto je nutná efektivní komunikace mezi podnikem a odběratelem, pomocí které dojde k vyřešení vzniklé situace.

Odběratelé informovaní o dodávkách se nemusejí obávat, že nastane problém, zlepší se tak vztahy s podnikem a důvěra zákazníků.

Předávání informací o změnách v podniku – v současné době je na trhu prostředí, které je složité pro všechny zúčastněné subjekty. Konkurenční boj o zákazníky je veliký, proto by mělo dojít k informování odběratelů o změnách v podniku v zájmu podnikové prosperity. Efektivní komunikace zajistí podniku konkurenční výhodu. Odběratelé budou informováni, budou vědět, co mohou od podniku očekávat a nebudou mít důvod uspokojovat své potřeby pořízováním konkurenčních výrobků, které trh nabízí.

Pro informování odběratelů lze využít logistický informační systém, který je určen k urychlení logistických procesů. Představuje účinný nástroj k řízení vztahů s odběrateli. Napomáhá k rychlému přenosu informací, které jsou určeny například odběratelům. Pokud nastane v podniku změna, která se týká odběratelů, je tato informace pomocí logistického informačního systému předána odběratelům, kterých se tato změna týká.

Logistický informační systém představuje top úroveň řízení. Ve většině podniků, které nemají logistický informační systém, jsou informace předávány prostřednictvím klasické pošty, e-mailů nebo telefonicky.

Předávání informací o výsledcích hodnocení dodávek - podnik hodnotí, zda byly dodávky realizovány dle dohodnutých požadavků, v dohodnutém termínu a v požadovaném množství.

Podniku lze doporučit, aby stanovil cíle, kterých chce dosáhnout a na základě těchto cílů provést porovnání se skutečnými výsledky. Současný cíl v této oblasti je stanoven na: 80 % zakázek v pořádku, reklamovaných dodávek 10 % a 10 % dodávek, které byly dodány v pozdějším termínu. Skutečně zjištěné výsledky se porovnájí se stanovenými cíli a provede se zhodnocení, které se předá také odběratelům, aby věděli na jaké úrovni plní podnik objednávky.

Podnik sleduje, kolik dodávek bylo reklamováno, kolik bylo dodáno v pozdějším termínu a na základě těchto propočtů zjistí, zda splnil cíl 80 % dodávek, které byly v pořádku. V případě, že výsledky splňují cíl, předá podnik informace o výsledcích hodnocení dodávek odběratelům, odběratelé s podnikem budou i nadále udržovat partnerské vztahy, protože budou vědět, že podnik je pro ně důvěryhodný, když splnil stanovený cíl. Pokud je méně než 80 % dodávek v pořádku, provede akční plán na zlepšení, například motivování zaměstnanců k vyšší zainteresovanosti a pocitu sounáležitosti k podniku, dále musí aktivně vyhledávat příležitosti pro neustálé zlepšování, které zdokonalí procesy a produkty, které jsou určeny zákazníkům, aby se naplnily cíle stanovené u hodnocení dodávek. I v tomto případě jsou informace o hodnocení dodávek předány odběratelům, ale je připojen i návrh opatření, aby věděli, že podnik pracuje na nápravě.

Podniku lze doporučit posun současného cíle, který stanovuje 80 % zakázek v pořádku na 95 % zakázek v pořádku. Lze se domnívat, že 20 % dodávek, které nejsou v pořádku je v současné době neúnosně vysoké číslo, mělo by se snížit na maximálně 5 %.

6.4 Zlepšení stavu pohledávek a závazků, zajištění pohledávek

O tom, že podnik neřídí své pohledávky účinně, vypovídá ukazatel vývoje doby obratu pohledávek a výše pohledávek z obchodních vztahů po splatnosti. Ke dni 31. 12. 2012 tvořily pohledávky 24 % z celkových aktiv viz. kapitola: 4.3.2 Vertikální analýza aktiv, podniku lze doporučit zabývat se touto oblastí.

Doba splatnosti faktur by měla být co nejkratší. Podniku lze doporučit, aby stanovil dobu splatnosti 30 dní u všech odběratelů, pokud je požadována delší doba splatnosti, musí být tato situace projednána s vedením společnosti. Pohledávky, které mají dobu splatnosti delší než 30 dnů, tvoří přibližně 70 % z celkových pohledávek. Objednávky splatné do 30 dnů tvoří 30 %, druhá skupina, která činí 60 % objednávek je s dobou splatnosti 60 dní, zbylých 10 % připadá na dobu splatnosti delší než 60 dní. Následkem tohoto opatření by měl podniku klesnout stav pohledávek.

Dalším řešením je zavedení skonta při dřívější platbě, než je doba splatnosti faktury. Odběratelům, kteří zaplatí do 14 dnů od dodávky, by podnik poskytl slevu 2 %. Pokud by do 14 dnů platba neproběhla, sleva by poskytnuta nebyla a odběratel by zaplatil celou částku do 30 dnů od dodávky. Zavedení skonta není příliš reálné, částka, o kterou podnik přijde, je přibližně vyčíslena na 100 000 tis. Kč, ale je tím podpořena včasná úhrada od odběratelů. Výhodnějším řešením je zavedení penále, podnik nepřijde o peníze, jako v případě zavedení skonta, naopak získá vyšší částku, optimální výše penále je např. 0,05 % z celkové částky za každý den prodlení.

Factoring ani forfaiting nejsou v podniku používány, podnik se snaží vymáhat pohledávky kontaktováním odběratele a upomínáním o úhradu, pokud ani toto nepomůže, je využita pomoc specializované firmy, v případě neúspěšnosti, dochází k vymáhání pohledávky soudní cestou.

Řízení závazků je úzce propojeno s řízením pohledávek. Pokud podnik nemá uhrazené pohledávky, dostává se do druhotné platební neschopnosti. Kdyby došlo v podniku ke snížení pohledávek, došlo by i ke snížení závazků, protože by měl podnik k dispozici finanční zdroje, které by na uhrazení závazků mohl použít.

Zajištění pohledávek

Existuje několik způsobů zajištění pohledávek. Mezi nejrozšířenější patří:

- Zástavní právo, zadržovací právo, ručení, smluvní pokuta, bankovní záruka, směnka, dokumentární akreditiv, pojištění pohledávek, výhrada vlastnického práva, zajištění postoupením pohledávky (Doleček, 2009).

Dle mého názoru se jako nejvíce reálné jeví zástavní právo, kde je určen předmět zástavy, pokud nedojde k uhrazení pohledávky, je zástava zpeněžena ve veřejné dražbě nebo soudním prodejem zástavy a z výtěžku zpeněžení zástavy je dosaženo uspokojení podniku. Důvodem, proč se jeví zástavní právo jako reálné je, že u jiných druhů zajištění, může být majetek odběratele vystaven proměnám a jeho původní solventnost oslabena. U zástavního práva je směnná hodnota věci vystavena poměrně nízkým výkyvům.

Prevenčí vzniku pohledávek po splatnosti je dobře uzavřená smlouva a dostatek informací o obchodním partnerovi.

6.5 Změna hodnocení dodavatelů

Podnik hodnotí dodavatele 1 x ročně dle zvolených kritérií, přiřazením bodové hodnoty v rozsahu 1 – 5 jednotlivým kritériím. Po sečtení bodů, jsou dodavatelé zařazeni do skupiny A, B nebo C viz. kapitola 5.3.2 Hodnocení dodavatelů.

Podniku lze doporučit úpravu hodnocení dodavatelů. Podnik spolupracuje s velkým množstvím dodavatelů, kteří mají různý podíl na dodávkách. Z tohoto důvodu by se měl podnik zaměřit a více věnovat určité skupině dodavatelů. Dodavatele je potřeba rozdělit do skupiny A, B nebo C na základě objemu dodávaných surovin. Rozdělením dodavatelů do skupin A, B, C se zabývá logistická metoda ABC. Do skupiny A jsou zařazeni klíčoví dodavatelé, skupinu B tvoří dodavatelé, od kterých podnik dostává suroviny velmi často, ale netvoří klíčové dodavatele, skupina C zahrnuje dodavatele, od kterých podnik dostává dodávky příležitostně. Skupině A by měl podnik věnovat zvýšenou pozornost a zabývat se hodnocením dodavatelů, kteří do této skupiny patří.

Změna hodnocení dodavatelů spočívá ve zjištění vah jednotlivých kritérií, dle jejich důležitosti. Váhy jsou poté násobeny přidělenými body u jednotlivých variant. Kritéria hodnocení nemají stejnou důležitost, proto je použita **Metoda párového srovnávání neboli Fullerův trojúhelník**. Dalšími metodami, které lze použít pro stanovení vah jednotlivých kritérií jsou například bodovací metoda a alokace 100 bodů. Pro ukázkou hodnocení touto metodou byly vybrány 4 kritéria, postup hodnocení je uveden dále.

Tabulka 11: Fullerův trojúhelník

1 Kvalita	1 Kvalita	1 Kvalita
2 Termín dodání	3 Cenová nabídka	4 Obchodní podmínky
	2 Termín dodání	2 Termín dodání
	3 Cenová nabídka	4 Obchodní podmínky
		3 Cenová nabídka
		4 Obchodní podmínky

Zdroj: vlastní zpracování

Kritéria vyznačená tučně jsou ve dvojici více preferována.

Tabulka 12: Váhy kritérií

Kritéria	Počet preferencí	Váha	Navýšení	Upravená normovaná váha
Kvalita	3	0,5	4	0,4
Termín dodání	1	0,17	2	0,2
Cenová nabídka	2	0,33	3	0,3
Obchodní podmínky	0	0	1	0,1
Celkem	6	1	10	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka je souhrnem tabulky 11: Fullerův trojúhelník. Počet preferencí se rovná součtu polí s tučně vyznačenou číslicí a názvem v rámci jednotlivých kritérií. Například Kritérium Kvalita bylo 3 krát vyhodnoceno jako důležitější než druhé porovnávané kritérium. Váha pro kritérium Kvalita byla nejprve 0,5. Nulovou hodnotu u kritéria, které je v tomto případě nejméně důležité nelze použít pro další výpočty, proto byly váhy upraveny tak, že ke každému kritériu byla přičtena hodnota 1. Poté byly vypočteny upravené normované váhy kritérií.

Následující tabulka ukazuje, jak jsou hodnoceni dodavatelé skupiny A dle Fullerova trojúhelníku.

Tabulka 13: Hodnocení dodavatelů dle Fullerova trojúhelníku

Dodavatel	Kvalita	Termín dodání	Cenová nabídka	Obchodní podmínky	Celkem	Umístění
A	10	10	9	9	9,6	1
B	10	5	9	7	9,4	2
C	8	5	9	10	7,9	3
D	5	5	8	3	5,7	4
Váha	0,4	0,2	0,3	0,1		

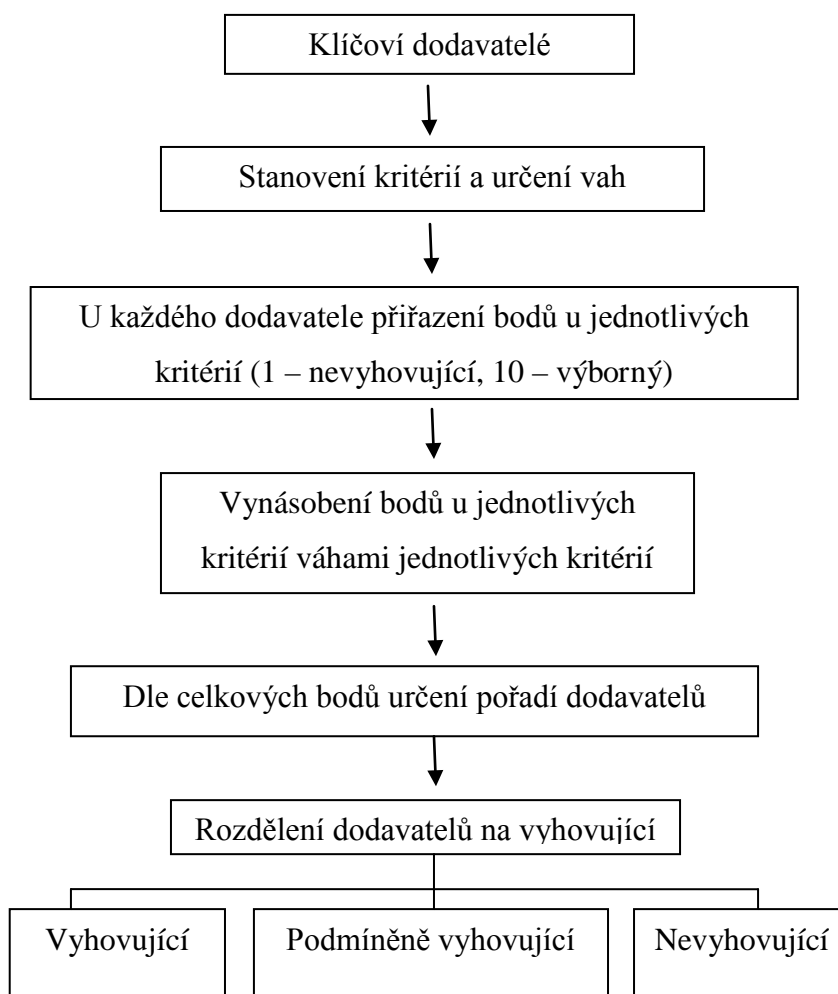
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 11: Návrh procesu hodnocení dodavatelů ukazuje, jak by mělo vypadat hodnocení dodavatelů, které je změněno. Dodavatelé byli rozděleni do skupin a pozornost je věnována skupině A klíčovými dodavatelům.

Podnik hodnotí dodavatele na základě stanovených kritérií, každému kritériu je přidělena určitá hodnota podle toho, jak dodavatel toto kritérium splnil. Podle počtu dosažených bodů jsou dodavatelé rozděleni do skupin.

Upravené hodnocení dodavatelů nejprve rozděluje dodavatele dle objemu dodávaných surovin do skupin. Podnik má velké množství dodavatelů, proto je nutné rozdělení do skupin. U klíčových dodavatelů bude hodnocení podrobnější a bude mu věnováno více času. Následuje stanovení kritérií hodnocení a určí se váhy na základě důležitosti jednotlivých kritérií. Stanovení vah je důležité, protože všechna kritéria nejsou považována za stejně důležitá, pro podnik má největší význam kritérium kvalita a cenová nabídka. Každému dodavateli jsou u jednotlivých kritérií přiřazeny body, které jsou následně vynásobeny váhami jednotlivých kritérií. Po sečtení jednotlivých bodů je určeno pořadí dodavatelů, kteří jsou poté podle umístění hodnoceni jako vyhovující, podmíněně vyhovující a nevyhovující.

Obrázek 11: Návrh procesu hodnocení dodavatelů



Zdroj: vlastní zpracování

S dodavateli, kteří dlouhodobě plní kritéria, je výhodné upevňování spolupráce na základě partnerských vztahů mezi dodavateli a odběrateli. Pokud podnik s dodavateli spolupracuje dlouhodoběji, tak ví, co od dodavatelů očekávat a toto ví i dodavatelé. Mohou se na sebe vzájemně spolehnout. Navázání partnerských vztahů s klíčovými dodavateli zvyšuje bezpečnost a kvalitu dodávek. S dlouhodobými partnerskými vztahy je spojena i vysoká loajalita dodavatelů. Dlouhodobé partnerství přináší úspěch, jak pro podnik, tak pro dodavatele.

6.6 Zavedení hodnocení odběratelů

Při hodnocení odběratelů jsou stanovena kritéria, podle kterých jsou odběratelé hodnoceni. Nejčastějšími kritérii hodnocení jsou: ziskovost, platební disciplína, délka

spolupráce, spolehlivost atd. Pro ukázkou hodnocení jsou vybrána kritéria obrat a platební disciplína.

Kritérium obrat

Odběratelé jsou rozděleni do 3 skupin podle velikosti obratu. Skupinu A tvoří zákazníci, kteří jsou jako první v pořadí a jejichž kumulovaný obrat tvoří 50 % celkového obratu. Skupinu B tvoří v pořadí následující zákazníci, jejichž zisk tvoří dalších 40 % celkového obratu. Do skupiny C jsou zařazeni zákazníci, kteří se podílejí na celkovém obratu malou mírou. Jednotlivým skupinám je věnována jiná pozornost, zaměřit se musí podnik na skupinu A, která představuje klíčové odběratele a skupinu C, kde je potřeba zisk zvýšit. Určení procent bylo konzultováno s podnikem.

S rozdělením odběratelů souvisí Paretova analýza, která vychází ze zkušenosti, že 20 % zákazníků tvoří 80 % obratu. Doporučení, které z tohoto rozdělení vychází je zaměření pozornosti na prvních 20 % zákazníků a tím mít pod kontrolou rozhodující část obratu.

Kritérium platební disciplína

Platební disciplína je hodnocena na základě včasných úhrad faktur, výše případných dlužných částek, délka prodlení platby atd. Na základě těchto ukazatelů je sestaven koeficient platební disciplíny jednotlivých odběratelů. Hodnota 100 % znamená výbornou platební morálku, čím se hodnota snižuje, tím se zvyšuje riziko nezaplacení.

Tabulka 14: Hodnocení odběratelů

Odběratel	Kritéria	
	Obrat	Platební disciplína
A	Segment C	60 %
B	Segment A	80 %
C	Segment B	90 %
D	Segment A	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení obratu a platební schopnosti odběratelů pomáhá podniku při rozhodování, zda zakázku přijmout či ne. Hodnocení odběratelů se provádí na stejném principu jako

hodnocení dodavatelů viz. kapitola 5.3.2 Hodnocení dodavatelů. Výsledky hodnocení lze předat faxem, e-mailem či klasickou poštou.

6.7 Změna platby v hotovosti

V podniku je zaveden způsob, že odběratelé, kteří mají pohledávky 30 dní po splatnosti, dostávají zboží pouze za hotové. Pokud se jedná o odběratele – podniky, nepřipadá platba v hotovosti v úvahu, je mimo obchodní zvyklosti, znevýhodňuje podnik ve srovnání s konkurencí. Proto je nutné zavést opatření, kterými by nesplacení pohledávky bylo ošetřeno. Možností je vydávání zálohových faktur, tzn. placení před odběrem zboží nebo platba při dodávce.

- Zálohová faktura umožňuje platbu sjednané částky předem. Vystavuje se na základě objednávky, aby měl podnik jistotu, že odběratel zaplatí. Platba při dodávce je pro podnik výhodnějším řešením, nepůsobí na odběratele tak tvrdě jako platba před odběrem zboží. Platba při dodávce neprobíhá jen v hotovosti, ale je možné použít platební instrument nebo úhradu prostřednictvím banky.
- Zavedení placení před odběrem zboží nebo platba při dodávce u odběratelů, kteří mají pohledávky 30 dní po splatnosti, bude mít pro podnik pozitivní přínosy. Podnik nebude znevýhodněný oproti konkurenci, protože už nebude dodávat zboží odběratelům pouze při platbě v hotovosti. Odběratelé, kteří by na platbu v hotovosti neměli nebo by s ní nesouhlasili, ukončí s podnikem partnerský vztah. V případě navrhnutého opatření nebudou mít odběratelé důvod k ukončení spolupráce.

Příklad řešení objednávky od odběratele, který má nesplacené pohledávky více jak 30 dní v případě zavedení změny, kdy je odběratelům umožněna platba při dodávce použitím platebního instrumentu a ne pouze v hotovosti: Podnik obdrží objednávku od odběratele, který má nesplacené pohledávky více jak 30 dní. S odběratelem je vyjednáváno o možnostech placení, protože platba na fakturu u tohoto odběratele nepřipadá v úvahu. S odběratelem je domluvena platba při dodávce, ne v hotovosti, ale

bude použita platba směnkou. Výhodou je, že směnkou je pohledávka zajištěna. V okamžiku splatnosti směnky musí dojít k uhrazení směnky ze strany odběratele.

Může nastat situace, že odběratel směnku neuhradí, i když mu podnik vyšel vstříc a dodal dodávku, přestože má odběratel u podniku nesplacené pohledávky. V tomto případě už žádné dodávky tomuto odběrateli nebudou dodány. Pokud by odběratel směnku neuhradil, podnik jako majitel směnky podá návrh na vydání směnečného rozkazu. Rozkazní řízení je rychlejší a procesně jednodušší než standardní soudní řízení, které řeší nesplacené pohledávky, které nejsou nijak zajištěny.

7 Závěr

Podniková logistika představuje utváření, řízení a provádění všech informačních a materiálových toků, které do podniku přicházejí, procházejí podnikem a odcházejí z podniku až k zákazníkům. Aby byl tento proces úspěšný, musí podnik spolupracovat se spolehlivými dodavateli a mít dostatečné množství stálých zákazníků.

Cílem práce bylo analyzovat dodavatelsko-odběratelské vztahy ve vybraném podniku z hlediska trendů k dlouhodobému partnerství, outsourcingu, propojování informačního toku a úrovně poskytovaných logistických služeb.

Pro zpracování praktické části byla potřeba data z analyzovaného podniku. Podnik poskytl interní materiály týkající se nákupu, dodavatelů, odběratelů, reklamací a spokojenosti zákazníků. Dále byly poskytnuty výroční zprávy za období 2010 - 2012. Podrobnější materiály týkající se analytických účtů dodavatelů a odběratelů poskytnuty nebyly.

Cíl práce byl splněn pomocí těchto kroků - nejprve byla vytvořena literární rešerše, která je shrnutím teoretických poznatků vybrané odborné literatury zabývající se řešenou problematikou. Na základě analýzy dostupných podnikových materiálů a z provedených řízených polostrukturovaných rozhovorů byla vypracována praktická část diplomové práce, která je rozdělena do tří částí. V první části je uvedena charakteristika podniku Servis-technika-Služby Soběslav, akciová společnost. Druhou část tvoří dodavatelsko-odběratelské vztahy a v třetí části jsou navržena opatření na základě zjištěných problematických míst v podniku.

Implementace navržených opatření má přispět ke zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů v podniku a k vybudování konkurenční výhody. Některá opatření, která byla navržena, nejsou doporučením jen pro analyzovaný podnik, jejich použití lze doporučit i ostatním podnikům. Jedná se například o hodnocení dodavatelů a odběratelů, ve velkém množství podniků tomuto procesu není věnována patřičná pozornost.

Na základě zjištěných problematických míst byly stanoveny návrhy pro zlepšení současného stavu. Těmito návrhy jsou propojení informačního systému; zlepšení komunikace s dodavateli a s odběrateli; zlepšení stavu pohledávek a závazků, zajištění pohledávek; změna hodnocení dodavatelů; zavedení hodnocení odběratelů a změna platby jen v hotovosti u odběratelů, kteří mají nesplacené pohledávky.

Podniku bych doporučila propojit informační systém s dodavateli a odběrateli, došlo by tak ke zrychlení podnikových procesů a zvýšila by se jejich bezpečnost. Propojení informačního systému je finančně i časově náročné, proto by propojení informačního systému mělo proběhnout do 2 let v souladu s finanční situací podniku.

Zlepšení komunikace s dodavateli a odběrateli je také důležité, současné prostředí na trhu je velmi složité pro všechny zúčastněné subjekty, efektivní komunikace přispívá ke zlepšení spolupráce a přináší podniku úspěch na trhu. Zlepšit komunikaci s dodavateli a odběrateli je možné uskutečnit téměř okamžitě pomocí e-mailů, klasické pošty, faxu atd. V případě, že by chtěl podnik zrychlit logistické procesy a tím zlepšit komunikaci s dodavateli i odběrateli bylo by přínosné zavést logistický informační systém. Vzhledem k reálné situaci podniku, v blízké době zavedení logistického informačního systému není možné, ale do 5 ti let by toto zlepšení mohlo být reálné.

Dalším navrhnutým opatřením je zlepšení pohledávek a závazků, zajištění pohledávek. Bylo navrženo zkrácení doby splatnosti faktur, v případě analyzovaného podniku je zavedení tohoto opatření spíše nereálné z hlediska obchodních zvyklostí. Podnik má s odběrateli ve většině případů dohodnutou dobu splatnosti 60 dní, při zkrácení doby splatnosti by mohl podnik přijít o část svých odběratelů. Dalším řešením je zavedení skonta. Při zavedení skonta musí podnik obětovat určitou část finančních prostředků, protože skonto představuje procentní slevu na dodávce, ale umožňuje získání finančních prostředků do 14 dnů od dodávky. Naopak zavedením penále obdrží podnik vyšší částku peněz než je částka fakturovaná. Zavedení těchto návrhů není časově ani finančně náročné, je možná okamžitá implementace. Snížením stavu pohledávek se snižuje i stav závazků. Zajištění pohledávek je účinný nástroj, pomocí kterého má podnik jistotu, že dostane zaplacen.

Návrh změny hodnocení dodavatelů lze podniku také doporučit. Podnik tím, že rozdělí dodavatele do skupin, na základě objemu dodávaných surovin zjistí, kteří dodavatelé dodávají velké objemy surovin. Hodnocení dodavatelů by probíhalo ve větší míře jen u dodavatelů, kteří jsou klíčovými dodavateli a ne u všech dodavatelů jako je tomu v podniku nyní. Zrovna tak zavedení hodnocení odběratelů je v dnešní době přínosné a lze ho podniku doporučit. Ne vždy se podniku podaří získat bonitní zákazníky. Tyto změny by mohly být v podniku zavedeny do půl roka, nejsou tolik finančně náročné, proto by zavedení netrvalo tak dlouhou dobu.

Poslední návrh se týká změny platby jen v hotovosti u odběratelů, kteří mají nesplacené pohledávky. Platba v hotovosti je proti obchodním zvyklostem, zavedením jiné možnosti platby podnik nebude znevýhodněn oproti konkurenci. Opatření nevyžaduje žádné finanční prostředky ani čas na realizaci, je možné zavést toto opatření téměř okamžitě.

Podnik byl s navrženými opatřeními, které byly stanoveny na základě zjištěných problematických míst, seznám.

8 Summary

The topic of my thesis is Analysis of supplier-customer relationships in the selected company. The theoretical part is a summary of knowledge selected literature dealing with the subject of research. This section defines terms related to supplier-customer relationships. The practical part is divided into three parts. The first section describes the characteristics of the company. The second part consists of supplier-customer relationships and in the third section are proposals for action based on the identified bottlenecks in the company. For the purpose of the thesis was chosen a company Servis-technika-Služby Soběslav, a. s. engaged in manufacturing machinery and equipment, repair activity, agricultural services and earthworks.

Supplier-customer relationships are built on market between individual companies. The selection of the contractor has an impact on the success of the enterprise market. Selection of suppliers is very important for the company, getting permanent and trusted vendors helps to streamline production and build competitive advantage. Equally important are business relationships with customers. One of the goals of most companies is to build long-term relationships with customers, so it is necessary the continuous improvement of products and services based on the needs of customers.

The aim of this thesis was to analyze the customer-supplier relationships in the selected company in terms of trends in long-term partnerships, outsourcing, linking information flow and level of logistics services. Based on the analysis of the internal materials of the company for the period 2010 - 2012 and data on the structured interviews were evaluated various processes related to buying - supplier selection, supplier evaluation, handling complaints at the supplier and were evaluated data on customers.

Based on the identified bottlenecks were established proposals to improve the current situation. Proposals relating to the linking of information system with suppliers and customers improve communication with suppliers and customers, improve operating receivables and liabilities, changes in supplier evaluation, implementation evaluation customer and change payment only in cash to customers who have a claim 30 days after the due date.

9 Seznam použité literatury

- [1] BOHATOVÁ, V. *Potřebujete outsourcing outsourcingu, nebo naopak insourcing?* CFOworld [online]. 28. 3. 2011 [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: <<http://cfoworld.cz/ostatni/potrebujete-outsourcing-outsourcingu-nebo-naopak-insourcing-876>>.
- [2] DOLEČEK, M. *Pohledávky*. BusinessInfo.cz [online]. 28. 4. 2009 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pohledavky-opu-4578.html>>.
- [3] DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.
- [4] FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 184 s. ISBN 80-247-1699-2.
- [5] FITZGERALD, M., ARNOTT, D. *Marketing Communications*. Cengage Learning EMEA, 2000. 524 s. ISBN 1-86152-507-9.
- [6] GROS, I. *Logistika*. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 1996. 228 s. ISBN 80-7080-262-6.
- [7] GROS, I., GROSOVÁ, S. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 2006. 183 s. ISBN 80-7080-598-6.
- [8] HAVALDAR, K. K. *Industrial marketing*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2005. 379 s. ISBN 0-07-058840-6.
- [9] HESKOVÁ, M. *Category management*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2006. 184 s. ISBN 80-7259-049-9.
- [10] HOBZA, M., ŠAFAŘÍK, L. *Logistika*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2002. 161 s. ISBN 80-7041-053-1.
- [11] Interní materiály podniku Servis-technika-Služby Soběslav, akciová společnost

- [12] KALAKOTA, R., WHINSTON, B. A. *Electronic Commerce: A Manager's Guide*. London: Addison-Wesley Professional, 1997. 431 S. ISBN 0-20-188067-9.
- [13] KNAP, P., HOFMÄNNER, M. *Strategický nákup a řízení dodavatelů*. Ekonom [online]. 5. 5. 2009 [cit. 2012-11-26]. Dostupné z: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-36976950-strategicky-nakup-a-rizeni-dodavatelu>>.
- [14] KÖNIG, P. *Elektroinická fakturace nahrazuje papírové dokumenty – kde jsou její hlavní přínosy?* AIMagazine on-line [online]. 1. 12. 2012 [cit. 2013-3-2]. Dostupné z: <<http://www.aimagazine.cz/obchod-a-distribuce/614-elektronicka-fakturace-nahrazuje-papirove-dokumenty-kde-jsou-jeji-hlavni-prinosy>>.
- [15] KORTSCHAK, B. B. *Úvod do logistiky (Co je logistika?)*. 2. vyd. Praha: Babtext, 1994. 176 s. ISBN 80-85816-06-7.
- [16] KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [17] KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd., 1. vyd. v Grada Publishing. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [18] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [19] LAMBERT, D., STOCK R. J., ELLMAR, L. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
- [20] LUKOZSOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

- [21] LUKOZSOVÁ, X. *Směry zlepšování procesů v podnikovém nákupu*. Logistika [online]. 15. 2. 2008 [cit. 2012-10-12]. Dostupné z: <http://logistika.ihned.cz/2-22971410-B00000_d-a9>.
- [22] MOHR, J., SENGUPTA, S., SLATER, S. *Marketing of High-technology Products and Innovations*. New Jersey: Pearson Education, 2010. 530 s. ISBN 978-0-13-604996-8.
- [23] *Nepodceňujte dobré vztahy s dodavateli*. Management News [online]. 17. 5. 2010 [cit. 2012-10-25]. Dostupné z:<<http://www.managementnews.cz/manazer/ekonomika-finance-pravo-id-147986/nepodcenujte-dobre-vztahy-s-dodavateli-id-1116451>>.
- [24] *Ověřené partnerství*. Moderní řízení [online]. 10. 6. 2005 [cit. 2012-9-8]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-16279200-600000_d-10000545-16279200-600000_detail-overene-partnerstvi>.
- [25] PERNICA, P. *Logistika pro 21. století = Supply chain management 1. díl*. 1. vyd. Praha: Radix, 2005. 569 s. ISBN 80-86031-59-4.
- [26] PERNICA, P., MOSOLF, H. J. *Partnership in Logistics*. Praha: Radix, 2000. 447 s. ISBN 80-86031-24-1.
- [27] RAMÍK, J. *Vícekritériální rozhodování - analytický hierarchický proces (AHP)*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 1999. 211 s. ISBN 80-7248-047-2.
- [28] REZŇÁKOVÁ, M. a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [29] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. Vyd. Praha. Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [30] Servis-technika-Služby Soběslav, akciová společnost [online]. 2011 [cit. 2013-5-15]. Dostupné z: <<http://www.s-t-s.cz/>>.

- [31] SHANMUGASUNDARAM, S. *Customer Relationship Management: Modern Trends and Perspectives*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 2008. 296 s. ISBN 978-81-203-3326-0.
- [32] SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika: teorie a praxe*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2010. 315 s. ISBN 80-251-2563-2.
- [33] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [34] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [35] SCHULTE, CH. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.
- [36] ŠTŮSEK, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.
- [37] TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
- [38] TOMEK, G., TOMEK, J. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994. 296 s. ISBN 80-85623-96-X.
- [39] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení nákupu a výroby*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [40] VANĚČEK, D. *Řízení dodavatelského řetězce (Supply Chain management)*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008. 150 s. ISBN 978-80-7394-078-2.

- [41] VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [42] VINTER, J. *Vy ještě nepoužíváte elektronickou fakturaci?* CFOworld [online]. 18. 5. 2010 [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: <<http://cfoworld.cz/analyzy/vy-jeste-nepouzivate-elektronickou-fakturaci-304>>.
- [43] WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.
- [44] ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [45] ZEMENE, P. *Řízení vztahů se zákazníky CRM (Customer Relationship Management)*. Marketing & komunikace [online]. 20. 1. 2005 [cit. 2012-10-5]. Dostupné z: <<http://www.mandk.cz/view.php?cislocclanku=200601001> >.

10 Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek

Tabulka 1: Systém výběru dodavatelů.....	15
Tabulka 2: Přehled kritérií pro volbu dodavatele	16
Tabulka 3: Vertikální analýza aktiv	39
Tabulka 4: Vertikální analýza pasiv	41
Tabulka 5: Kategorie podle dosažených bodů.....	53
Tabulka 6: Příklad hodnocení dodavatelů materiálu X, Y.....	55
Tabulka 7: Součet bodů	56
Tabulka 8: Doba obratu a rychlost obratu závazků	57
Tabulka 9: Pohledávky po lhůtě splatnosti.....	63
Tabulka 10: Doba obratu a rychlost obratu pohledávek.....	64
Tabulka 11: Fullerův trojúhelník	79
Tabulka 12: Váhy kritérií.....	80
Tabulka 13: Hodnocení dodavatelů dle Fullerova trojúhelníku	80
Tabulka 14: Hodnocení odběratelů.....	83

Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní charakteristiky nákupu	7
Obrázek 2: Všeobecné objekty opatřování	9
Obrázek 3: Objekty nákupu v praxi.....	10
Obrázek 4: Možné pozice bodu rozpojení	27
Obrázek 5: Realizované zakázky	34
Obrázek 6: Organizační struktura	36
Obrázek 7: Nákupní proces.....	49
Obrázek 8: Reklamace dodavatelská	59
Obrázek 9: Reklamace odběratelská.....	68
Obrázek 10: Úspora při používání informačního systému	72
Obrázek 11: Návrh procesu hodnocení dodavatelů	82

Seznam grafů

Graf 1: Horizontální analýza aktiv v letech 2010 - 2012.....	38
Graf 2: Horizontální analýza pasiv v letech 2010 - 2012	40
Graf 3: Horizontální analýza výnosů a nákladů 2010 - 2012	42
Graf 4: Ukazatele dle významu vzhledem k výkonu podniku.....	52
Graf 5: Význam ukazatelů u služeb poskytovaných zákazníkům	62
Graf 6: Dodavatelský úvěr.....	65

11 Seznam příloh

Příloha 1 Rozvaha za období 2010 – 2012

<p>Minimální závazný výčet informací uvedený ve Vyhlášce MF č. 500/2002 č. 472/2003</p> <p>Účetní jednotky doručí účetní závěrku současně a doručením daňového přiznání za daň z příjmů 1x příslušnému finančnímu úřadu</p>	<h3>ROZVAHA</h3> <p>v plném rozsahu</p> <p>ke dni 31.12.2010</p> <p>(v celých tisících Kč)</p>	<p>Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky S-T-S Soběslav, akciová společnost</p> <p>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Květnová Soběslav</p>						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Rok</th> <th style="width: 33%;">Měsíc</th> <th style="width: 33%;">IČO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">2011</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">60838701</td> </tr> </tbody> </table>			Rok	Měsíc	IČO	2011	6	60838701
Rok	Měsíc	IČO						
2011	6	60838701						

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	1	106065	-41532	64533	79908
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	2	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	3	84939	-41358	43581	43445
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	0	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6	0	0	0	0
3.	Software	7	0	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	8	0	0	0	0
5.	Goodwill	9	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý n. majetek	12	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	73284	-41358	31926	31778
B. II. 1.	Pozemky	14	4623	0	4623	4609
2.	Stavby	15	21640	-8521	13119	13937
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	39274	-32377	6897	10800
4.	Pěstičelské celky trvalých porostů	17	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	18	729	-460	269	297
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	7018	0	7018	2135
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý h.majetek	21	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	11655	0	11655	11667
B. III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	11654	0	11654	11646
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	1	0	1	21
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba podstatný vliv	27	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	0	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	29	0	0	0	0
7.	Poskytované zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30	0	0	0	0

(c) Arrowsys 2004

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva	31	21088	-174	20914	36169
C. I.	Zásoby	32	7599	0	7599	13009
C. I. 1.	Materiál	33	4138	0	4138	5136
2.	Nedokončená výroba polotovary	34	1287	0	1287	4485
3.	Výrobky	35	312	0	312	552
4.	Zvířata	36	967	0	967	1836
5.	Zboží	37	895	0	895	1000
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	39	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	45	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	46	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	47	0	0	0	0
C. III	Krátkodobé pohledávky	48	12837	-174	12663	20420
C. III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	12516	-174	12342	19987
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	50	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	54	6	0	6	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	315	0	315	434
8.	Dohadné účty aktivní	56	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	57	0	0	0	-1
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	652	0	652	2740
C. IV.1.	Peníze	59	566	0	566	959
2.	Účty v bankách	60	86	0	86	1781
3.	Krátkodobé cenné papíry a papíry	61	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	62	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení	63	38	0	38	294
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	38	0	38	294
2	Komplexní náklady příštích období	65	0	0	0	0
3.	Přímý příštích období	66	0	0	0	0

Označení	P A S I V A	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	67	64533	79908
A.	Vlastní kapitál	68	27760	26958
A. I.	Základní kapitál	69	1000	1000
A. I. 1.	Základní kapitál	70	1000	1000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71	0	0
3.	Změny základního kapitálu	72	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	73	1163	1163
A. II. 1.	Emisní ážio	74	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	75	1163	1163
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	77	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	78	571	570
A. III.1.	Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	79	300	300
2.	Statutární a ostatní fondy	80	271	270
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	24156	21528
A. IV 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	24156	21528
2.	Nerozdělená ztráta minulých let	83	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	84	870	2697
B.	Cizí zdroje	85	36773	52950
B. I.	Rezervy	86	8594	18929
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	87	8594	18929
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	89	0	0
4.	Ostatní rezervy	90	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	91	2015	2711
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	93	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	94	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva, a k účastníkům sdružení	95	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96	0	0
6.	Vydané dluhopisy	97	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	99	0	0
9.	Jiné závazky	100	567	998
10.	Odložený daňový závazek	101	1448	1713

Označení a	P A S I V A b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetní období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	102	12706	14578
B. III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	9655	10636
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	107	1560	1626
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	835	828
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	294	1081
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	0	0
9.	Vydané dluhopisy	111	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	112	318	348
11.	Jiné závazky	113	44	59
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	13458	16732
B. IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	3561	7243
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	9897	9489
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení	118	0	0
1.	Výdaje příštích období	119	0	0
2.	Výnosy příštích období	120	0	0

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky s.s.	Předmět podnikání: výroba, služby	Poznámka

(c) Arrowsys 2004

Zdroj: interní materiály podniku

Minimální závazný výčet informací
uvedený ve Vyhlášce MF

č. 500/2002 č. 472/2003

Účetní jednotky doručí
účetní závěrku současně
a doručením daňového přiznání
za daň z příjmů
1x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

S+Š Soběslav, akciová společnost

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

Květnová

Soběslav

Rok	Měsíc	IČO
2012	1	60838701

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	1	103822	-43556	60266	64533
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	2	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	3	82084	-43276	38808	43581
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	0	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6	0	0	0	0
3.	Software	7	0	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	8	0	0	0	0
5.	Goodwill	9	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý n. majetek	12	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	70429	-43276	27153	31926
B. II. 1.	Pozemky	14	4582	0	4582	4623
2.	Stavby	15	22363	-8663	13700	13119
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	38400	-34613	3787	6897
4.	Pěstičské celky trvalých porostů	17	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	18	0	0	0	269
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	5084	0	5084	7018
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý h. majetek	21	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	11655	0	11655	11655
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	11654	0	11654	11654
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	1	0	1	1
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba podstatný vliv	27	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	0	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	29	0	0	0	0
7.	Poskytované zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30	0	0	0	0

(c) Arrowsys 2004

Označení a	A K T I V A b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva	31	21738	-280	21458	20914
C. I.	Zásoby	32	5068	0	5068	7599
C. I. 1.	Materiál	33	3464	0	3464	4138
2.	Nedokončená výroba polotovary	34	965	0	965	1287
3.	Výrobky	35	288	0	288	312
4.	Zvřřata	36	0	0	0	967
5.	Zboží	37	371	0	371	895
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	39	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	45	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	46	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	47	0	0	0	0
C. III	Krátkodobé pohledávky	48	15666	-280	15386	12663
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	15381	-280	15101	12342
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	50	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	54	0	0	0	6
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	284	0	284	315
8.	Dohadné účty aktivní	56	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	57	1	0	1	0
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	1004	0	1004	652
C. IV. 1.	Peníze	59	533	0	533	566
2.	Účty v bankách	60	471	0	471	86
3.	Krátkodobé cenné papíry a papíry	61	0	0	0	0
4.	Pořízený krátkodobý finanční majetek	62	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení	63	0	0	0	38
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	0	0	0	38
2	Komplexní náklady příštích období	65	0	0	0	0
3.	Přímý příštích období	66	0	0	0	0

Označení	P A S I V A	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	67	60266	64533
A.	Vlastní kapitál	68	31517	27760
A. I.	Základní kapitál	69	1000	1000
A. I. 1.	Základní kapitál	70	1000	1000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71	0	0
3.	Změny základního kapitálu	72	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	73	1163	1163
A. II. 1.	Emisní ážio	74	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	75	1163	1163
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	77	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	78	585	571
A. III.1.	Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	79	300	300
2.	Statutární a ostatní fondy	80	285	271
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	24987	24156
A. IV 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	24987	24156
2.	Nerozdělená ztráta minulých let	83	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	84	3782	870
B.	Cizí zdroje	85	28749	36773
B. I.	Rezervy	86	0	8594
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	87	0	8594
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	89	0	0
4.	Ostatní rezervy	90	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	91	1292	2015
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	93	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	94	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva, a k účastníkům sdružení	95	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96	0	0
6.	Vydané dluhopisy	97	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	99	0	0
9.	Jiné závazky	100	134	567
10.	Odloužený daňový závazek	101	1158	1448

Označení	P A S I V A	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky	102	15644	12706
B. III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	12432	9655
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	107	1141	1560
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	615	835
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	1077	294
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	0	0
9.	Vydané dluhopisy	111	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	112	340	318
11.	Jiné závazky	113	39	44
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	11813	13458
B. IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	1130	3561
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	10683	9897
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení	118	0	0
1.	Výdaje příštích období	119	0	0
2.	Výnosy příštích období	120	0	0

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání:	Poznámka	
s.s.	výroba, služby		

(c) Arrowsys 2004

Zdroj: interní materiály podniku

Minimální závazný výčet informací
uvedený ve Vyhlášce MF

č. 500/2002 č. 472/2003

Účetní jednotky doručí
účetní závěrku současně
a doručením daňového přiznání
za daň z příjmů
1x příslušnému finančnímu
úřadu

R O Z V A H A

v plném rozsahu

ke dni **31.12.2012**

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

S-T-S Soběslav, akciová společnost

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

Květnová

Soběslav

Rok	Měsíc	IČO
2012	12	60838701

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	1	101402	-46389	55013	60266
A.	Pohledávky za upsané vlastní kapitál	2	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	3	81185	-45551	35634	38808
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	0	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6	0	0	0	0
3.	Software	7	0	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	8	0	0	0	0
5.	Goodwill	9	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý n. majetek	12	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	69530	-45551	23979	27153
B. II. 1.	Pozemky	14	4461	0	4461	4582
2.	Stavby	15	26910	-9413	17497	13700
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	38159	-36138	2021	3787
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	17	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	18	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	5084
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý h. majetek	21	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	11655	0	11655	11655
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	11654	0	11654	11654
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	1	0	1	1
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba podstatný vliv	27	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	0	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	29	0	0	0	0
7.	Poskytované zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30	0	0	0	0

(c) Arrowsys 2004

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva	31	20210	-838	19372	21458
C. I.	Zásoby	32	4868	0	4868	5068
C. I. 1.	Materiál	33	3234	0	3234	3464
2.	Nedokončená výroba polotovary	34	1010	0	1010	965
3.	Výrobky	35	254	0	254	268
4.	Zvířata	36	0	0	0	0
5.	Zboží	37	370	0	370	371
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	39	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	45	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	46	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	47	0	0	0	0
C. III	Krátkodobé pohledávky	48	14005	-838	13167	15386
C. III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	13862	-838	13024	15101
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	50	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	54	0	0	0	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	143	0	143	284
8.	Dohadné účty aktivní	56	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	57	0	0	0	1
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	1337	0	1337	1004
C. IV.1.	Peníze	59	649	0	649	533
2.	Účty v bankách	60	688	0	688	471
3.	Krátkodobé cenné papíry a papíry	61	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení	63	7	0	7	0
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	7	0	7	0
2.	Komplexní náklady příštích období	65	0	0	0	0
3.	Přímý příštích období	66	0	0	0	0

Označení	P A S I V A	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	67	55013	60266
A.	Vlastní kapitál	68	32059	31517
A. I.	Základní kapitál	69	1000	1000
A. I. 1.	Základní kapitál	70	1000	1000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71	0	0
3.	Změny základního kapitálu	72	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	73	1163	1163
A. II. 1.	Emisní ážio	74	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	75	1163	1163
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	77	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	78	588	585
A. III.1.	Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	79	300	300
2.	Statutární a ostatní fondy	80	288	285
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	27769	24987
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	27769	24987
2.	Nerozdělená ztráta minulých let	83	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	84	1539	3782
B.	Cizí zdroje	85	22954	28749
B. I.	Rezervy	86	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	87	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	89	0	0
4.	Ostatní rezervy	90	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	91	1174	1292
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	93	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	94	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva, a k účastníkům sdružení	95	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96	0	0
6.	Vydané dluhopisy	97	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	99	0	0
9.	Jiné závazky	100	134	134
10.	Odložený daňový závazek	101	1040	1158

Označení a	P A S I V A b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	102	11415	15644
B. III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	8626	12432
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	107	1008	1141
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	530	615
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	923	1077
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	0	0
9.	Vydané dluhopisy	111	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	112	307	340
11.	Jiné závazky	113	21	39
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	10365	11813
B. IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	293	1130
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	10072	10683
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení	118	0	0
1.	Výdaje příštích období	119	0	0
2.	Výnosy příštích období	120	0	0

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s.s.	Předmět podnikání: výroba, služby	Poznámka	

(c) Arrowsys 2004

Zdroj: interní materiály podniku

Příloha 2 Výkaz zisku a ztráty za období 2010 - 2012

Minimální závazný výčet informací
uvedený ve Vyhlášce MF

č. 500/2002 č. 472/2003

Účetní jednotky doručí
účetní závěrku současně
a doručením daňového přiznání
za daň z příjmů
1x příslušnému finančnímu
úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

ke dni **31.12.2010**

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

S-t-S Soběslav, akciová společnost

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

Květnová
Soběslav

Rok	Měsíc	IČO
2011	6	60838701

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	3834	9756
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	3103	8646
+	OBCHODNÍ MARŽE	3	731	1110
II.	Výkony	4	60673	71265
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	59571	68955
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	-4386	1797
3.	Aktivace	7	5488	513
B.	Výkonová spotřeba	8	31945	35455
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	21734	23316
B. 2.	Služby	10	10211	12139
+	Přidaná hodnota	11	29459	36920
C.	Osobní náklady	12	31511	32469
C. 1.	Mzdové náklady	13	22954	24029
C. 2.	Odměny členů orgánů společnosti a družstva	14	168	168
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	7829	7674
C. 4.	Sociální náklady	16	560	598
D.	Daně a poplatky	17	817	810
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5515	5479
III.	Tržby z prodeje dlouhodob. nehmot. a hmot. majetku	19	2957	4476
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	140	1401
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	2817	3075
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	2087	2399
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	11	78
2.	Prodaný materiál	24	2076	2321
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-10951	-5627
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	662	282
H.	Ostatní provozní náklady	27	1795	1394
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	2304	4754

(c) Arrowsys 2004

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů - podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2	Výnosy z ostatních dlouhodob. cenných papírů a podílů	35	0	0
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	5
N.	Nákladové úroky	43	1251	1440
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	7	123
O.	Ostatní finanční náklady	45	108	137
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1352	-1449
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	69	565
Q. 1.	- splatná	50	334	655
2.	- odložená	51	-265	-90
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	883	2740
XIII.	Mimořádné výnosy	53	5	0
R.	Mimořádné náklady	54	18	43
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-13	-43
T.	Převod podílu na výsledku hospodař. společníkům (+/-)	59	0	0
***	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+//)	60	870	2697
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	939	3262

Zdroj: interní materiály podniku

Minimální závazný výčet informací
uvedený ve Vyhlášce MF

č. 500/2002 č. 472/2003

Účetní jednotky doručí
účetní závěrku současně
a doručením daňového přiznání
za daň z příjmů
1x příslušnému finančnímu
úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

S+Š Soběslav, akciová společnost

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

Květnová
Soběslav

Rok	Měsíc	IČO
2012	1	60838701

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	3363	3834
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	2627	3103
+	OBCHODNÍ MARŽE	3	736	731
II.	Výkony	4	58671	60673
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	59379	59571
2.	Změna stavu zásob vlastních činností	6	-1368	-4386
3.	Aktivace	7	660	5488
B.	Výkonová spotřeba	8	29897	31945
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	22344	21734
B. 2.	Služby	10	7553	10211
+	Přidaná hodnota	11	29510	29459
C.	Osobní náklady	12	29277	31511
C. 1.	Mzdové náklady	13	21401	22954
C. 2.	Odměny členů orgánů společnosti a družstva	14	168	168
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	7215	7829
C. 4.	Sociální náklady	16	493	560
D.	Daně a poplatky	17	841	817
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	4356	5515
III.	Tržby z prodeje dlouhodob. nehmot. a hmot. majetku	19	6594	2957
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3315	140
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	3279	2817
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	3078	2087
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	875	11
2.	Prodaný materiál	24	2203	2076
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-8488	-10951
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	646	662
H.	Ostatní provozní náklady	27	1863	1795
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	5823	2304

(c) Arrowsys 2004

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2	Výnosy z ostatních dlouhodob. cenných papírů a podílů	35	0	0
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	1053	1251
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	31	7
O.	Ostatní finanční náklady	45	136	108
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1158	-1352
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	868	69
Q. 1.	- splatná	50	1158	334
2.	- odložená	51	-290	-265
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	3797	883
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	5
R.	Mimořádné náklady	54	15	18
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-15	-13
T.	Převod podílů na výsledku hospodař. společníkům (+/-)	59	0	0
***	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)	60	3782	870
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	4650	939

Zdroj: interní materiály podniku

Minimální závazný výčet informací
uvedený ve Vyhlášce MF

č. 500/2002 č. 472/2003

Účetní jednotky doručí
účetní závěrku současně
a doručením daňového přiznání
za daň z příjmů
1x příslušnému finančnímu
úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu

ke dni **31.12.2012**

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

S-t-S Soběslav, akciová společnost

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

Květnová

Soběslav

Rok	Měsíc	IČO
2012	12	60838701

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	1796	3363
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	1759	2627
+	OBCHODNÍ MARŽE	3	37	736
II.	Výkony	4	46251	58671
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	46195	59379
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	25	-1368
3.	Aktivace	7	31	660
B.	Výkonová spotřeba	8	21674	29897
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	15832	22344
B. 2.	Služby	10	5842	7553
+	Přidaná hodnota	11	24614	29510
C.	Osobní náklady	12	20674	29277
C. 1.	Mzdové náklady	13	15100	21401
C. 2.	Odměny členů orgánů společnosti a družstva	14	168	168
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5043	7215
C. 4.	Sociální náklady	16	363	493
D.	Daně a poplatky	17	794	841
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2820	4356
III.	Tržby z prodeje dlouhodob. nehmot. a hmot. majetku	19	5982	6594
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3061	3315
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	2921	3279
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	2635	3078
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	384	875
2.	Prodaný materiál	24	2251	2203
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	559	-8488
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1066	646
H.	Ostatní provozní náklady	27	1237	1863
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	2943	5823

(c) Arrowsys 2004

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů - podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2	Výnosy z ostatních dlouhodob. cenných papírů a podílů	35	0	0
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	965	1053
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	19	31
O.	Ostatní finanční náklady	45	135	136
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1081	-1158
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	323	868
Q. 1.	- splatná	50	441	1158
2.	- odložená	51	-118	-290
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	1539	3797
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	15
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	-15
T.	Převod podílu na výsledku hospodař. společníkům (+/-)	59	0	0
***	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+//)	60	1539	3782
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	1862	4650

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání:	Poznámka
s.s.	výroba, služby	

Zdroj: interní materiál podniku