

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Efektivní nákup a prodej podniku

Effective purchase and sale of the company

Karolína Rytířová

Cheb 2014

Čestné prohlášení autora

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Efektivní nákup a prodej podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych své poděkování věnovala panu Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za odborný dohled, konzultace a důležité rady při vypracovávání mé bakalářské práce.

Poděkování patří také Bc. Petře Grisníkové, podnikové ekonomce společnosti GR electronic, spol. s r. o., za poskytnutí informací, cenných rad a podkladových materiálů pro zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	7
1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	9
1.1 SPOLEČNOST GR ELECTRONIC, SPOL. S R.O.....	9
1.1.1 Předmět podnikání společnosti	10
1.2 POPIS JEDNOTLIVÝCH KROKŮ VÝROBY	11
1.3 HISTORIE PODNIKU	13
1.3.1 Budování nových výrobních prostor.....	14
1.3.2 Navýšení lidských zdrojů.....	14
1.3.3 Získání nových prostor pro logistiku	15
1.3.4 Nová pobočka v Bechyni	15
1.3.5 Hospodářská krize.....	16
1.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	17
1.5 FINANČNÍ ANALÝZA	18
1.5.1 Analýza ukazatelů likvidity	19
1.5.2 Analýza ukazatelů aktivity.....	21
1.5.3 Analýza ukazatelů rentability	25
2 ANALÝZA NÁKUPU	28
2.1 VYMEZENÍ NÁKUPU, JEHO CÍLŮ, FUNKCÍ A PROCESU	28
2.1.1 Fáze nákupního procesu.....	29
2.1.2 Nákupní proces v podniku GR electronic, spol. s r.o.	29
2.1.3 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí	30
2.2 CHARAKTERISTIKA STRATEGICKÉHO PARTNERA.....	31
2.3 HODNOCENÍ STRATEGICKÉHO PARTNERA - DODAVATELE	31
2.4 DODAVATELSKÉ OBLASTI SPOLEČNOSTI.....	34
2.4.1 Problémy nákupního oddělení	34
2.4.2 Fáze nákupního procesu v podniku GR electronic, spol. s r.o.....	35
3 ANALÝZA PRODEJE	37
3.1 PRODEJNÍ ČINNOSTI VE SPOLEČNOSTI GR ELECTRONIC, SPOL. S R.O.....	38
3.2 PLÁNOVÁNÍ PRODUKCE VE SPOLEČNOSTI GR ELECTRONIC, SPOL. S R.O.....	39
3.3 ZÁKAZNÍCI.....	41

4	VYHODNOCENÍ ANALÝZY NÁKUPU A PRODEJE.....	44
4.1	NÁKUP	44
4.2	PRODEJ.....	46
5	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	49
5.1	ROZŠÍŘENÍ SKLADOVÝCH PROSTOR.....	49
5.2	VYTVOŘENÍ NÁKUPNÍHO ODDĚLENÍ.....	50
5.3	PŘÍMÁ KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM	50
5.4	SPOLUPRÁCE S VÍCE DODAVATELI	50
5.5	NOVÁ POBOČKA V JINÉM KRAJI.....	51
	ZÁVĚR	52
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	54
	SEZNAM GRAFŮ	55
	SEZNAM TABULEK	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
	ABSTRAKT	61
	ABSTRACT.....	62

ÚVOD

Nákup hraje ve většině společností důležitou roli, taktéž prodej je nedílnou součástí každého prosperujícího podniku. Díky těmto činnostem si většina podniků najde své místo na trhu. Pomocí nákupu získává daná společnost spolehlivé dodavatele a prostřednictvím prodeje svých výrobků či služeb také spokojené zákazníky. Jsou však situace, kdy je společnost nucena s nevyhovujícími dodavateli rozvázat své pracovní poměry. Co se týče zákazníků, v některých případech nemusí být jejich potřeby naplněny přesně dle představ, což může způsobit ztrátu důležitého zákazníka. Je klíčové, aby společnost měla spolehlivé dodavatele a věrné zákazníky (odběratele), jakmile je skutečnost jiná, podnik se stává neprosperujícím a dochází tak ve většině případů k úpadku daného podniku.

Tato bakalářská práce nastiňuje nákup a prodej společnosti GR electronic, spol. s r.o., zabývající se výrobou vyhřívacích elementů pro výrobu vyhřívaných autosedaček.

Cílem bakalářské práce je analýza efektivního nákupu a prodeje ve společnosti GR electronic, spol. s r. o. a rozbor toho, v čem se liší od nákupu a prodeje oproti ostatním společnostem.

Autorka si společnost GR electronic, spol. s r.o. vybrala z toho důvodu, že v této společnosti absolvovala měsíční odbornou praxi a měla tedy možnost získat, se souhlasem vedení společnosti, potřebné informace pro zpracování bakalářské práce.

Práce je rozdělena na několik částí, které spolu souvisejí a vzájemně na sebe navazují. V první části je společnost představena, je popsána její historie a jednotlivé kroky výroby vyhřívacích elementů pro výrobu vyhřívaných autosedaček. Součástí první části je také velmi důležitá finanční analýza, která poukazuje na finanční zdraví společnosti.

V druhé části se autorka zaměřila na popis a analýzu nákupu a nákupních procesů ve společnosti GR electronic, spol. s r.o., kde jsou obsaženy faktory působící na

tento proces. Hodnocení dodavatele, které je pro tuto společnost trochu odlišné, se nachází v závěrečné fázi této kapitoly.

Třetí část, obdobně jako část druhá, zahrnuje popis a analýzu prodeje a prodejních procesů ve společnosti a vzájemnou provázanost mezi nákupem a prodejem. Jednou z kapitol této části bude plán produkce znázorněný v tabulkové formě vytvořený z podkladů od společnosti GR electronic, spol. s r.o.

Poslední část své bakalářské práce věnovala autorka vymezení silných a slabých stránek podniku, pro které následně zpracovala návrhy na zlepšení jak nákupu, tak prodeje ve společnosti GR electronic, spol. s r.o., ty by mohly posloužit ke zvýšení efektivity v nákupním a prodejním procesu společnosti.

Po prostudování literatury byla autorka schopna provázat teoretické znalosti nákupu a prodeje s praktickými zdroji informací.

1 Charakteristika podniku

1.1 Společnost GR electronic, spol. s r.o.

Společnost GR electronic, spol. s r.o. byla založena 4. 6. 1996. V tomto roce byla zapsána do Obchodního rejstříku pod názvem GR electronic, spol. s r.o. se sídlem v Hranicích u Aše, Tovární 510, 351 24. U samotného zrodu společnosti byli přítomni dva společníci, Ludvík Grisník a Petr Racek. Právní forma, která společnosti náleží, vyhovuje oběma společníkům, přičemž nejvíce strategickému partnerovi, pro kterého firma GR electronic, spol. s r.o. začala pracovat.

Při založení společnosti činil základní kapitál 100.000 Kč. Společníci se dohodli, že firma bude mít jen jednoho jednatele, kterým se stal po vyjádření řádné valné hromady pan Ludvík Grisník. Jeho zástupcem a jmenovaným ředitelem společnosti je Bc. Ivo Dospíšil. Hlavní slovo má v této firmě stále pan Ludvík Grisník. Základní výrobní činností společnosti je výroba vyhřívacích elementů do autosedaček. Jelikož firma ve svých počátcích působila v pronajatých prostorech, které nevyhovovaly výrobním požadavkům, prvním úkolem bylo vybudovat nové sídlo a posléze začít s výrobou vyhřívacích elementů.

V počátcích svého fungování měla firma 17 zaměstnanců, kteří se seznamovali s výrobou vyhřívacích komponentů. Tyto zaměstnance bylo nutné o postupech výrobního procesu velmi dobře proškolit. Společnost již v začátcích začala vyrábět pro svého strategického partnera 8 vyhřívacích komponentů. V současnosti podnik zaměstnává 590 spolupracovníků. Firma GR electronic, spol. s r.o. zaměstnává převážně obyvatele z Hranic, Aše a okolí, v neposlední řadě ale také z Chebu. Společnost před několika lety zavedla pro zaměstnance vlastní autobusovou dopravu, která sváží pracovníky z Chebu až přímo do firmy.

Obr. č. 1 Logo společnosti GR electronic, spol. s r.o.



Společnost GR electronic, spol. s r.o. spolupracuje se strategickým partnerem, který vyjednává zakázky se zahraničními firmami neboli předními výrobci automobilů. V tomto ohledu bere autorka podnik jako zvláštnost, kterou je třeba prozkoumat v dalších fázích této práce. Ve většině případů mívají firmy spíše více dodavatelů a v podstatě mnoho zákazníků. U společnosti GR electronic, spol. s r.o. je však situace úplně jiná. Místo dodavatele zastává strategický partner a vzhledem k tomu, že dochází ke spolupráci s tímto partnerem jak na straně nákupu, tak na straně prodeje, nemá firma přímý kontakt se zákazníky. Poptávky po produktech, které vyrábí firma GR electronic, spol. s r.o., vyřizuje strategický partner. Mezi zahraniční automobilky, se kterými společnost GR electronic, spol. s r.o. spolupracuje, patří především Audi AG, BMW AG, Land Rover, Mercedes Benz, Smart GmbH.

Obr. č. 2 Logo zahraničních odběratelů



Zdroj: interní dokumenty podniku

1.1.1 Předmět podnikání společnosti

Jak už bylo výše konstatováno, hlavní výrobní činností společnosti je výroba vyhřívacích elementů do autosedaček. Dle Obchodního rejstříku však podnik působí i v jiných oblastech. Můžeme zmínit například údržbu motorových vozidel a jejich příslušenství, opravy silničních vozidel a karoserií. Podnik se dále zajímá o silniční motorovou dopravu osobní i nákladní, kupuje zboží za účelem dalšího prodeje

a prodává v mezích živnosti volné. Vedení společnosti se nadále bude snažit o rozšiřování svého podnikání v oblasti autodopravy.

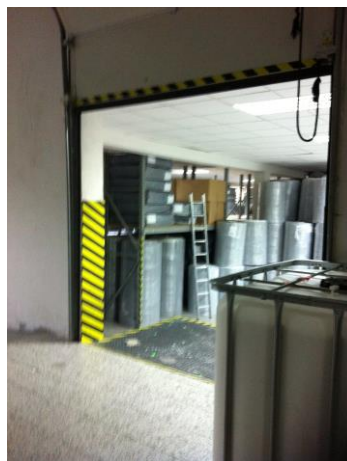
1.2 Popis jednotlivých kroků výroby

Společnost GR electronic, spol. s r.o. jakožto výrobní společnost, která se dělí na obchodní a výrobní oddělení, jež se dále člení na 6 středisek, je ve svém oboru na českém trhu jedinečná a bezkonkurenční. Jednotlivá oddělení budou níže stručně popsána. Nedílnou součástí společnosti je pak oddělení kontrolní a technické, v neposlední řadě velmi důležitou roli hraje také oddělení ekonomické. Každý zákazník, daná zahraniční automobilka, má své požadavky, kterých je nutné docílit. Ve společnosti GR electronic, spol. s r.o. má každý kus pomyslného hotového výrobku své šablony, dle kterých je nutné se řídit.

Vraťme se k výrobnímu oddělení, které se dále dělí na šest částí, a to na Sklad, Sinus, Výplet, Kabely, Hlavní montáž a Kontrolu produkce. Všechna tato střediska mají za úkol utvořit kvalitní komponent. Nyní si popíšeme jednotlivá střediska a jejich činnosti.

Jako v každém podniku i zde je Sklad, ve kterém jsou uloženy veškeré potřebné součástky k montáži a zpracování jednotlivých výrobků. Sklad je rozdělen do několika částí. Každá část je číselně označena, aby nedocházelo ke špatné orientaci, ale hlavně, aby byl odběr rychlý a nijak nezdržoval výrobu. Sklad je rozdělen na suchou část, zde jsou uloženy různé deky, látky atd., a na mokrou část, kde jsou uloženy veškeré potřebné tekutiny, jako jsou mazací oleje, čisticí prostředky nebo lepidla. Poslední částí je část kovová, zde jsou uskladněny veškeré dráty, které jsou namotány na tzv. špulcích.

Obr. č. 3 Sklad



Zdroj: interní materiál společnosti

Ve středisku Sinus jde o prvotní zpracování výrobků. Pomocí lisovacích strojů a šablon jsou zde z kusů látek vytvářeny různé druhy výrobků, které se následně posílají k dalšímu zpracování. Je důležité, aby zde nedocházelo k žádným chybám.

Obr. č. 4 Sinus



Nastane-li chyba v úvodu a je zjištěna až při kontrole, jde tak o věc, která se těžko upravuje a jen stěží ji lze vyřešit. Takový výrobek se musí vyhodit. Stává se tedy zmetkem, což je pro podnik ztrátová situace, které je třeba zabránit. Další náplní této výrobní části je přidělování tenkých drátků na vylisované látky pomocí strojů, které slouží jako orientační body pro další zpracování výrobku.

Zdroj: interní materiál společnosti

Třetí částí je Výplet, jde o středisko výroby, kde pracují převážně ženy. Ženy pracují u velkých strojů, které se skládají ze dvou křídel. V každé části křídla se nacházejí desky s jehličkami, na které se položí látka, jež byla dovezena z první části, Sinusu. V prostorech mezi jednotlivými jehličkami se pomocí vyplétací tyčky proplétá hlavní drát, který má u každého druhu výrobku svou barvu. Pro další rozlišení je zde i různý tvar vyplétání.

Obr. č. 5 Výplet



Zdroj: interní materiál společnosti

Obr. č. 6 Kabely



Další částí výrobního oddělení jsou Kabely, zde se vyrábějí přípojné kabely, které slouží pro hlavní funkčnost výrobku. V této části pracuje přibližně 20 zaměstnanců a každý má za úkol připojit potřebné a funkční kabely, aby mohl být výrobek dále zpracováván.

Zdroj: interní materiál společnosti

Obr. č. 7 Hlavní montáž

Závěrečnou částí výroby je Hlavní montáž. Výrobky zde procházejí posledními úpravami, jako je lepení a cínování. Pracovníci zde pracují na strojích, které jsou zahřáté na určité stupně, důležité pro kompletaci výrobků. Vedení společnosti se v nedávné době rozhodlo pro větší bezpečnost zajistit zaměstnancům pracujícím na těchto strojích bezpečnostní zástěry, které je chrání při kontaktu se strojem.



Zdroj: interní materiál společnosti

Obr. č. 8 Kontrola produkce



Kontrola produkce je důležitou závěrečnou částí, kde se výrobky kontrolují, zda nedošlo v žádné části k chybě. Pokud je zde chyba nalezena a je možnost její opravy, pokusí se hlavní kontrolorka chybu napravit. Pokud je chyba natolik velká, že její oprava není možná, výrobek se ukládá do krabice a dochází k jeho následnému vyřazení.

Zdroj: interní materiál společnosti

1.3 Historie podniku

V úvodu jsme zmínili, že podnik byl založen začátkem července roku 1996. Tento měsíc byl pro společnost klíčovým, protože se firma intenzivně rozvíjela, bylo nutné najít další prostory pro její rozvoj. Za tímto účelem se vedení společnosti rozhodlo zakoupit bývalý objekt továrny vyskytující se na adrese Dělnická 605 v Hranicích u Aše, přičemž podnik byl nucen poskytnout část kapacit z výroby na rekonstrukci zakoupených prostor. Netrvalo dlouho a oprava objektu byla dokončena, stalo se tak v listopadu téhož roku. Nové prostory byly rázem obsazeny výrobními prostředky, které po dobu rekonstrukce sídlily ve stávajících prostorech, z nichž firma GR electronic, spol. s r.o. udělala skladová místa a archiv. V počáteční fázi rozkvětu společnosti bylo nutné nakupovat veškeré vybavení potřebné k výrobě, nebyl to jen materiál jako takový, ale také již zmiňované prostory. Tudíž bylo zapotřebí, aby

společníci vynaložili větší finanční obnos. Velkou výhodou však bylo, že vedení společnosti čerpalo jen z vlastních peněžních prostředků, což napomohlo také k tomu, aby se společníci zbytečně nezadlužili.

1.3.1 Budování nových výrobních prostor

Netrvalo dlouho a v roce 1997 byla potřeba znovu rozšířit prostory z důvodu nedostačujících výrobních kapacit, které jsou nedílnou součástí podniku. Společnost tedy vybudovala novou výrobní halu pro kompletaci. V průběhu roku 1997 se zvyšovaly nároky od strategického partnera, z tohoto důvodu bylo zapotřebí, s ohledem na export hotových výrobků a dodávku materiálu pro potřebu výroby, zakoupit několik nákladních automobilů. Současně se rozšířil jak počet zaměstnanců ze stávajících 17 na 120, tak portfolio vyráběných elementů. V době celkového rozšiřování přišli společníci s nápadem vybudovat vlastní samostatnou autodopravu, která by byla využívána převážně pro potřeby firmy GR electronic, spol. s r.o. a pro větší efektivitu by své služby nabízeli i jiným subjektům. Vedení společnosti si uvědomovalo, že je třeba své aktivity diverzifikovat tak, aby v případě vzniku ekonomických problémů mohla firma dále fungovat, bez ohledu na tyto potíže.

1.3.2 Navýšení lidských zdrojů

V letech 1997 až 2002 dochází opět k dynamickému rozvoji společnosti. Díky velmi rychlému nárůstu automobilového průmyslu jsou společníci postaveni opět před důležité rozhodnutí, a to, zda investovat do dalšího rozvoje firmy. Ze strany strategického partnera dochází k opětovnému navyšování výrobní výkonnosti, což by dosavadní výrobní prostory nebyly schopny zvládnout z důvodu nedostatečné kapacity. Avšak po důkladném zvážení všech skutečností a zajištění financování se vedení společnosti GR electronic, spol. s r.o. rozhodlo k vystavění nových výrobních prostor. Je nutné v tuto chvíli zmínit, že investice, které byly doposud využity, jsou výhradně ze zisku firmy a nebylo tedy nutné použít půjčku nebo úvěr.

Lidské zdroje, které jsou považovány za nejdůležitější prvek fungování společnosti, bylo nutné z důvodu dokončení výrobních prostor co nejrychleji navýšit. Pro podnik GR electronic, spol. s r.o. je hlavním parametrem kvalifikovanost pracovníků. Při získávání pracovních sil bylo zapotřebí proškolení, bez kterého se na

daných sektorech pracovník neobejde. K nedostatku lidských zdrojů v daném regionu došlo v roce 2002, kdy bylo vedení společnosti postaveno před další výzvu, a to, jakým způsobem vyřešit personální otázku. Vedení společnosti se zaměřuje především na zkvalitnění sociálního programu a tím i na větší motivaci pracovníků.

Jak už bylo zmíněno výše, společnost se rozhodla v roce 2002 zakoupit firemní autobus, díky němuž vzniká nová firemní přeprava, která zajišťuje svoz zaměstnanců. S nedostatkem místní pracovní síly se společnost vypořádala nabíráním nových pracovníků, které firemní autobus sváží až z Chebu. Problém s kvalifikovanou pracovní silou je po nějaký čas vyřešen pomocí právě zmíněné autobusové dopravy. Strategický partner, jakožto hlavní zadavatel požadavků koncových odběratelů firmy GR electronic, spol. s r.o. v období dovolených požaduje, aby v žádném případě nedošlo k výpadku dodávek, což se pro vedení společnosti jeví jako další problém, který je nutné co nejefektivněji vyřešit. Je protiprávní, aby pracovníkům nebylo umožněno čerpání řádné dovolené. Z tohoto důvodu si společnost poprvé v historii najala personální agenturu, která zajistila přes 40 pracovníků, které firma využije k vykrytí dovolených.

1.3.3 Získání nových prostor pro logistiku

Co se týče rozšiřování prostorů pro logistickou část, firma GR electronic, spol. s r.o. získala v roce 2003 v aukci objekt bývalé traktorové stanice. Bylo nutné tyto prostory kompletně zrekonstruovat a vytvořit tak pohodlné zázemí pro pracovníky. Práce týkající se oprav trvaly do roku 2004, objekt byl posléze připraven k provozu a společnost GR zahájila postupný přesun dopravních kapacit do nového objektu. Díky této investici se firmě GR electronic, spol. s r.o. naskýtá příležitost expandovat do logistických služeb s vysokou mírou standardu. Následně se společnosti daří vyhrát výběrové řízení ve společnosti PLM na zajišťování výhradní nákladní přepravy. Samotný vozový park, do něhož bylo vloženo dostatek finančních prostředků, je v roce 2004 schopný poskytnout co největší komfort pro nového zákazníka.

1.3.4 Nová pobočka v Bechyni

V letech 2005 až 2006 dochází k velkému rozvoji ekonomiky EU a především automobilového průmyslu, což způsobuje fakt, že ze strany strategického partnera dochází stále k častějším požadavkům ke zvýšení dodávek. Opět se objevuje problém

s velkým nárůstem požadavků na výrobní kapacity, což firma GR electronic, spol. s r.o. musí nějakým způsobem vyřešit. V regionu, kde sídlí společnost GR, byl zjištěn nedostatek kvalifikované pracovní síly. Jelikož má dobré zkušenosti s personální agenturou, obrátí se tedy s problémem na ni. Ovšem společnost je nucena využít spolupráci i s dalšími agenturami, které tyto služby poskytují. S těmito personálními společnostmi se začala spolupráce komplikovat, a to z důvodu čím dál horší úrovně agentur, což se projevilo hlavně na kvalitě pracovníků. Často se jedná o pracovníky, kteří pochází ze zemí mimo EU a jsou na tom velmi špatně s jazykovými znalostmi.

Toto období nepřispělo žádným způsobem k dynamickému rozvoji společnosti, spíše se naopak projevovала nízká efektivita výrobních kapacit, tedy i samotného nákupu a prodeje. Cesta, kterou se firma vydala, nebyla zrovna tou nejlepší, proto vedení společnosti došlo k názoru, že by bylo lepší hledat jiná řešení, než bylo využití personální agentury.

V roce 2007 bylo vedení společnosti nuceno k intenzivnímu hledání nových výrobních prostor, ovšem v regionu, kde panovala tak špatná situace, to nebylo možné. Hlavní roli při výběru destinace hrála vysoká nezaměstnanost a dostatek kvalitních pracovních sil. Místem určení, jež bylo vybráno skrze dohodnuté požadavky a nalezení vhodného objektu, se nakonec stalo město Bechyně, bylo zde zaměstnáno přibližně 40 zaměstnanců. Město se potýkalo s vysokou nezaměstnaností a díky založení této afilace jim vznikly velké příležitosti, jak začít spokojeně pracovat. Firma GR electronic, spol. s r.o. vstoupila do jednání s firmou Jitex Písek a. s., která byla stávajícím vlastníkem výrobního objektu. V prvopočátku byl tento objekt pronajat na dobu určitou v délce jednoho roku s překupním právem, které bylo v roce 2007 využito, a firma objekt v tomto roce odkoupila do svého vlastnictví. Mělo to však svoji daň, vedení společnosti bylo nuceno přistoupit k financování nového objektu pomocí úvěru. Jak již bylo zmíněno v předešlé části, firma nikdy těchto nabídek nevyužila, bylo to poprvé, kdy se k tomu odhodlala. Počáteční investice do objektu v Bechyni byla 25 milionů Kč.

1.3.5 Hospodářská krize

Podnik si prošel největší krizí v roce 2008. Jak již bylo psáno, v roce 2007 si podnik na jihu Čech založil pobočku, která měla být velkým přínosem pro zdejší

obyvatele. Je pravdou, že v průběhu roku také velkým přínosem byla, ale nastala zde situace, a to celosvětově známá hospodářská krize. Na konci září téhož roku postihla ekonomická krize Evropu, což se velmi výrazně začalo projevovat na výkonech jednotlivých průmyslových odvětví, v našem případě na automobilovém průmyslu. Tato krize podnik zasáhla natolik, že docházelo k velkému snižování stavů, což se týkalo hlavně počtu zaměstnanců. Výroba se začala snižovat a lidé přicházeli o práci. Vedení společnosti muselo brát v úvahu, že pokud by se pobočka v Bechyni udržela, byla by pro podnik ztrátová, a tak se rozhodlo tuto pobočku zavřít. Hospodářská krize podnik zasáhla v takové míře, že se snížil počet zaměstnanců z původních 850 na 670 v produkčním místě Hranice a na pobočce Bechyně z konečných 110 na absolutní zánik. Šlo o velmi složité období. Vedení muselo najít jistá opatření, aby se počet zaměstnanců už snižovat nemusel a výroba se udržela v určité linii.

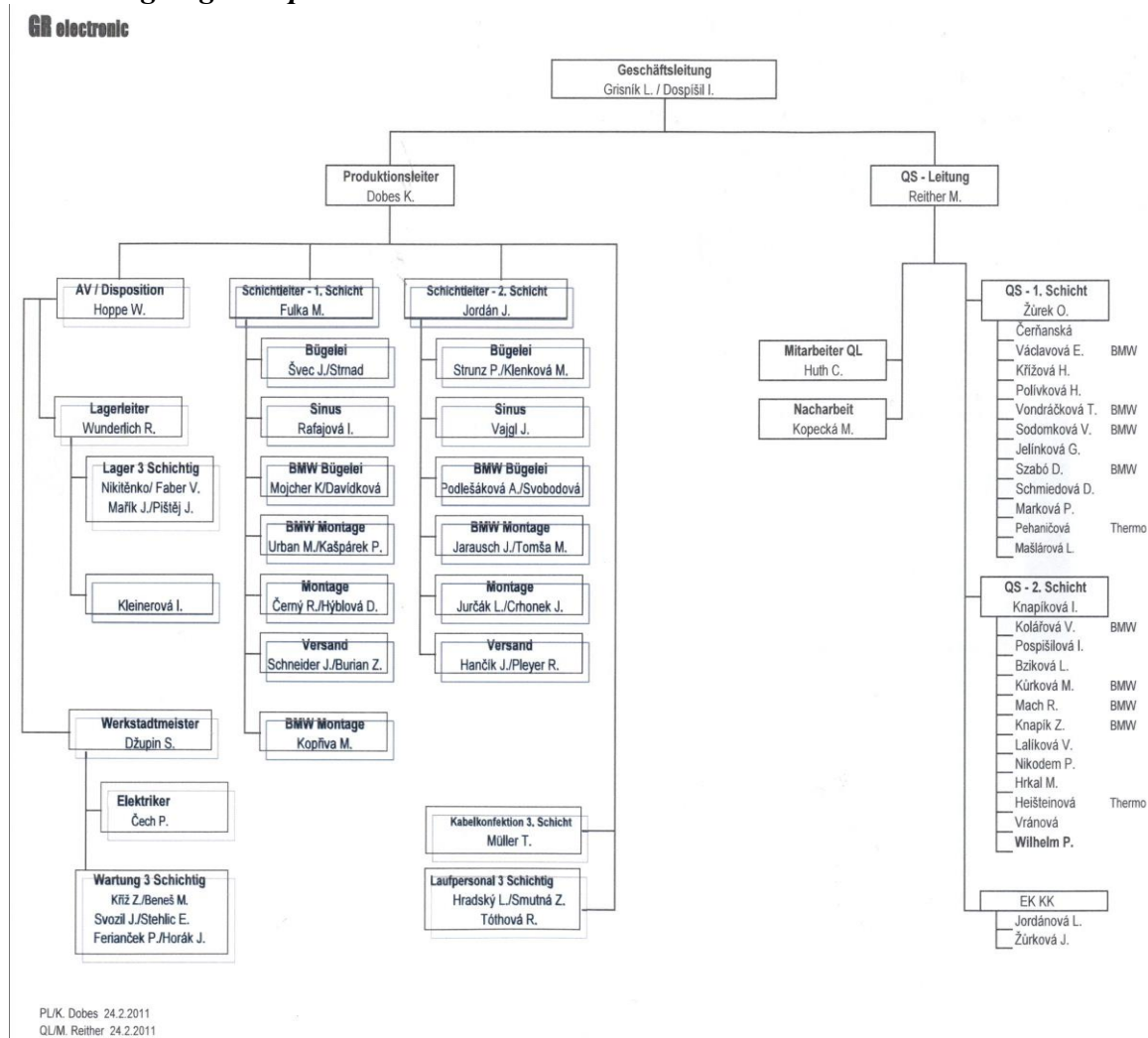
V průběhu roku 2009 se situace začala zlepšovat a podnik začal svou výrobu zase zvyšovat. V roce 2008 byla afilace v Bechyni vymazána z Obchodního rejstříku a společnost GR electronic, spol. s r.o. nadále funguje a dále se rozvíjí.

1.4 Organizační struktura

Každý podnik musí mít svého ředitele, případně jednatele, a pracovníky, kteří obsazují různé pozice. Organizační struktura je vyjádřením stavu organizace, jak po stránce horizontální, tak po stránce vertikální. Společnost GR electronic, spol. s r.o. má svoji identickou organizační strukturu, kterou si níže zobrazíme pomocí organizačního schématu. Funkcionální organizační struktura je charakteristickou pro zkoumaný podnik. Jak již bylo zmíněno výše, podnik zaměstnává 590 zaměstnanců, bylo by tedy velmi nepraktické vykreslovat všechny členy organizační struktury. Zaměříme se tedy jen na ty podstatné, kteří jsou nejdůležitější pro samotný chod společnosti.

Na začátku první kapitoly bylo zmíněno, že společnost GR electronic, spol. s r. o. má dva vlastníky, kde každý z nich vlastní jednu polovinu podniku, navíc jeden z vlastníků je současně i jednatelem. Z důvodu příliš velké složitosti a časové náročnosti výroby je nutné, aby společnost měla tři směny, kde každá z těchto směn má odlišnou kapacitní a personální úroveň.

Obr. č. 9 Organigram společnosti



Zdroj: interní materiál společnosti

1.5 Finanční analýza

Firmy mají dnes k dispozici řadu nástrojů ke zkoumání svého finančního zdraví. Jednou z rozhodujících fází finančního managementu je finanční analýza. Na jejích výsledcích je založeno finanční řízení. Kromě rozboru absolutních ukazatelů lze využít poměrové ukazatele. Mezi hlavní skupiny patří ukazatele finanční analýzy, nejčastěji ukazatel likvidity a zadluženosti, dalšími skupinami jsou ukazatele aktivity, ukazatele výnosnosti, nákladovosti apod. Zdrojem údajů pro finanční analýzu jsou nejen interní statistická šetření, ale i externí údaje o jiných podnicích, které slouží především pro srovnání s konkurenčními podniky. Využití finančních analýz v podniku také záleží na schopnosti a vůli managementu dané firmy z analýzy vyvodit potřebné závěry pro řízení firmy. (Synek, 2010, s. 237)

Ke zhodnocení hospodaření společnosti GR electronic, spol. s r.o. nám napomohou výpočty ukazatelů finanční analýzy, které posuzují finanční zdraví podniku. Pro zhodnocení bude využito poměrových ukazatelů, mezi něž řadíme ukazatele rentability, aktivity, likvidity, ukazatele zadluženosti a ukazatele tržní hodnoty. Umožňují rychlý přehled o finanční situaci podniku a údaje jsou zjišťovány z účetních výkazů. Aby výsledky jednotlivých ukazatelů byly co nejlepší, je dobré zpracovávat je za více účetních období. Tím je umožněno sledování vývojového trendu ukazatelů. Zaměřeno bylo na roky 2011/2012, především proto, že jsou to prozatím poslední číselné údaje této společnosti.

1.5.1 Analýza ukazatelů likvidity

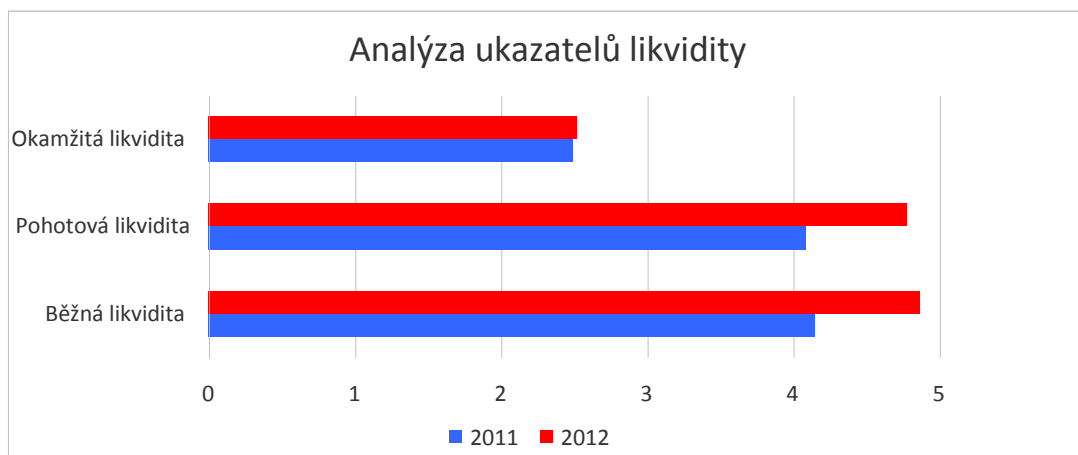
Ukazatel likvidity posuzuje, jak je společnost schopna dostát svým závazkům. Pomocí ukazatelů likvidity jsme schopni poměřit prostředky se závazky, které je umožní platit. Samotná likvidita se dále dělí na tři oblasti: běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu. Pro podnik GR electronic, spol. s r.o. využijeme všech částí, aby bylo dokonale vidět, jak si společnost umí poradit s vynaloženými, potažmo získanými peněžními prostředky.

Tab. č. 1 Analýza ukazatelů likvidity

	2011	2012
Krátkodobé závazky	33929	28932
Oběžná aktiva	140929	140827
Krátkodobé pohledávky	54228	65383
Krátkodobý finanční majetek	84616	72925
Pohotové platební prostředky	394	158
Běžná likvidita	4,154	4,868
Pohotová likvidita	4,092	4,780
Okamžitá likvidita	2,494	2,521

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Graf č. 1 Analýza ukazatelů likvidity



Zdroj: vlastní zpracování 2014

Začneme nejdříve **likviditou běžnou**, která nám pomáhá zjistit, kolikrát převyšují oběžná aktiva krátkodobé zdroje. Optimální hodnoty se pohybují mezi 1,5 - 2,5. Běžná likvidita bere v úvahu poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

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

Při výpočtu běžné likvidity za roky 2011 a 2012 jsme zjistili, že došlo k výraznému zlepšení v průběhu jednoho roku. Běžná likvidita se zvýšila o 0,714. V obecné teorii se považuje za hraniční hodnotu běžné likvidity 1,5, jako nejnižší hranice běžné likvidity a společnost GR electronic, spol. s r.o. toto s přehledem splňuje.

Pohotová likvidita zjišťuje, která část krátkodobých závazků je kryta jen finančním majetkem. U této likvidity jsou oběžná aktiva snižována o zásoby a následně v poměru s krátkodobými závazky. Doporučená hodnota pohotové likvidity se pohybuje v rozmezí 1 – 1,5. Společnost GR electronic, spol. s r.o. jakožto výrobní podnik bude mít vždy tuto hodnotu likvidity odlišnou.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

Pohotová likvidita by nikdy neměla klesnout pod hodnotu 1 a společnost GR electronic, spol. s r.o. tuto podmínku splňuje. Hodnota pohotové likvidity ve společnosti není v rozmezí 1-1,5, ale hodnoty se pohybují kolem 4.

Okamžitá likvidita určuje schopnost firmy okamžitě uhradit své krátkodobé závazky. Bere se zde v úvahu poměr krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků. Tyto závazky mohou být uhrazeny pomocí finančního majetku, tedy hotovostí na běžných účtech, pokladnách a hotovostí, která je uložena v krátkodobě obchodovatelných cenných papírech. Optimální hodnoty se pohybují mezi 0,2 – 0,5.

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

Abychom mohli zjistit hodnotu okamžitě splatných závazků, museli jsme dosadit do výpočtu veškeré krátkodobé závazky. Proto se ve vzorečku pro výpočet okamžité likvidity v čitateli objevuje krátkodobý finanční majetek. Společnost GR electronic, spol. s r.o. se splatností krátkodobých závazků nemá vůbec žádné problémy, hodnota okamžité likvidity se stále pohybuje vysoko nad minimální hranicí, která se rovná hodnotě 0,2.

1.5.2 Analýza ukazatelů aktivity

„Ukazatele aktivity jsou používány pro řízení aktiv podniku, neboť hodnotí, jak efektivně podnik se svými aktivy hospodaří.“(Hrdý, 2009, s. 127)

Při analýze ukazatelů aktiv jsme schopni zjistit, jaký je počet obrátek za určitý časový interval, tzn. rychlost obratu, a jaká je doba vázanosti aktiv, která se uvádí v počtu dní, tzn. dobu obratu. Jestliže se podnik vyskytne v situaci, kdy má více aktiv než je účelné, vznikají takové společnosti zbytečné náklady a tím nízký zisk. Naopak má-li aktiv méně nežli je účelné, přichází v takovém případě o tržby. Mezi nejčastěji používané aktivity patří obrat celkových aktiv, rychlost obratu zásob, doba obratu zásob, rychlost obratu pohledávek, doba obratu pohledávek. Zaměříme se však jen na některé z nich.

Tab. č. 2 Analýza ukazatelů aktivity v tis. Kč

	2011	2012
Vázanost celkových aktiv	0,52831	0,55494
Relativní vázanost stálých aktiv	0,06692	0,10372
Obrat celkových aktiv	1,89282	1,80200
Obrat stálých aktiv	14,44044	9,64180
Obrat zásob	147,3549	123,9655
Doba obratu zásob	2,47701	2,94437
Doba obratu pohledávek	62,68327	74,73599
Doba obratu závazků	22,00205	21,75489
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	307 222	311 747
Aktiva celkem	162 316	173 290
Stálá aktiva	21 276	32 387
Zásoby	2 085	2 519
Pohledávky z obchodních vztahů	52 763	63 939
Závazky z obchodních vztahů	18 520	18 612

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Graf č. 2 Analýza ukazatelů aktivity pro rok 2011



Zdroj: vlastní zpracování 2014

Graf č. 3 Analýza ukazatelů aktivity pro rok 2012



Zdroj: vlastní zpracování 2014

Obrat celkových aktiv nám pomáhá určit, kolik prostředků je firma schopna vytvořit ze zdrojů, které jí jsou k dispozici. Ukazatel celkových aktiv nám tedy udává, kolik tržeb připadá na jednu korunu dostupných aktiv. (Scholleová, H., 2008, s. 256)

Vyjadřují se poměrem tržeb k celkovým aktivům. Optimální hodnoty se pohybují od 1,6 do 2,9. Jestliže se při výpočtu ukáže, že je hodnota tohoto ukazatele nižší než 1,6, zaručeně to znamená, že společnost má příliš vysoký stav majetku a nejlepší by pro tento podnik bylo, aby nadbytečný majetek odprodal nebo zvýšil tržby.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{celkové tržby} / \text{celková aktiva}$$

Vypočítali jsme si tabulku pro analýzu aktivity, díky které můžeme vidět, že vázanost celkových aktiv byla pro společnost GR electronic, spol. s r.o. velmi příznivá. Pro Českou republiku je za příznivý vývoj považována hodnota ukazatele nižší než 1. Ve sledovaném období se hodnota ukazatele u společnosti GR electronic, spol. s r.o. pohybovala pod hodnotou 1, v roce 2011 tedy 0,52831. V roce 2012 se hodnota vázanosti celkových aktiv mírně zvýšila na 0,55494. Tento mírný vzrůst je způsoben zvýšením podílu stálých aktiv a celkových aktivech.

Obrat celkových aktiv se ve sledovaném období, tedy v letech 2011 a 2012, příliš nemění. Hodnota obratu celkových aktiv pro rok 2011 je 1,89282 a pro rok 2012 1,80200. Pokud se ale podíváme na obrat stálých aktiv, můžeme říci, že se hodnota ve sledovaném období značně změnila. V roce 2011 byla hodnota rovna 14,44044 a v roce 2012 9,64180. Z těchto výpočtů si můžeme všimnout, že hodnota stálých aktiv výrazně klesla a to o celých 4,79854.

Rychlost obratu zásob je definována jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob. Obrat zásob udává, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po opětovný nákup zásob. (Hrdý, 2009, s. 127)

Pomocí získaných výsledků zjistíme, zda je podnik ve špatné platební schopnosti. Tento fakt je zjištěn v případě, kdy má společnost přebytkové zásoby, které jsou neproduktivní a nenesou žádný nebo jen nízký výnos.

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \text{celkové tržby} / \text{zásoby}$$

Pokud se podíváme do tabulky, můžeme si také všimnout, že obrat zásob u společnosti se ve sledovaném období snižoval, z hodnoty 147,3549 pro rok 2011 na hodnotu 123,9655 pro rok 2012, ale doba obratu se zvýšila z hodnoty 2,47701 pro rok 2011 na hodnotu 2,94437 pro rok 2012. U hodnot doby obratu pohledávek došlo k výrazné změně, přesněji řečeno k výraznému zvýšení a to o 12,05272. K mírnému snížení došlo naopak u hodnot doby obratu závazku, tedy z 22,00205 na 21,75489, a to je pro dodavatele společnosti velmi příznivé.

Rychlost obratu pohledávek je hodnota, pomocí které jsme schopni určit, kolikrát ročně jsou pohledávky společnosti přeměněny na hotové peníze. Platí, že čím rychlejší bude obrat pohledávek podniku, tím budou rychleji zpeněženy jeho pohledávky.

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \text{celkové tržby} / \text{pohledávky}$$

Při výpočtu rychlosti obratu pohledávek se číselné hodnoty změnilly z 62,68327, pro rok 2011, na 74,73599, které byly vypočítané pro rok 2012. Je zde vidět jasná změna k lepšímu, která představuje přeměnu pohledávek na hotové peníze.

1.5.3 Analýza ukazatelů rentability

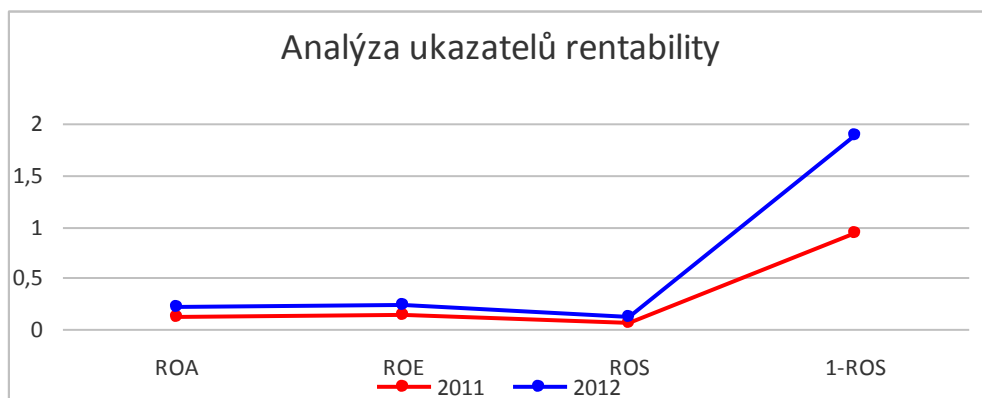
Ukazatel rentability nebo ziskovosti či výnosnosti ukazuje, do jaké míry je podnikání dané společnosti efektivní. Mezi ukazatele rentability řadíme například rentabilitu aktiv (ROA – return on assets), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE – return on equity), rentabilitu nákladů nebo rentabilitu tržeb (ROS – return on sales). Pro výpočet je zprvu zvolena rentabilita celkového kapitálu. Dále je třeba zohlednit i rentabilitu vlastního kapitálu a v neposlední řadě posoudit také vývoj rentability tržeb za roky 2011 a 2012. Tento ukazatel zabývající se tržbami je často nazýván ziskovou marží nebo ziskovým rozpětím, které udává, kolik korun zisku nám přinesla jedna koruna tržeb. Lze rozlišit čistou provozní marži a provozní ziskovou marži. V prvním případě se v čitateli používá zisk po zdanění, v případě druhém je čítec obsazen ziskem před úroky a zdaněním. V tabulce můžete vidět celkový výčet všech ukazatelů rentability. Jelikož byla analýza prováděna jen za poslední dva roky, nedochází k takové změně, jako je očekáváno u analýz pro delší časové období.

Tab. č. 3 Analýza ukazatelů rentability

	2011	2012
ROA	0,1169	0,1045
ROE	0,1328	0,1007
ROS	0,0618	0,0582
1-ROS	0,9382	0,9418
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	307 222	311 269
HV za účetní období	16 756	13 788
HV před zdaněním	18 977	18 101
Aktiva celkem	162 316	173 290
Vlastní kapitál	126 143	136 934
Dlouhodobé závazky	1 591	2 099

Zdroj: vlastní zpracování 2014

Graf č. 4 Analýza ukazatelů rentability



Zdroj: vlastní zpracování 2014

Rentabilita celkového kapitálu (ROA – Return on assets) je velmi často považována za základní měřítko rentability. Díky tomuto ukazateli jsme schopni zhodnotit výnosnost celkového kapitálu v podniku, bez rozlišení zdrojů financování (vlastní, cizí). Lze ji rozdělit na zdaněnou a nezdaněnou, záleží na dosažené hodnotě zisku, ale zpravidla se používá hodnota vypočtena ze zisku před zdaněním. (Kubíčková, D., Kotěšovcová, J., 2006, s. 49-53)

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \text{čistý zisk nebo ztráta} / \text{celková aktiva}$$

Hodnota celkových aktiv (ROA) se ve společnosti GR electronic, spol. s r.o. v období 2011-2012 příliš neměnila, pohybovala se v rozmezí 10-11%.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on equity) je nástrojem pro vyhodnocení výsledného ziskového efektu z majetku vloženého vlastníky do podniku. Vlastníci mohou posoudit na základě vypočtených hodnot, zda investice je pro ně výhodná v porovnání s alternativními možnostmi. Pro výpočet je možné použít zisk před zdaněním, ale také po zdanění, výsledná hodnota ROE je nezdaněná. (Kubíčková, D., Kotěšovcová, J., 2006, s. 49-53)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \text{čistý zisk nebo ztráta} / \text{vlastní kapitál}$$

U ukazatele rentability vlastního kapitálu byl příznivější rok 2011, kdy hodnota dosáhla až 13,28%, naopak v roce 2012 byla hodnota ukazatele pouze 10,07%.

Rentabilita tržeb (ROS – Return on sales) neboli ziskové rozpětí nám umožňuje vypočítat míru ziskovosti podniku při dosahované úrovni tržeb, jinak řečeno jakého zisku dosáhneme na 1 Kč tržby. Hodnoty pro výpočet ukazatele čerpáme z výkazu zisku a ztrát. Stejně jako u ukazatele ROE můžeme použít zisk před zdaněním, ale také po zdanění. Tržby mohou být vyjádřené jako výnosy za vlastní výkony a služby, nebo jako výnosy celkové. (Kubíčková, D., Kotěšovcová, J., 2006, s. 49-53)

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \text{čistý zisk nebo ztráta} / \text{celkové tržby}$$

V analyzovaných letech u společnosti GR electronic, spol. s r.o. se také hodnota rentability tržeb příliš nemění. V roce 2011 byla hodnota ROS 0,0618 a v roce 2012 se hodnota jen mírně snížila na 0,0582.

Závěrem lze z finanční analýzy usoudit, že společnost GR electronic, spol. s r.o. je stabilní podnik. Vypočtené ukazatele odpovídají buď doporučeným hodnotám či udávají hodnotu vyšší. Firma je schopna hradit své závazky včas.

2 Analýza nákupu

2.1 Vymezení nákupu, jeho cílů, funkcí a procesu

„Nákupem označujeme všechny činnosti podniku, které mají za cíl získání hmotných a nehmotných vstupů do podniku.“ (Tomek, Hofman, 1999, s. 16)

Z počátku byl nákup považován za funkci výkonnou a jeho role spočívala ve vyhledávání předem daných produktů za nejnižší ceny v co nejkratším čase. V devadesátých letech dochází k posunu v oblasti logistiky nákupu. Funkce nákupu se stala postupem času součástí celkového řízení podniku a získala tak možnost stát se zdrojem zisku.

Nákup jako takový je oblast činností, za jejichž pomoci může podnik nebo fyzická osoba nakupovat od jiného podniku výrobky, zboží či služby výměnou za sjednané ceny, množství, kvalitu a jiné podmínky odpovídající podnikovým potřebám. Nákup se skládá z několika činností, které jsou jeho nedílnou součástí a bez kterých by se neobešel. Těmito činnostmi jsou především vyjednávání podmínek dodávky s dodavateli, příprava a vystavení objednávek, zajištění dohledu na realizaci a kontrola dodávek. (Perrotin, Heusschen, 1999, s. 9-14)

Cílem nákupu je uspokojování potřeb, protože každá organizace má své potřeby a požadavky, které udělují výrobkům i službám hodnotu, kterou využijí ve výrobním procesu. Důležité je snižování nákupních nákladů, především nákladů na předmět nákupu a nákladů spojených s nákupem, čímž jsou myšleny dopravní a pojistné zajištění. Zvyšování jakosti nákupu se řadí mezi další cíle, kterých je zapotřebí dosáhnout. Se snižující se jakostí přibývá riziko nákupu, s čímž souvisí i nemožnost dodání. Využívání více nákupních příležitostí vede ke zvyšování flexibility nákupu a podpoře nákupních cílů, které se orientují na veřejné zájmy neboli propojenost s okolním prostředím. (Tomek, Hofman, 1999, s. 19)

2.1.1 Fáze nákupního procesu

- ❖ Rozpoznání problému
- ❖ Rozhodnutí o nákupu – potřeba nákupu
- ❖ Průzkum trhu
- ❖ Výběr vhodného dodavatele
- ❖ Formulace podmínek a zadání objednávky
- ❖ Dodávka
- ❖ Přejímka dodávky, kontrola a případná reklamace
- ❖ Úhrada zboží (Synek, 2010, s. 189)

2.1.2 Nákupní proces v podniku GR electronic, spol. s r.o.

Nákupní proces je ve firmě GR electronic, spol. s r.o. v současné době prováděn pomocí jednotlivých tabulek, ve kterých se udává, kolik kterého materiálu je na skladě. Zároveň vždy u toho v určité úrovni, jež je předem stanovena, dochází k následné objednávce a doplnění zásob. Tabulky jsou vždy získávány od strategického partnera prostřednictvím elektronické pošty. Cílem je uskutečnění dodávky materiálu nebo služby v požadovaném termínu a jakosti při dosažení nejmenší nákupní ceny.

V úvodu této bakalářské práce autorka zmínila spolupráci se strategickým partnerem, kterou považuje jako zvláštnost této společnosti. Strategický partner je hlavní dodavatel, který poskytuje podniku veškeré materiální toky. Tyto toky jsou realizovány prostřednictvím zakázek. Na základě těchto zakázek vypracuje disponent, pracovník strategického partnera, pracovní plán. Tento plán je elektronicky zaslán na pobočku společnosti GR electronic, spol. s r.o., je postupně zjišťováno, co je umístěno na skladě, případně co je potřeba doobjednat, tedy nakoupit. V tomto nákupním procesu můžeme mluvit o efektivním nákupu. Následně jsou zakázky zkompletovány a mohou se zaslat strategickému partnerovi, který hotový výrobek umístí na centrální sklad Gründau.

2.1.3 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí

V nákupním procesu se vyskytují různé faktory, které ovlivňují nákup materiálu či surovin. Mezi tyto faktory lze zařadit cenu, čas, dodavatele, jakost, množství a podmínky dodávky.

Cena je jedním z důležitých faktorů, na které musí nejen společnost GR electronic, spol. s r.o. brát zřetel. Ne vždy je totiž nejlepší cena tou nejnižší možnou cenou nákupní.

Čas může hrát významnou roli při nákupním procesu. Vyjadřuje dobu, kdy materiál či zboží nakoupit. I v podniku jako je GR electronic, spol. s r.o. musí být určena dodací lhůta materiálu tak, aby bylo možné reagovat na poptávku. Jakmile je objednáno v dostatečném předstihu, je provozní kapitál společnosti tudíž vázán v zásobách. Naopak nedostatečné dodávky mohou vyvolat opožděnou výrobu finální produkce.

Dodavatel a jeho výběr jsou jedním z hlavních faktorů, který je vnímán jako předpoklad dobrého nákupu. Dodavatelé by měli být vybíráni především dle potřeb podniku. Je nezbytné, aby se vedení společnosti blíže poznalo s daným dodavatelem.

Jakost může být stanovena hlediskem jako je například hmotnost, barva, velikost, vzhled, flexibilita. Nákup kvalitní suroviny za co nejnižší cenu je cílem každé společnosti.

Množství materiálu či výrobku je další složkou nákupního procesu. Podnik GR electronic, spol. s r.o. má s tímto faktorem dlouholeté zkušenosti. Firma vlastní sklad, kde uchovává objednané množství materiálu navíc. Postupem času dle zakázek doobjednává. Jelikož je většina materiálu odolná vůči kazivosti, je možné tento proces opakovat jen při vyčerpání zásob daného produktu. Společnost GR electronic, spol. s r. o. je závislá na svém strategickém partnerovi a jeho každodenních elektronických zakázkách.

Podmínky dodávky jsou uvedeny v každé kupní smlouvě. Dodavatel s odběratelem musí dodací a platební podmínky jasně a zřetelně zformulovat, protože představují důležitou součást samotné dodávky.

(Tomek, Hofman, 1999, s. 24-25)

2.2 Charakteristika strategického partnera

Podnik GR electronic, spol. s r.o. nemá úplně specifický nákup jako valná většina podniků v České republice. Je to tím, že veškeré informace týkající se zakázek, nákupů materiálu a potřebných surovin získává od svého strategického partnera. Zakázky jsou tvořeny dle potřeb zahraničních automobilek, které bude lepší pro objasnění zopakovat. Jsou jimi evropské automobilky Audi AG, BMW AG, Land Rover, Mercedes Benz, Smart GmbH. Co se týče strategického partnerství, to může být vnímáno jako vzájemná spolupráce mezi dvěma či více podniky, případně mezi podnikem a fyzickou osobou. Vždy musí být tato spolupráce utvářena s cílem dosažení zisku a uspokojování potřeb zákazníka. V případě firmy GR electronic, spol. s r.o. se vyskytujeme v podnikatelském sektoru. Ve společnosti GR electronic, spol. s r.o. je spolupráce realizována mezi více podniky.

Vhodný dodavatel může být zvolen pomocí systémového procesu, který je určen nákupem a zajištěním subdodávek v podniku. V konečném důsledku jde o vypracování jisté konkurenční výhody a lepší výchozí pozice ve vztahu k zákazníkovi. Proto rozhodnutí o volbě konkrétního dodavatele přesahuje oblast nákupu a stává se nástrojem dosažení podnikových cílů tím, že úspory nákladů se projeví v ziskovém rozpětí, ale také tím, že podnik je schopen poskytovat zákazníkům jen tak kvalitní produkty, jaké je schopen získat od svých dodavatelů. Přebírá tedy na sebe odpovědnost nejen za kvalitu svých výrobků, ale také za kvalitu polotovarů, služeb, subdodávek a materiálu, protože zákazník není a nemůže být schopen tento fakt rozlišit a ani to není jeho cílem.

2.3 Hodnocení strategického partnera - dodavatele

Hodnocení dodavatelů je významným nástrojem v řízení dodavatelských vztahů. Výběr dodavatelů je důležitou součástí nákupu. Cílem hodnocení z hlediska interního využití je zlepšování výkonnosti dodavatelů. Z hlediska externího využití by dodavatelé měli být se svým hodnocením seznámeni, aby byli informováni, v čem podniku

vyhovují a v čem vyhovují méně. Hodnocení v opakujících se časových intervalech umožňuje sledování vývoje výkonnosti dodavatele v čase. Pro zhodnocení dodavatelů bývá stanoveno několik kritérií, mezi něž mohou být zařazeny dodací podmínky, cena, platební podmínky, komunikace či možnost doobjednání. Hodnocení vytváří podklady pro rozhodování o pokračování spolupráce, úpravě nebo zrušení obchodních vztahů.

Po důkladné analýze pak dochází dle posouzení vybraných kritérií k výběru dodavatelů. Tento úkol hraje klíčovou úlohu při plnění cílů a vizí podniku. Dobrý výběr může podnik posunout mezi špičku ve svém oboru a špatný může znamenat naopak kritické důsledky. Proto je třeba analýze a zejména závěrům věnovat patřičný čas, energii a dbát i na správné složení týmu, který bude analýzu a vyhodnocování provádět.

Společnost GR electronic, spol. s r.o. hodnotí strategického partnera pomocí tabulek, které jsou tvořeny údaji o nákupu a prodeji mezi firmou a partnerem. Tabulky se zpracovávají v průběhu celého měsíce a na konci jsou výsledky vždy převedeny do slovního vyjádření. Vedoucí výroby prostřednictvím těchto tabulek a slovního posudku informuje disponenty strategického partnera, jak je spokojený se spoluprací s partnerem a popřípadě navrhně jistá zlepšení.

Bodovací systém je ve společnosti GR electronic, spol. s r.o. zaveden již delší dobu. Minimální hodnotou v tomto systému je 1 a maximální 5. V drtivé většině případů se hodnoty 1 a 2 nevyskytují. Ve společnosti GR electronic, spol. s r.o. je systém hodnocení strategického partnera velice přísný, ale i přes tuto překážku jsou hodnoty velmi dobré. Mezi parametry, které je nutné hodnotit u strategického partnera, patří především komunikace, plánování nákupu materiálu a produkce, dodací podmínky a v neposlední řadě také platební podmínky, které jsou pro společnost důležitým faktorem, jež může ovlivnit další fáze, jak nákupu, tak prodeje. V tabulce, která je umístěna níže, je vidět měsíční hodnocení jak za rok 2011, tak za rok 2012.

Tab. č. 4 Hodnocení strategického partnera

	Komunikace	Plánování	Dodací podmínky	Platební podmínky
2011				
Leden	4	3	4	5
Únor	4	4	4	5
Březen	4	4	4	5
Duben	5	5	5	5
Květen	4	3	4	5
Červen	4	4	4	5
Červenec	5	5	5	5
Srpen	5	5	5	4
Září	4	3	4	4
Říjen	4	4	4	4
Listopad	5	5	5	4
Prosinec	5	5	5	4
2012				
Leden	3	3	4	5
Únor	3	2	4	4
Březen	3	2	4	4
Duben	4	4	4	4
Květen	3	3	3	4
Červen	3	3	3	3
Červenec	4	4	3	3
Srpen	4	5	2	3
Září	3	3	2	4
Říjen	4	4	2	3
Listopad	3	2	3	3
Prosinec	3	2	2	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V tabulce, která se týká hodnocení strategického partnera, je vidět, že v roce 2011 byla společnost GR electronic, spol. s r.o. mnohem spokojenější s poskytovanými službami ze strany strategického partnera, než tomu bylo v roce 2012. Nejlépe byly hodnoceny v roce 2011 platební a dodací podmínky, které jsou pro výrobní společnost GR electronic, spol. s r.o. důležitým faktorem.

V roce 2012 byly nejlépe hodnoceny platební podmínky. Hůře na tom byly dodací podmínky, což negativně ovlivnilo průběh výroby.

2.4 Dodavatelské oblasti společnosti

Pro podnik GR electronic, spol. s r.o. jsou dodavatelské oblasti v podstatě pouze tři. Je to dodávka potřebného materiálu ke zpracování elementů, jakožto například dráty smotané do špulek, oboustranné lepicí pásky, lepidla v barelech, látky, filce a plastové součástky. Dále je to zajištění různých speciálních technologických operací, které jsou finančně velmi nákladné, ale bez jejichž zajištění by byl provoz velmi obtížný. A třetí oblastí je doprava. Je to jak interní doprava v areálu, která je zajištěna vlastní technikou, jako jsou vysokozdvizné vozíky, ruční vozíky atd., tak externí doprava. Doprava je spojovacím článkem mezi výrobcem a zákazníkem, jímž je v tomto případě výrobce automobilů, který tyto vyhřívací elementy zavádí do sedaček automobilů nebo do volantů. Pro externí dopravu také zajišťuje vlastní autodopravu.

Oddělení nákupu může být v podniku zařazeno jako samostatný celek nebo může být zahrnuto do společného oddělení spolu s prodejem a marketingem. Pro podnik GR electronic, spol. s r.o. není nákupní oddělení vytvořeno. Chybějící materiál, který je potřeba k výrobě, zabezpečuje strategický partner. Je zřejmé, že podnik GR electronic, spol. s r.o. má jen jediného dodavatele, tedy již zmíněného strategického partnera. Veškeré ostatní činnosti jako je zajištění stravování, úklidu nebo správa výrobního areálu apod. si firma zajišťuje sama svépomocí.

2.4.1 Problémy nákupního oddělení

Bylo konstatováno, že společnost GR electronic, spol. s r.o. nemá vlastní nákupní oddělení a o nákupní činnosti se stará vedoucí výroby, potažmo vedoucí skladu. To ovšem nic nemění na faktu, že i zaměstnanci těchto oddělení musí řešit nejrůznější problémy spojené s nákupem subdodávek, materiálu, kooperací

s obchodními partnery, marketingovou strategií atd. Mezi nejdiskutovanější témata v současnosti patří minimalizace nákladů spojená s analýzou zásob ve firmě.

Zásobovací strategie je jedna z klíčových funkcí vedení společnosti GR electronic, spol. s r.o. Optimalizace skladových zásob a minimální vázanost finančních prostředků firmy totiž umožňuje použít investice v jiných oblastech. Rozhodování o velikostech a struktuře zásob je velmi riskantní disciplína a vyžaduje značné množství zkušeností. Jde o udržování zásob v takové výši, že nedojde k radikálnímu zpomalení procesu výroby. Na druhou stranu příliš vysoké zásoby s sebou nesou náklady, které mohou být pro firmu velmi svazující. V podniku GR electronic, spol. s r. o. je evidence skladu na dobré úrovni. Je důležité s přesností vědět kde a kolik jakého materiálu je k dispozici, protože jinak by došlo ke zpomalení výroby a následně i ke zpoždění vývozu, což by pro podnik bylo velice nepříznivé.

2.4.2 Fáze nákupního procesu v podniku GR electronic, spol. s r.o.

I. Obdržení zakázek

Prostřednictvím disponenta, který je pobočníkem strategického partnera, je zaslán soupis, pracovní plán, požadovaných výrobků, které je nutné do daného termínu zkonstruovat. Plán slouží ke zjištění chybějících součástí na skladě, dále pak k nákupu scházejícího materiálu. Je třeba zmínit, že disponent tento pracovní plán zasílá každý den, to aby nedocházelo k případným časovým schodkům, které na sebe vážou další podstatné újmy týkající se společnosti.

II. Vytvoření objednávky

Po zjištění nedostatkového materiálu utvoří oprávněný pracovník, vedoucí skladu, objednávku, která je zaslána elektronickou poštou zpět disponentovi strategického partnera. V centrálním skladu Gründau skladníci naloží potřebné množství scházejícího materiálu do útroby kamionu společnosti GR electronic, spol. s r. o. a dopraví jej na pobočku v Hranicích u Aše.

III. Dodání materiálu a následná konstrukce

Chybějící materiál, který je svážen automobilovou dopravou společností GR electronic, spol. s r.o. na pobočku firmy, bývá balen v odlišném obalu. Mezi nejpoužívanější patří krabice, igelity, fólie, gitter boxy a jiné.

IV. Balení a přeprava hotových výrobků

Hotové vyhřívací elementy jsou baleny dle požadavků zákazníka, zahraničních automobilek, které poskytne strategický partner. Každý zákazník si zadá svá vlastní kritéria pro balicí systém. Například automobilka BMW preferuje balení hotových výrobků do plastových boxů s odnímatelným víkem. Automobilka Audi a Mercedes Benz požadují balení výrobků do kartonových krabic. Na každém balení nesmí chybět etiketa, na které je vyznačeno datum expedice a unikátní kód pro daný výrobek.

V. Úhrada

Ve společnosti GR electronic, spol. s r.o. je systém placení stejný jako u většiny podniků. K placení dochází převodem peněžních prostředků na účet či hotovostním placením. Úhrada se vztahuje na vyvezený obsah kamionu. Pokud se zaměříme na cenu jednoho kusu vyhřívacího elementu, je zde každá součástka, která prochází postupně všemi fázemi výrobního procesu, jenž je doplňována do konečného výrobku, oceněna procentuální částkou. Důvodem pro tento způsob výpočtu jsou hlavně případy, kdy dochází k eventuálnímu zaslání, tedy prodeji, strategickému partnerovi pro potřeby jiných, stejně zaměřených podniků jako je GR electronic, spol. s r.o.

3 Analýza prodeje

Prodej je činnost, díky které je prodejce schopen zajistit své uplatnění na trhu a dodat v co nejkratší době a nejlepší kvalitě zboží odběrateli. Co se týče zákazníků, je zapotřebí, aby o něm měl podnik dostatečné informace, protože jedině tak je schopen úspěšně prodávat své výrobky. Podnik by měl v první řadě vědět, kdo jsou jeho zákazníci, jaké jsou jejich požadavky, potřeby a přání. Veškeré tyto informace může podnik získat prostřednictvím průzkumu trhu. Průzkum trhu, neboli zjištění situace na trhu, informací o dosavadních prodejkách a předpovědi budoucích poptávek, zajišťuje marketing. Největší vliv na tento průzkum má poptávka, na kterou působí více faktorů jako je cena, kvalita, dostupnost, design, podpora prodeje, služby výrobků a jiné.

Prodávat zboží není to jediné, co musí prodejce umět, důležité je také umění vybudovat dobré vztahy se zákazníky. Podstatné pro samotný prodej je udržení si zákazníků natrvalo. Vztah mezi zákazníkem a prodejcem závisí na mnoha faktorech. Je potřeba získat si zákaznickou důvěru, od které se odvíjí pravděpodobnost úspěšného prodeje. Takový prodej je už jen završením dlouhého marketingového procesu, na kterém se podílí všichni pracovníci firmy.

K získávání zákazníka je zapotřebí aby měl podnik zaručeně kvalifikované zaměstnance, kteří se budou snažit tohoto cíle dosáhnout. V dnešní době je dokonalá informovanost o kvalitní práci a podmínkách, jež jim může podnik poskytnout, zaručena prostřednictvím různých komunikačních prostředků.

V minulosti probíhal prodej jednoduchým procesem, zákazník byl osloven a záleželo za jeho rozhodnutí, zda si produkt zakoupí. Jakmile byl obchod uzavřen, ve většině případů již nebylo potřeba dalších setkání.

Prodej je v současné době považován za jednu z nejdůležitějších a nejtěžších činností podniku. V současné době je to mnohem záložnější. Je zapotřebí být v kontaktu s několika zákazníky a prodejní proces je možné uskutečnit i bez přítomnosti zákazníka, což je v některých situacích velmi složité.

Společnost GR electronic, spol. s r.o. je toho zdárným příkladem. Veškeré dovezené zboží, tedy materiál potřebný k výrobě vyhřívacích elementů, dováží ze skladů strategického partnera, aniž by s ním navázal přímý kontakt. S prodejem je to úplně stejné, komunikace mezi společnostmi GR electronic, spol. s r.o. a strategickým partnerem probíhá zásadně prostřednictvím elektronické pošty a při prodeji hotových výrobků se firma se zákazníkem nikdy neseťká. Prodej jako takový je prováděn zpětnou vazbou k partnerovi do skladů v Německu, které jsou určeny k následnému odběru všemi zákazníky, již zmíněnými zahraničními automobilkami.

Velkou výhodou podniku GR electronic, spol. s r.o. je fakt, že v České republice neexistuje konkurence, která by mohla ohrozit chod firmy. Jedinou hrozbou byla před několika lety hospodářská krize, se kterou se společnost vyrovnávala delší dobu. Tyto časy jsou již zažehnány a firma GR electronic, spol. s r.o. je ve svém největším rozkvětu.

3.1 Prodejní činnosti ve společnosti GR electronic, spol. s r.o.

Samotný prodej ve společnosti GR electronic, spol. s r.o. a nejen zde je velmi složitý. Vždy je zapotřebí zajistit různá opatření, která jsou při procesu prodeje klíčová. Při plánování prodeje jsou základním stavebním kamenem marketingové plány pro jednotlivé výrobky. Z těchto plánů si firma ujasňuje, jaké potřeby zákazník vyžaduje a zda je schopna tyto požadavky uskutečnit. Zapotřebí je také zkombinovat všechny prvky marketingového mixu, do kterého spadá samotný výrobek, jeho cena, následná propagace hotového výrobku a konečná distribuce k zákazníkovi. Plán prodeje vyjadřuje shrnutí výsledků marketingových plánů.

Ve společnosti GR electronic, spol. s r.o. probíhá prodej v jednotlivých fázích. V první řadě je zapotřebí hotové výrobky, které jsou zkonstruovány dle požadavků zákazníka dle parametrů zabalit, uskladnit a zaevidovat ve skladu prodeje. Pro každého ze zákazníků, zahraničních automobilek, je toto balení odlišné.

Obzvlášť důležitou fází prodeje je jednání s odběrateli, tedy konečnými zákazníky, tento proces je ve společnosti GR electronic, spol. s r.o. uskutečňován prostřednictvím strategického partnera. Pro podnik to znamená jistou úlevu, která

napomáhá k soustředění se na věci týkající se například kvality výroby. Posléze jsou bezpečně zabalené výrobky rozdělovány do kamionů společnosti GR electronic, spol. s r.o. a expedovány na sklad Gründau v Německu, který spadá pod dohled strategického partnera. Před samotným převozem hotových výrobků je důležité domluvit platební podmínky. Platby jsou získávány od partnera, který hotové výrobky odkoupí od společnosti GR electronic, spol. s r.o., a dále jsou z jeho skladů vyváženy ke konečným zákazníkům.

3.2 Plánování produkce ve společnosti GR electronic, spol. s r.o.

Jak již bylo psáno, ve společnosti GR electronic, spol. s r.o. jsou veškeré zakázky zasílány elektronickou poštou, zakázky utváří disponenti strategického partnera. Tyto plány produkce zasílá několik disponentů každý den.

Dle plánů produkce se výrobní oddělení ve spojení se skladem rozhodují, jaké kusy je zapotřebí utvořit jako první. Z časového hlediska jsou to vždy ty kusy, které mají nejsložitější proveditelnost, a je třeba se na ně pečlivě zaměřit. Chybějící součástky jsou objednávány pomocí počítačového programu (**Příloha A, Příloha B**). V konečné fázi se utváří kusy nejjednodušší, jež jsou vyhotoveny během několika minut a připraveny ke konečnému napojení do hotového výrobku.

V následující tabulce si ukážeme, jak na tom byla firma GR electronic, spol. s r. o. s realizací těchto plánů v roce 2011 a 2012. Předem je však nutné zmínit, že návrhy od disponentů spadajících pod partnera jsou vždy vyšší než požadavky zákazníka. Tato skutečnost je utvářena s cílem předcházet případnému neuspokojení zákazníků.

Tab. č. 5 Plán produkce společnosti GR electronic, spol. s r.o.

Měsíc	Požadavek od zák.		Splněno		Nesplněno	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Leden	253 240	284 519	240 860	269 619	12 380	14 900
Únor	338 712	371 600	312 211	362 780	26 501	8 820
Březen	342 610	392 302	324 560	386 862	18 050	5 440
Duben	237 436	301 200	231 400	298 030	6 036	3 170
Květen	330 530	348 763	316 530	328 890	14 000	19 873
Červen	407 905	481 300	394 685	476 565	13 220	4 735
Červenec	199 290	172 937	192 300	169 700	6 990	3 237
Srpen	136 965	120 815	135 100	118 754	1 865	2 091
Září	199 810	165 350	190 320	155 300	9 490	10 050
Říjen	248 530	263 105	243 695	259 105	4 835	4 000
Listopad	310 625	323 050	298 760	321 010	11 865	2 040
Prosinec	172 500	206 972	170 685	204 772	1 815	2 200
Celkem	3 178 153	3 431 913	3 051 106	3 351 387	127 047	80 526

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Zaměříme-li se na nesplněné požadavky, můžeme vidět, že v únoru roku 2011 měla společnost GR electronic, spol. s r.o. nejvyšší počet nesplněných požadavků. Naopak nejlépe si vedla v prosinci, kdy nestihla vyrobit jen 1 815 kusů vyhřívacích elementů. Celkem bylo za rok 2011 nesplněno 127 047 požadavků.

V květnu roku 2012 nebylo vyrobeno 19 873 kusů výrobků, což, jak se dozvíme dále v textu, není žádný závažný problém. Listopad roku 2012 byl naopak pro společnost GR electronic, spol. s r.o. nejlepším, tehdy výroba nestihla zpracovat 2 091 požadavků. Rok 2012 byl, co se týče nesplněných požadavků, příznivější, a to přesně o 46 521 zákaznických požadavků.

Jestliže dojde v procesu produkce k nesplnění požadovaného plánu z důvodu nedostatečné kapacity nebo materiální indispozice, není tento problém natolik závažný. Výše jsme si konstatovali, že plány od disponentů jsou vždy úmyslně navýšeny právě z těchto důvodů. Naopak při větší produkci nebo přesném splnění plánů je to velká

výhoda, která se ve většině případů projeví i na finančním ohodnocení jednotlivých fází výroby.

3.3 Zákazníci

Za jediný zdroj zisku pro podnik je považován zákazník, bez jehož koupí a kladných ohlasů by se podnik v dnešní době nedokázal obejít.

V průběhu této bakalářské práce jste se mohli dozvědět, že společnost GR electronic, spol. s r.o. spolupracuje se strategickým partnerem, který vyjednává veškeré zakázky s evropskými automobilkami, zákazníky podniku GR electronic, spol. s r.o. Tyto zákazníky si nyní stručně představíme.

Německá společnost **Audi AG** (Aktiengesellschaft) byla založena roku 1909, její hlavní náplní je výroba luxusních automobilů. Je považována za nejstaršího výrobce automobilů v Německu, který spadá pod křídla Volkswagen Group. Znak, který pyšně nesou všechny automobily této společnosti, symbolizuje čtyři různé výrobce automobilek, a to Audi, Horch, Wanderer a DKW. Spolupráce s GR electronic, spol. s r.o. započala již v úvodu jejího zrodu. Společnost GR electronic, spol. s r.o. vyrábí pro Audi AG vyhřívací elementy do sedaček i volantů.

Společnost **BMW AG** (Bayerische Motoren Werke) byla založena roku 1918 v německém Mnichově a je mateřskou společností firem Mini a Rolls – Royce. Pomocí GR electronic, spol. s r.o. může BMW AG zajistit svým zákazníkům komfort v podobě vyhřívaných automobilových sedaček.

Jednou ze spolupracujících společností s firmou GR electronic, spol. s r.o. je britská automobilka **Land Rover**, která se zabývá výrobou terénních a víceúčelových vozidel. Již dlouhá léta této světoznámé automobilové značce zajišťuje podnik GR electronic, spol. s r.o. vyhřívací elementy do autosedaček a volantů.

Mercedes – Benz patří mezi další německé automobilky, které odebírají produkty od společnosti GR electronic, spol. s r.o. Tato firma byla založena roku 1886 ve Stuttgartu. Trojcípá hvězda, která je symbolem již od roku 1926, představuje tři přírodní živly, a to vodu, vzduch a zemi.

Jednou ze společností, se kterou podnik GR electronic, spol. s r.o. spolupracuje, je firma **Smart GmbH** (Gesellschaft mit beschränkter Haftung). Její sídlo se nachází v německém Böblingenu. Jako většina ze společností má i tato dlouholeté zkušenosti s odběrem vyhřívacích elementů do autosedaček.

Dlouholetá spolupráce zaručuje u většiny podniků, a společnost GR electronic, spol. s r.o. není výjimkou, stálost a spokojenost zákazníků.

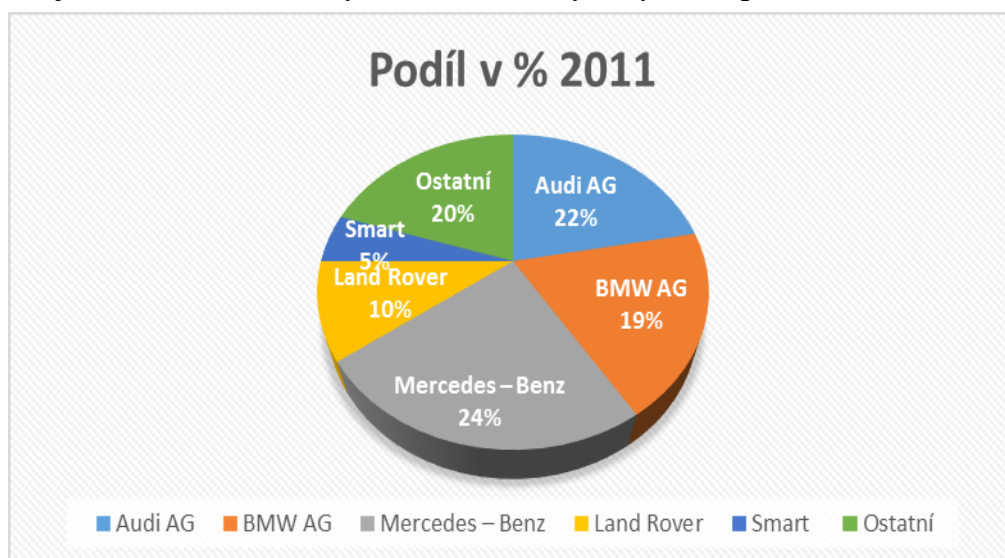
Tab. č. 6 Podíl zákaznických odběrů hotových výrobků

Rok	Počet zakoupených kusů vyhřívacích elementů		Podíl v %	
	2011	2012	2011	2012
Audi AG	680 000	715 000	22 %	21 %
BMW AG	578 000	640 000	19 %	19 %
Mercedes – Benz	721 500	752 000	24 %	23 %
Land Rover	308 000	326 000	10 %	10 %
Smart GmbH	163 300	182 450	5 %	5 %
Ostatní	600 306	735 937	20 %	22 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

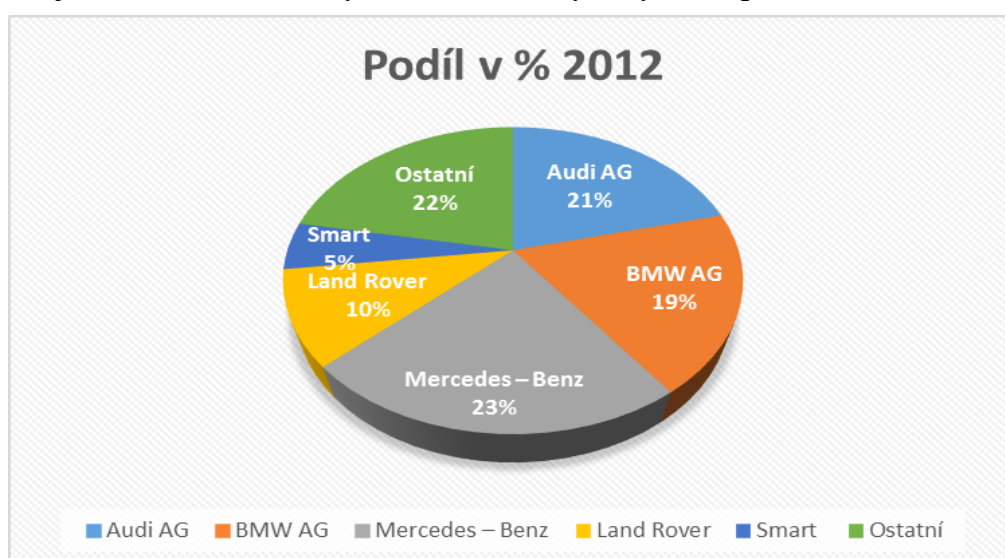
Z uvedené tabulky lze konstatovat, že mezi věrné zákazníky, kteří odebírají hotové výrobky od společnosti GR electronic spol. s r.o., se řadí především automobilky Mercedes – Benz a Audi AG.

Graf č. 5 Podíl zákaznických odběrů hotových výrobků pro rok 2011



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Graf č. 6 Podíl zákaznických odběrů hotových výrobků pro rok 2012



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4 Vyhodnocení analýzy nákupu a prodeje

Nedílnou součástí této bakalářské práce je samotné zhodnocení efektivity nákupu a prodeje ve společnosti GR electronic, spol. s r.o. V této kapitole se nejdříve zaměříme na silné a slabé stránky nákupu a posléze to stejné bude posuzováno u prodeje. Slabé stránky těchto procesů budou impulsem pro návrhy, které by mohly vést ke zlepšení jistých problematik.

4.1 Nákup

V nákupním procesu se společnost potýká s několika problémy, které můžeme považovat za slabé stránky tohoto podniku. V převaze jsou však silné stránky, které celkový proces nákupu zefektivňují.

Tab. č. 7 Silné a slabé stránky společnosti v nákupním procesu

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• komunikace• dostatečná distribuční síť• dostačující finanční prostředky• dobrá platební morálka	<ul style="list-style-type: none">• jediný dodavatel• malý skladový prostor• vlastní nákupní oddělení

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Mezi silné stránky společnosti GR electronic, spol. s r.o. by autorka ráda zařadila komunikaci mezi strategickým partnerem a vedením společnosti. Komunikace je z větší části realizována elektronickou poštou, ale jsou i situace, kdy je zapotřebí ujasnit některá nezbytná fakta týkající se nákupu materiálu rychlejším způsobem, a to telefonicky. Komunikace probíhající mezi jednotlivými články ve společnosti je nedílnou součástí úspěchu této firmy. Každé oddělení je svým způsobem závislé na činnosti jiného oddělení, a tudíž zde nesmí chybět efektivní komunikační kanály.

Efektivitu nákupu můžeme vidět také v dostatečné distribuční síti, která se projevuje ve vývozu a dovozu. Již v počátcích této práce bylo zmíněno, že nákup je prováděn prostřednictvím strategického partnera. V této skutečnosti je doprava

považována za efektivní, jelikož hotové výrobky jsou dováženy na centrální sklady v Německu a z těchto skladů, po vyložení hotových výrobků, je naložen potřebný materiál na výrobu, který byl předem pomocí elektronické pošty nakoupen, dovezen do skladu společnosti GR electronic, spol. s r.o. V tomto ohledu je doprava velmi dobrým prostředkem efektivního nákupu.

Mezi silné stránky společnosti GR electronic, spol. s r.o. patří také dobrá platební morálka, která se projevuje včasným splácením závazků, a nedochází tak k potížím.

Oblast nákupu ve společnosti GR electronic, spol. s r.o. je v jistém ohledu jiná. Ve skutečnosti jsou nákupy uskutečňovány prostřednictvím strategického partnera a utvářeny ze zákaznických potřeb. Na tom by nebylo nic zvláštního, ovšem vezmeme-li v potaz, že jediným dodavatelem této firmy je právě strategický partner, naskýtá se zde jistá zvláštnost. Tento fakt je velmi slabou stránkou společnosti, u společnosti ovlivnil vznik vlastního nákupního oddělení. Téma vlastního nákupního oddělení je poslední dobou ve společnosti velmi často řešenou problematikou.

Kapacita skladových prostor, která je ve společnosti využívána pro skladování zásob, nového materiálu a hotových výrobků, není dostačující. Jelikož byla společnost vybudována v zakoupených prostorách, umístění skladu muselo být podřízeno velikosti areálu. Postupem času byl sklad rozšiřován do nynější podoby, kterou již nelze dále zvětšovat.

Společnost GR electronic, spol. s r.o. se v současné době snaží o získání vlastní koordinace nákupu a prodeje, čímž by se nadobro přerušil kontakt se strategickým partnerem. Toto vyjednávání bude velmi zdlouhavé, avšak v konečném výsledku pro společnost osvobozující. Nyní jsou zaměstnanci, kterých se tato změna týká, v procesu proškolení.

4.2 Prodej

Pro podnik GR electronic, spol. s r.o. se v procesu prodeje také vyskytují velmi silné a slabé stránky, které se snaží společnost postupně eliminovat. Každá firma má odlišné problémy týkající se jednotlivých procesů, se kterými je nucena se potýkat a snaží se je odstranit. Prodej je významnou součástí podniku, jeho prostřednictvím získává společnost svoji pozici na trhu. V následující tabulce bude zobrazen výčet nejdůležitějších kladů a záporů týkajících se prodeje ve společnosti GR electronic, spol. s r.o.

Tab. č. 8 Silné a slabé stránky společnosti v prodejním procesu

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• kvalita výrobků• růst tržeb• nulová konkurence v ČR	<ul style="list-style-type: none">• nepřímá komunikace se zákazníkem• špatná platební morálka odběratelů• chybějící webové stránky s e-shopem

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Mezi silné stránky společnosti GR electronic, spol. s r.o. neodmyslitelně patří kvalita výrobků. Společnost se zabývá výrobou vyhřívacích elementů do autosedaček a volantů. Jak již bylo zmíněno, jejími zákazníky jsou velmi známé zahraniční automobilky, které tyto produkty od společnosti GR electronic, spol. s r.o. již několik let odebírají. Kvalita výrobků také stvrzuje spokojenost těchto zákazníků.

Tržby ve společnosti GR electronic, spol. s r.o. se rok od roku zvyšují, příčinou této situace je dokonalé rozšíření technologie, kterou společnost neustále zdokonaluje. Podnik se ze všech sil snaží zákazníkovi vyhovět a poskytnout mu co nejlepší produkt. Zákazníci se odvděčují právě zakoupením těchto výrobků a pro společnost tato skutečnost představuje růst tržeb, který je potřebný pro další rozvíjení společnosti jako je GR electronic, spol. s r.o. Aby byl tento fakt lépe vyjádřený, byla zkonstruována analýza tržeb během posledních pěti let, která se bude nejlépe vyjímat v tabulkové formě, následně v grafické podobě.

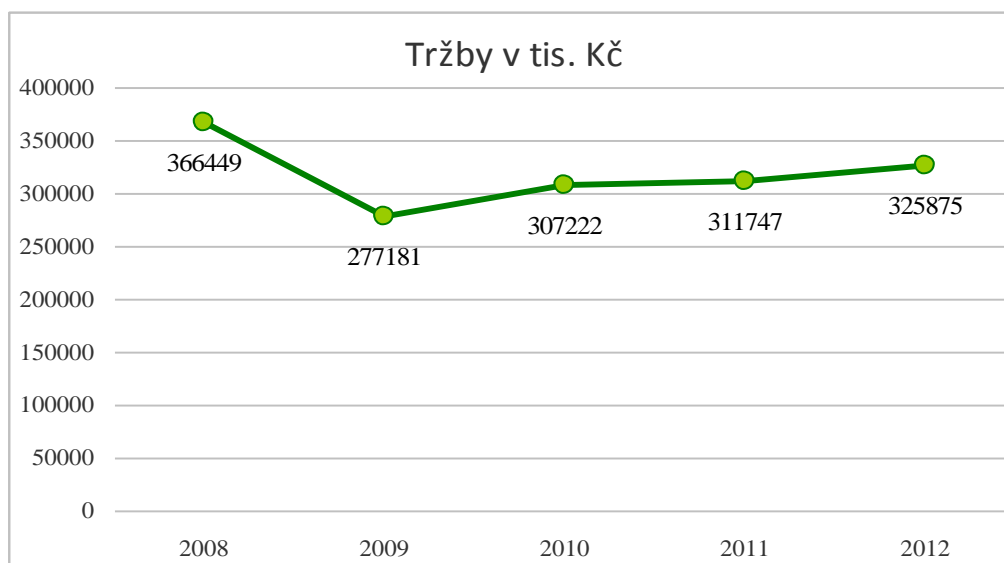
Tab. č. 9 Analýza tržeb za prodej výrobků a služeb za období 2008/2012

Rok	Tržby v tis. Kč
2008	366.449
2009	277.181
2010	307.222
2011	311.747
2012	325.875
CELKEM	1.588.474

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z uvedené tabulky lze vysledovat, že rok 2008 byl velmi úspěšným, přičemž v následujícím roce 2009 se tržby viditelně snížily. Příčinou této situace byla Hospodářská krize, která do velké míry ovlivnila tržby nejen společnosti GR electronic, spol. s r.o..

Graf č. 7 Analýza tržeb za prodej výrobků a služeb za období 2008/2012



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Mezi silné stránky podniku by ráda autorka zařadila i prakticky nulovou konkurenci na českém trhu. Předmětem podnikání, kterým se zabývá společnost GR electronic, spol. s r.o., se v České republice žádná jiná firma nezabývá. Je mnoho důvodů, proč to tak vlastně je, ale tím hlavním, který je pro společnost GR electronic, spol. s r.o. tím zásadním, je její umístění. Tento podnik leží velmi blízko hranic, proto

má takovou příležitost vyvážet právě do Německa, kde se nachází centrální sklad Gründau.

Nyní se přesuneme na slabé stránky podniku, mezi které patří i tak důležitá věc, jako je komunikace se zákazníkem. Společnost jako GR electronic, spol. s r.o. je v tomto ohledu ve velké nevýhodě. Kvůli strategickému partnerovi, který veškerou komunikaci se zákazníkem obstarává sám, přichází společnost GR electronic, spol. s r. o. o příležitost prohloubení vztahů se zákazníkem. Tento nedostatek může způsobovat i špatnou platební morálku odběratelů, která je považována za další slabou stránku této společnosti.

V dnešním světě je čím dál více využíván pro urychlení nákupu či prodeje internet. Značnou nevýhodou této společnosti jsou nefunkční webové stránky, které by podnikem napomohly k větší expanzi na trhu. U většiny společností se na jejich webových stránkách vyskytuje i e-shop, tedy elektronický obchod, který urychluje a usnadňuje komunikaci se zákazníkem. Vedení společnosti si o těchto moderních technikách však myslí své a nehodlá na tom nic měnit.

Negativní stránky budou využity jako prostředek k návrhům pro zlepšení, kterých by mohla společnost v budoucnu využít. Těchto návrhů by mohlo být využito k případnému rozšíření působení nebo pro zviditelnění podniku GR electronic, spol. s r.o.

5 Návrhy na zlepšení

V kapitole týkající se silných a slabých stránek podniku GR electronic, spol. s r. o. bylo shledáno několik záporných skutečností, které ovlivňují chod společnosti a její rozvoj. Těchto záporných stránek bude využito ke zpracování návrhů, které mohou dále sloužit jako inspirační podklady pro vedení společnosti.

Mezi nejdůležitější návrhy pro společnost GR electronic, spol. s r.o. patří:

- rozšíření skladových prostor
- vytvoření nákupního oddělení
- přímá komunikace se zákazníkem
- spolupráce s více dodavateli
- nová pobočka v jiném kraji

5.1 Rozšíření skladových prostor

Problematiku nedostatečných skladových prostor by společnost GR electronic, spol. s r.o. mohla vyřešit výstavbou nebo koupí již vystavěných prostor. Vedení společnosti se již v minulosti několikrát rozhodovalo o podobném záměru, které se však týkalo výrobních prostor. Největším problémem zde však je umístění skladových prostor. Ty musí být vystavěny tam, kde je to efektivní a ideální pro zásobování.

Společnost GR electronic, spol. s r.o. leží ve městě, kde se nevyskytují takto koncipované prostory. Možnost by se však našla v sousedním městě Aši, kde těchto osamocených a ještě ve velmi dobré pozici vystavěných budov je velké množství.

Vybudování nových skladových prostor by pro společnost GR electronic, spol. s r.o. znamenalo zrychlení ve výrobě a následné uspokojení zákaznických potřeb. Strategický partner, přes kterého jsou zajišťovány veškeré dodávky materiálu, by dovážel jen několikrát do měsíce, čímž by se ušetřilo na dopravních nákladech.

Z počátku by však byl tento krok velmi nákladný, ale vedení společnosti je v těchto ohledech střídme a umělo by si efektivně poradit s vynakládanými peněžními prostředky.

5.2 Vytvoření nákupního oddělení

Zásadním krokem pro společnost GR electronic, spol. s r.o. by bylo vytvoření vlastního nákupního oddělení. Toto oddělení doposud nebylo v podniku utvořeno, důvodem je spolupráce se strategickým partnerem, který toto oddělení zastupuje. O změně týkající se nákupního oddělení se začalo v posledních několika měsících jednat.

V současné době vedení společnosti vyjednává podmínky, které by umožnily firmě osamostatnění a utvoření vlastního nákupního oddělení. S touto koordinací vlastního nákupu a prodeje se naskytou i další pracovní místa, která by mohla být obsazena kvalifikovanými pracovníky.

5.3 Přímá komunikace se zákazníkem

S vytvořením vlastního nákupního oddělení úzce souvisí i přímá komunikace se zákazníkem. Dosud je ve společnosti GR electronic, spol. s r.o. komunikace zprostředkovávána strategickým partnerem.

Jakmile by bylo utvořeno nákupní oddělení, nastala by situace, kdy by vedení společnosti bylo v pozici hlavního aktéra nákupních a prodejních činností. Mohlo by v průběhu roku docházet k několika zasedáním, kterých by se zúčastnili zástupci zákaznických stran a zástupci společnosti GR electronic, spol. s r.o. Tento fakt by pro společnost znamenal větší důvěru ze strany zákazníků.

5.4 Spolupráce s více dodavateli

Nevýhoda spolupráce jen s jediným dodavatelem, strategickým partnerem, by mohla být vyřešena za předpokladu, že by se společnost GR electronic, spol. s r.o. do jisté míry osamostatnila. Pro tento úkon by stačilo již zmíněné převzetí nákupního oddělení do vlastních rukou. Spolupráce se strategickým partnerem by nadále fungovala

jako doposud, jen s menším omezením. Tato omezení by byla způsobena spoluprací s několika dalšími dodavateli.

Společnost GR electronic, spol. s r.o. však musí dbát na potřeby zákazníků, a tak by bylo velmi důležité vybrat ideálního dodavatele, který by byl schopen vyhovět požadavkům podniku GR electronic, spol. s r.o.

V mnoha případech by se jednalo o zahraniční dodavatele, kteří mají rozvinutější technologie a finanční prostředky, než je tomu tak v České republice.

5.5 Nová pobočka v jiném kraji

Již před několika lety společnost GR electronic, spol. s r.o. zakoupila objekt, který sloužil jako nová pobočka společnosti. Netrvalo však dlouho a hospodářská krize, která zasáhla celý svět, se zasadila o krach této pobočky.

Vybudováním nové pobočky by společnost GR electronic, spol. s r.o. získala větší rozpětí svého působení, které by pozitivně ovlivnilo celý chod podniku. Mnoho zkušeností s takto rozsáhlým projektem již vedení společnosti získalo v minulých letech.

Je jisté, že vedení společnosti by při realizaci nové pobočky mělo pochybnosti, ale neříká se nadarmo, že chybami se člověk učí. Potíže, které hospodářská krize způsobila, jsou již zažehnány, a vedení společnosti se proti dalším nečekaným situacím pojistilo.

Před vybudováním nové pobočky by se společnost GR electronic, spol. s r.o. měla zaměřit především na kraje, ve kterých se vyskytuje vysoká míra nezaměstnanosti. Tento faktor je v dnešní době velmi rozšířený a společnost by tak měla možnost nabídnout velké množství volných pracovních míst, což by občané daného kraje jistě rádi uvítali. Dále by si měla vybrat umístění, které by nebránilo při převozu na půdu společnosti GR electronic, spol. s r.o.

Závěr

Hlavními činnostmi, kterými se zabývá společnost GR electronic, spol. s r.o., je nákup, následná výroba a nepostradatelný prodej. Součástí každého nákupu neboli nákupního procesu, je především perfektní komunikace mezi společností a dodavatelem, kterým je pro společnost německý strategický partner. Dále je to velmi dobře vyvinutá dopravní síť, která zajišťuje efektivitu nákupu a následního prodeje. V procesu prodeje je důležité uspokojit zákaznickovy potřeby a zajistit si tak do budoucna jeho důvěru. Společnost GR electronic, spol. s r.o. je díky novým zakázkám, které jsou zasílány od strategického partnera, předním výrobcem a dodavatelem vyhřívacích elementů do automobilových sedaček pro prestižní automobilky, kterými jsou Audi AG, BMW AG, Land Rover, Mercedes – Benz, Smart GmbH. Výhodou společnosti GR electronic, spol. s r.o. která stojí za zmínku, je nulová konkurence na českém trhu, což podniku prospívá zejména v rozvoji, jenž není ovlivňován vnějšími konkurenčními vlivy.

Tato bakalářská práce popisuje zrod společnosti GR electronic, spol. s r.o. a následně provází nákupním a prodejním procesem. Zaměřuje se především na odlišnosti, které se ve společnosti GR electronic, spol. s r.o. vyskytují.

Analýzou nákupu a prodeje pro společnost GR electronic, spol. s r.o. byly zjištěny jisté nedostatky, mezi které se řadí u nákupu malé skladové prostory, jež jsou slabinou takto vyvinuté společnosti. Dále je to využívání služeb jen od jednoho dodavatele, kterým je pro společnost strategický partner. Ten též zastupuje nákupní oddělen společnosti, což je další negativní stránka nákupu. V oblasti prodeje jsou nedostatky pozorovány zejména při nepřímé komunikaci se zákazníkem, špatné platební morálce odběratelů a v poslední řadě také nefunkční webové stránky.

Pro reálné zlepšení těchto slabých stránek podniku GR electronic, spol. s r.o. byly vypracovány návrhy, které by do jisté míry napomohly vedení společnosti k zamyšlení a případné realizaci těchto návrhů. Za zmínku stojí nejdůležitější náprava týkající se osamostatnění od strategického partnera. Vedení společnosti je v této době ve fázi přebírání odpovědnosti a tvorby nákupního oddělení, což bude pro společnost GR

electronic, spol. s r.o. v budoucnu znamenat jistou úlevu, jež se projeví pozitivně na celkovém postavení podniku na trhu.

Seznam obrázků

Obr. č. 1 Logo společnosti GR electronic, spol. s r.o.	9
Obr. č. 2 Logo zahraničních odběratelů.....	10
Obr. č. 3 Sklad	11
Obr. č. 4 Sinus.....	12
Obr. č. 5 Výplet.....	12
Obr. č. 6 Kably.....	12
Obr. č. 7 Hlavní montáž.....	13
Obr. č. 8 Kontrola produkce	13
Obr. č. 9 Organigram společnosti	18

Seznam grafů

Graf č. 1 Analýza ukazatelů likvidity	20
Graf č. 2 Analýza ukazatelů aktivity pro rok 2011	22
Graf č. 3 Analýza ukazatelů aktivity pro rok 2012	23
Graf č. 4 Analýza ukazatelů rentability	26
Graf č. 5 Podíl zákaznických odběrů hotových výrobků pro rok 2011	43
Graf č. 6 Podíl zákaznických odběrů hotových výrobků pro rok 2012	43
Graf č. 7 Analýza tržeb za prodej výrobků a služeb za období 2008/2012	47

Seznam tabulek

Tab. č. 1 Analýza ukazatelů likvidity	19
Tab. č. 2 Analýza ukazatelů aktivity v tis. Kč	22
Tab. č. 3 Analýza ukazatelů rentability	25
Tab. č. 4 Hodnocení strategického partnera	33
Tab. č. 5 Plán produkce společnosti GR electronic, spol. s r.o.....	40
Tab. č. 6 Podíl zákaznických odběrů hotových výrobků	42
Tab. č. 7 Silné a slabé stránky společnosti v nákupním procesu	44
Tab. č. 8 Silné a slabé stránky společnosti v prodejním procesu.....	46
Tab. č. 9 Analýza tržeb za prodej výrobků a služeb za období 2008/2012	47

Seznam použité literatury

Bibliografické zdroje

1. HRDÝ, Milan, Michaela KRECHOVSKÁ. Finance podniku. Vydání 1. Praha: C.H. Beck, 2010, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7357-492-5.
2. JOBBER, David, Geoff LANCASTER. Management prodeje. Vydání 1. Praha: Computer Press, 2001, 179 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-722-6533-4.
3. KUBÍČKOVÁ, Dana, Jana KOTĚŠOVCOVÁ. Finanční analýza. Vydání 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. ISBN 80-867-5457-X.
4. PERROTIN, Roger, Pierre HEUSSCHEN. Jak nakupovat se ziskem. Vydání 1. Praha: Computer Press, 1999, 177 s. ISBN 80-722-6253-X.
5. SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Vydání 1. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2424-9.
6. SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika 5. přepracované a doplněné vydání Praha: C.H. Beck, 2010, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
7. TOMEK, Jan, Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Vydání 1. Praha: Management Press, 1999, 177 s. ISBN 80-859-4373-5.
8. TRACY, Brian. Jak mnohem lépe prodávat. 2. vydání Brno: Computer Press, 2003, 324 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-722-6668-3.

Internetové zdroje

[1] Obchodní rejstřík. [online]. [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/gr-electronic-spol-s-r-o-25200453/>

Seznam příloh

Příloha A: Rozplánování nákupu materiálu potřebného k produkci

Příloha B: Ukázka programu k plánování

Příloha A: Rozplánování nákupu materiálu potřebného k produkci

1 I.G. Bauerrhin G Werk Gründau		Hr. Schneider - Hranice						
V	Teile-Nummer	Bezeichnung	DI	PeN	TeFa	MaGr	Bedarf	Art
_	V 117706306	Sitzheizung R56 SuperSpo	SCN		SHZ	1000		???
_	V 20225305	BMW E92 3er Coupé Leder	SCN		SHZ	1000		???
_	E 30D091B	S-Kit AC217 2171295+1395	SCN		SKIT	3016		???
_	E 301209	S-Kit A004 Audi B8	SCN		SKIT	3016		???
_	V 30217314	Halbfertigteil Spiegel	SCN		SHZ	1000		???
_	V 4H05ES09	AUDI A8 Si Hauptteil Spo	SCN		SHZ	1000		???
_	E 500648	Schaum-16-RG40-PP20	SCN		EXLF	5000		???
_	V L033228602	Heater Mat Backrest RS	SCN	1	SHZ	1000		--+
_	V L033228705	Heater Mat Cushion RS	SCN	1	SHZ	1000		--+
_	V L034601109	Heater Mat Cushion FS	SCN	1	SHZ	1000		--+
_	V 010643-01	Heizelement Lehne	SCN	1	SHZ	1000		--+
_	V 10581615	VoSi Basis Bodysense HE	SCN	1	SHZ	1000		--+
_	V 10581710	VoSi Sport Bodysense HE	SCN	1	SHZ	1000		--+
_	E 114178-0110	Isri MAN LKW Lehne	SCN	1	SHZ	1000		--+
_	V 114492-0300	Heizelement Sitz Klima	SCN	1	SHZ	1000		--+

Teile-Nummer.....:	<u>1572943X02</u>	ANZEIGE der ÄNDERUNGSVORSCHLÄGE
Matchcode oder ...:	_____	nach TERMIN / PERIODE
Zeichnungs-Nummer:	_____	Seite: 1
1/000	F1: Zurück	F2: MODUS wechseln
	F3: Selektion	F24: Weitere

Příloha B: Ukázka programu k plánování

1572943X02 HEAT MAT FSC Sport OC3 R56 L3 (ECM 201)							
TA	BSL	ABC	VLZ	reserviert	bestellt	Zug. lfd. Jahr	Losgrösse
2	A	A			50,00	60,00	50
Lagerbestand				ohne QS	gesperrt	Ent. lfd. Jahr	SiBestand
20,00 St						100,00	
Termin	Auftrag	Bedarf	BestNr.	bestellt	verfügbar		
22.04.14			210657	50,00	70,00		
5.05.14	W 40403-0	50,00			20,00		

Seite: 1

1/000 F1: Zurück F2: Selektion F5: INFO-Tool F24: Weitere

10581710 VoSi Sport Bodysense HE							
TA	BSL	ABC	VLZ	reserviert	bestellt	Zug. lfd. Jahr	Losgrösse
2	A	A			37.500,00		50
Lagerbestand				ohne QS	gesperrt	Ent. lfd. Jahr	SiBestand
135,00 St						785,00	
Termin	Auftrag	Bedarf	BestNr.	bestellt	verfügbar		
22.04.14			210412	200,00	335,00		
28.04.14			210412	800,00	1135,00		
5.05.14			210412	800,00	1935,00		
6.05.14	1401231	300,00			1635,00		
8.05.14	1401231	989,00			646,00		
9.05.14	1401231	300,00			346,00		
12.05.14			210412	900,00	1246,00		
14.05.14	1401231	1200,00			46,00		
19.05.14			210412	1200,00	1246,00		
21.05.14	1401231	900,00			346,00		
26.05.14			210412	1200,00	1546,00		

Seite: 1

1/000 F1: Zurück F2: Selektion F5: INFO-Tool F24: Weitere

Abstrakt

RYTÍŘOVÁ, Karolína. Efektivní nákup a prodej podniku. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 62 s., 2014

Klíčová slova: nákupní proces, proces prodeje, strategický partner, zákazník, finanční analýza

Samotná bakalářská práce pojednává o procesu nákupu a prodeje ve společnosti GR electronic, spol. s r.o., která se zabývá výrobou vyhřívacích elementů do autosedaček. Práce obsahuje praktickou a teoretickou část, které se navzájem prolínají a tvoří tak celek, který na sebe navazuje. Společnost je v jistém ohledu odlišná od většiny společností, které se vyskytují na území České republiky, na rozdíl od nich spolupracuje se strategickým partnerem. Cílem bakalářské práce bylo navrhnout opatření, která vyplývají ze slabin tohoto podniku, a dokážou pomoci k efektivnější funkci nákupu a prodeje tak, aby se zlepšila nejen jeho pozice na trhu, ale i technologie, které jsou neodmyslitelnou součástí výroby.

První část práce je zaměřena na charakteristiku podniku, jeho historii a finanční analýzu. V části druhé je zprvu charakterizován nákup, faktory, které jej ovlivňují, a nákupní proces; následně je zde praktická část, ve které jsou popisovány kroky nákupního procesu ve společnosti GR electronic, spol. s r.o. Třetí část obsahuje podrobnější popis procesu prodeje, zákazníků a plánů produkce ve zkoumaném podniku. Čtvrtá kapitola se zabývá výčtem silných a slabých stránek podniku jak na straně nákupu, tak na straně prodeje. V páté kapitole navazující na předešlou jsou popsány jisté návrhy, které by mohly společnosti GR electronic, s. r.o. pomoci k vyšší efektivitě při nákupu a prodeji.

Abstract

RYTÍŘOVÁ, Karolína. Effective purchase and sale of the company. The bachelor theses. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 62 p., 2014

Klíčová slova: purchasing, sail process, strategic partners, customers, financial analysis

The bachelor theses deals with the purchasing and sail process in the GR electronic company producing the heating elements for car seats. The theses contains two interrelated inosculating practical and theoretical parts creating a complex unit. In some respects, the company is different from the most of companies in the Czech Republic; unlike them, cooperates with strategic partners. The goal of this bachelor theses is proposing provisions resulting from the company weaknesses enabling the company to reach a higher effectiveness of the purchasing and the sail to improve its position not only on the market, but even technology that is inseparable part of production.

The first part of theses is focused on characterization of company, its history and financial analysis. In the second part, the purchasing is characterized and the factors influenced them, further, the practical part describing the purchase-process proceeding in the GR electronic company follows. The third part contains more detailed description of the sail processes, customers and the production plan of researched company. The fourth chapter deals with company weaknesses and strong points of both purchasing and sail. In the fifth chapter follow-up to previous chapter, the proposals enabling the GR electronic company to reach a higher effectiveness of the purchasing and the sail are described.