

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra účetnictví a financí

Bakalářská práce

Výběr a hodnocení dodavatele a jeho vliv na řízení zásob

Vypracovala: Veronika Čavinská
Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Pražáková Ph.D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Veronika ČAVINSKÁ
Osobní číslo: E16174
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Téma práce: Výběr a hodnocení dodavatele a jeho vliv na řízení zásob
Zadávající katedra: Katedra účetnictví a financí

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je určit optimální způsob výběru a hodnocení dodavatelů a stanovit jeho vliv na řízení vybraných druhů zásob v podniku.

Metodický postup:

Sestavit literární přehled se zaměřením na témata: výběr a hodnocení dodavatele, zásoby, řízení zásob, optimalizační metody, dopad výběru dodavatele na způsob řízení zásob. Popsat současný stav procesu výběru a hodnocení dodavatelů. Dále se zaměřit na podnikem používané metody řízení zásob. Využity budou dostupné údaje z vnitropodnikového informačního systému. Bude stanoven optimální postup výběru a hodnocení dodavatelů s ohledem na specifika podniku. Dále bude proveden výpočet vlivu změn dodavatele na způsob řízení zásob a současně finančně ohodnocena náročnost změny dodavatele dané skupiny zásob. V potaz budou brány dvě základní podmínky a to nutnost zachování plynulosti poskytování dodavatelských služeb a minimalizace vázanosti finančních prostředků v zásobách.

Osnova:

1. Úvod; 2. Literární přehled; 3. Metodika a cíl práce; 4. Charakteristika podniku; 5. Popis současného stavu výběru dodavatelů a řízení zásob; 6. Návrh optimálního postupu výběru a hodnocení dodavatelů. 7. Stanovení vlivu způsobu výběru a hodnocení dodavatelů na řízení zásob v podniku. 8. Zhodnocení výsledků a diskuse 9. Závěr; 10. Seznam použité literatury; 11. Seznam tabulek, obrázků a zkratk; 12. Přílohy (v případě potřeby).

Rozsah pracovní zprávy: 30-40 stran

Rozsah grafických prací:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

Brigham, E. F., & Houston, J. (2015). *Fundamentals of Financial Management*. Mason: Cengage Learning.
Dluhošová, D. (2011). *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress.
Emmett, S. (2008). *Řízení zásob: Jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Brno: Computer Press.
Sedláček, J. (2007). *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press.
Vernimmen, et al. (2011). *Corporate Finance (Theory and Practice)*. Chichester: Wiley.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslava Pražáková, Ph.D.
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: 1. dubna 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 11. září 2020


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. dubna 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské 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 ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 25. 8. 2020

.....

Veronika Čavinská

Poděkování

Velmi ráda bych poděkovala své vedoucí práce, Ing. Jaroslavě Pražákové Ph. D., za cenné rady, vstřícnost, trpělivost a drahocenný čas, který mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Pavlu Paterovi, obchodnímu řediteli společnosti Gienger, za ochotu a vstřícnost při odborných konzultacích. Mé poděkování patří též mé rodině a blízkým za pomoc a podporu během studia.

Obsah

Obsah	1
1 Úvod	4
2 Literární přehled	5
2.1 Dodavatelé	5
2.1.1 Výběr a hodnocení dodavatele	6
2.1.2 Scoring modely volby dodavatele	9
2.1.3 Vícekriteriální rozhodování	9
2.2 Optimalizační metody – počet dodavatelů	14
2.3 Zásoby	15
2.3.1 Oceňování zásob	16
2.3.2 Metody účtování	17
2.3.3 Metody řízení zásob	17
2.4 Finanční výkazy	18
2.4.1 Rozvaha	18
2.4.2 Výkaz zisku a ztrát	19
2.4.3 Výkaz peněžních toků (Cash flow)	19
2.4.4 Výroční zpráva	19
2.5 Finanční analýza	19
2.5.1 Horizontální analýza	19
2.5.2 Vertikální analýza	20
3 Metodika a cíl práce	21
3.1 Cíl práce	21
3.2 Metodika	21
4 Charakteristika podniku Gienger spol. s r.o.	30
4.1 Předmět podnikání	30
4.2 Historie	31

4.3	Současnost.....	32
4.4	Představení podniku v datech.....	32
4.4.1	Horizontální a vertikální analýza	33
4.5	Organizační struktura nákupu v podniku	36
4.6	Organizační struktura logistického centra v Ostravě.....	36
4.7	Konkurenti na trhu.....	37
5	Popis současného stavu výběru dodavatelů a řízení zásob.....	38
5.1	Dodavatelé.....	38
5.1.1	Dva způsoby dělení dodavatelů.....	38
5.1.2	Způsob výběru dodavatele	41
5.1.3	Způsob hodnocení dodavatele	45
5.2	Zásoby.....	46
5.2.1	Oceňování a účtování zásob.....	46
5.2.2	Druhy zásob a způsob objednávání	47
5.2.3	Metody řízení zásob.....	51
5.3	Objem zásob logistického centra KLM	51
5.4	Zhodnocení situace v podniku.....	53
6	Návrh optimálního postupu výběru a hodnocení dodavatele	54
6.1	Dotazník pro potencionální dodavatele	54
6.2	Dotazník hodnocení dodavatele	55
6.3	Dotazník spokojenosti zákazníků	55
7	Stanovení vlivu způsobu výběru dodavatelů na řízení zásob v podniku.....	57
7.1	Metody výběru dodavatele a finanční náročnost jeho změny	57
7.1.1	Metody výběru dodavatele – vícekritériální rozhodování	57
7.1.2	Změna stávajícího dodavatele a její finanční náročnost	63
8	Zhodnocení výsledků a diskuse	67
9	Závěr.....	68

10	Summary.....	72
11	Seznam literatury	73
12	Seznam použitých zkratk	77
13	Seznam schémat	78
14	Seznam obrázků	78
15	Seznam grafů	78
16	Seznam vzorců	78
17	Seznam tabulek	80
18	Seznam příloh	81

1 Úvod

V problematice chodu a řízení firmy mě velmi zajímá především řízení dodavatelských vztahů a zásob, které je dle mého názoru jednou z nejdůležitějších činností úspěšného podniku. I z tohoto důvodu jsem si tato témata zvolila ve své závěrečné práci. Cílem mé práce je určit optimální způsob výběru dodavatelů a stanovit jeho vliv na řízení vybraných druhů zásob v podniku.

Problémy a procesy řízení dodavatelů a zásob však nelze aplikovat na abstraktních firmách. Proto jsem si vybrala společnost Gienger spol. s r.o., která je dlouholetým dodavatelem zboží naší rodinné firmy. Během obchodních záležitostí a komunikace jsem v minulosti měla s firmou vždy jen pozitivní zkušenosti a z tohoto důvodu jsem chtěla více nahlédnout do jejího řízení.

Zajímalo mě, jak si takto velká korporace vybírá své dodavatele a především jak zvládá řídit nákup zásob tak, aby vždy uspokojila své zákazníky. Jedná se o dodavatele naší rodinné firmy a z toho důvodu vím, že je společnost ochotna přivést objednané zboží z jiného vzdálenějšího expresního skladu jen proto, aby bylo objednané zboží druhý den na místě a nezpозdila se tak naplánovaná práce odběratele. Jinak řečeno jedná se o firmu, která flexibilně reaguje na potřeby svých zákazníků. Variabilita, velikost a komplexnost společnosti byla jedním z důvodů, proč jsem procesy výběru a hodnocení dodavatelů chtěla prozkoumat a popřípadě nalézt drobná vylepšení, abych usnadnila a zlepšila vztahy mezi jednotlivými odděleními uvnitř společnosti. Při jejich řízení však musí být brán v potaz i aspekt konkurence. Společnost Gienger má na českém trhu v oblasti technického zabezpečení budov pouze jednoho stejně velkého konkurenta.

Proces výběru a hodnocení dodavatele a řízení zásob v podniku, právě to jsou témata, na jejichž základě jsem vytvořila teoretickou a následně i praktickou část mé bakalářské práce.

2 Literární přehled

Literární přehled se zabývá vysvětlením pojmů, které byly použity při psaní této bakalářské práce. Popisuje především pojmy, jako jsou dodavatelé, jejich výběr a hodnocení, zásoby, finanční výkazy a též finanční analýza. Slouží jako teoretická podpora celé této práce.

2.1 Dodavatelé

Podle Kotlera (2007) je dodavatel fyzická nebo právnická osoba, která je schopna dodávat odběrateli zboží nebo služby zpravidla za peníze. Jedná se o osobu či firmu, která zprostředkovává distribuci výrobku zákazníkům. Supplier Relationship Management je proces plánování a řízení vztahů mezi dodavateli a odběrateli za účelem dodání jakéhokoliv výrobku či služby. Z důvodu zefektivnění dodávek je tvorba dodavatelsko-odběratelských vztahů velmi důležitá. Tyto procesy také napomáhají při výběru a hodnocení dodavatelů (*UAB „Oberlo“, 2020*).

Dodavatele můžeme dělit nebo jinak řečeno klasifikovat z mnoha hledisek. Jedním z nich je klasifikace dle velikosti dané dodavatelské společnosti. Malí dodavatelé jsou velmi pružní a přizpůsobiví. Dbají na správné dodání i sebemenší zakázky a velmi si potrpí na dobré jméno společnosti. Z tohoto důvodu probíhá lepší komunikace mezi dodavatelem a odběratelem. Větší dodavatelé jsou schopni dodávat výrazně větší zakázky v kratším časovém období, a to i opakovaně. Dobré jméno firmy je pro ně také důležité, avšak počítají i s častější nespokojeností některých zákazníků (*Stehlík, 1997*).

Dodavatelé mohou být děleni také na základě své dlouhodobé podnikatelské strategie. O tomto způsobu dělení ve své knize píše Gros a Grosová (2006) a zdůrazňují postavení dané firmy na dodavatelském trhu. Dodavatelé jsou dle toho děleni do 7 skupin podle jejich chování při produkci a distribuci daného výrobku. Mezi tyto skupiny patří novátoři, experti, konzervativci, napodobitelé, univerzalisté, spasitelé a jako poslední jsou zde podbízeči. „**Novátoři**“ jsou dodavatelé zaměřující se na určitý druh zboží, který neustále inovují a zlepšují jeho kvalitu. Zakládají si na tom, že jsou schopni zboží upravit na míru dle přání zákazníků a z tohoto důvodu jsou považováni za ideální dodavatele pro zákazníky. Dodavatelé „**Expert**“ jsou špičkou ve svém oboru a zakládají si na tom. Z tohoto důvodu spolupracují pouze s odběrateli, kteří jsou ochotni akceptovat jejich návrhy bez námitek. Do skupiny „**Konzervativci**“ patří hlavně dodavatelé základních surovin, kteří nijak neinovují své výrobky. Naopak jsou

dodavatelé věrnými svému stálému sortimentu. „**Napodobitelé**“, tak se dají nazvat dodavatelé, kteří pouze kopírují výrobky jiných firem. Toto zboží dále nijak neinovují, jelikož se jedná o firmy bez vývojového oddělení. „**Univerzalisté**“ jsou společnosti s velmi rozsáhlým sortimentem výrobků a služeb, díky čemuž jsou schopny snížit náklady objednávek odběratelů. Od těchto firem však nelze očekávat těsnější spolupráci. „**Spasitelé**“ jsou dodavatelské firmy, od kterých společnost objednává především v případě výpadku obvyklých dodavatelů. Jsou schopny rychle reagovat, ale cena výrobků bude oproti běžnému dodavateli vyšší. Poslední skupinou jsou tzv. „**Podbízeči**“. Jedná se o dodavatele, kteří se snaží zaujmout nízkými cenami, avšak kvalita výrobků není vždy odpovídající.

Poslední dělení, které zde bude vyzdvíženo, je podle Tomka a Hofmana (1999). Jedná se o dělení dodavatelů do dvou skupin podle ochoty inovovat své výrobky. Konzervativní dodavatelé stejně jako u Grose a Grosové zůstávají dlouhodobě věrni zaběhnutým výrobkům. Neprovádí žádné inovace a zaměřují se pouze na svou spolehlivost. Druhým typem jsou inovační dodavatelé, kteří věří v pravý opak. Neustále usilují o zlepšení výrobků a dokonalejší technologie. Tyto neustálé inovace však mají dopad na stabilitu vzájemných vztahů mezi dodavateli a odběrateli.

2.1.1 Výběr a hodnocení dodavatele

Výběr dodavatele je jednou z nejdůležitějších činností podniku a představuje také nejdůležitější otázku, kterou musí nákupní oddělení vyřešit, jelikož může být strategicky významná pro podnik a jeho další fungování. Podle Nenadála z roku 2006 je výběr dodavatele především vícekriteriální hodnocení s různými váhami jednotlivých kritérií, která napomáhají k výběru nejlepší varianty (*Golmohammadi & Mellat-Parast, 2012; Hashemi et al., 2006; Patil, 2014*).

Hlavním cílem výběru je najít dodavatele, který nejlépe splňuje požadavky zákazníků na daný výrobek, jenž dokonale splňuje poptávku zákazníků dané společnosti. Pokud je zvolen správný dodavatel, může docházet i ke snížení pořizovacích nákladů na výrobek a zvýšení konkurenceschopnosti, jež má pozitivní dopad na finanční stránku společnosti. Ostatní potenciální dodavatele je vhodné seřadit dle plnění kritérií dané společnosti, jelikož tento seznam může být použit v případě konfliktu či nespokojenosti s vybraným dodavatelem (*Dvořáček & Tyll, 2010; Lin, 2012; Patil, 2014*).

Neexistuje žádná univerzální metoda výběru dodavatele. Tento proces má mnoho metod a způsobů provedení a je pouze na vedení společnosti, který typ výběru dodavatele si zvolí. Podle vědeckého článku Williama Ho et al. (2010) patří mezi nejoblíbenější individuální způsoby výběru dodavatele DEA (Data envelopment analysis) a AHP (Analytic Hierarchy Process – Saatyho metoda). Model DEA se zaměřuje na vstupy a výstupy daného podniku a zkoumá jejich efektivitu. AHP naopak řeší význam jednotlivých kritérií. Pro výběr dodavatele lze použít i vícekritériální analýzu, kam spadá několik metod výpočtu nejlepší varianty. Je mnoho individuálních způsobů volby dodavatele, avšak hlavní slovo v jeho výběru má vždy manažer dané společnosti (*Ghodsypour & O'Brien, 1998; Chan et al., 2008; Lambert & Ellram, 2000; Mardani et al., 2017*).

Neexistuje žádný závazný precedens, který by společnosti nařizoval, jakým způsobem musí být dodavatelé vybíráni a hodnoceni. Nenadál (2006) však uvádí návrh hodnocení potenciálních dodavatelů, který má tři fáze. Je jimi předběžné hodnocení dodavatele, hodnocení potenciální způsobilosti dodavatele a hodnocení dodavatele podle dalších kritérií. Předběžné hodnocení je prvotní selekce velkého počtu dodavatelů na základě plnění stanovených kritérií. Jedno z kritérií je posouzení vyzrálosti managementu díky vyplnění dotazníku se sebehodnocením. Tento proces slouží k výběru menšího počtu potenciálních dodavatelů, kteří postupují do dalšího kola hodnocení. Druhou fází je hodnocení způsobilosti, při níž dochází k auditu systému managementu odběratelskou nebo nezávislou firmou. Při tomto hodnocení je nutné sdělit dodavateli soubor kritérií, aby se společnost mohla na audit řádně připravit. Poslední fází je hodnocení podle dalších kritérií, kam mohou spadat například kritéria z oblasti ceny výrobků, servisní služby, chování dodavatele při komunikaci a další.

K hodnocení dodavatelů nedochází pouze při jejich výběru, ale v průběhu celé doby spolupráce. Cílem hodnocení stávajících dodavatelů je zjištění, zda dodavatel splňuje veškerá kritéria společnosti, nebo zda má být jejich spolupráce ukončena. Tento proces je součástí rozvoje vztahu mezi dodavatelem a odběratelem a má důležitou roli při zajišťování konkurenceschopnosti dané společnosti. V případě nespokojenosti s dodavatelem může společnost posloužit dříve vytvořený seznam potenciálních dodavatelů s výsledky jejich hodnocení (*Golmohammadi & Mellat-Parast, 2012; Synek, 2011*).

Firmy stále více zdůrazňují nutnost spolupráce s kritickými dodavateli kvůli zajištění plnění výkonnostních cílů. O jejich hodnocení se v takovém případě stará program Supplier development program (SDP), který se zaměřuje na zlepšení výkonů a schopností současných i budoucích dodavatelů. Řeší také, jak dodavatelé vnímají komunikační proces hodnocení dodavatele s odběratelem a jeho dopad na výkonnost dodavatelů (*Prahinski & Benton, 2004*).

V této práci jsou vyzdvíženy dvě metody hodnocení dodavatelů za pomoci scoring modelů a vícekritériálního rozhodování. Tvorba kritérií napomáhajících při výběru a hodnocení je řešena mnoha způsoby, které jsou však vždy zaměřeny na spokojenost zákazníků.

Podle pana Vaindla (1996) je důležité při stanovení možných metod hodnocení dodavatelů klást důraz na dvě základní věci. První jsou váhy jednotlivých kritérií, které slouží pro volbu příslušné nákupní strategie. Druhou informací je typ posuzovací stupnice, která bude k hodnocení použita.

Lukoszová (2004) říká, že existuje několik kritérií, která při tvorbě scoring modelu napomáhají. Jedná se zejména o spolehlivost a rychlost dodávek, kvalitu výrobků a jejich cenu, způsoby platby, množstevní slevy, balení, záruky a servis, přístup zaměstnanců a jejich ochota k výkonu a komunikaci a v neposlední řadě také odhad životaschopnosti dodavatele. Všechna tato kritéria jsou velmi důležitá při rozhodování o možné spolupráci či hodnocení spolupráce stávající.

Další osoba, která taktéž poukazuje na některá nejčastěji používaná kritéria hodnocení dodavatele, je Nenadál (2006). Ten se však zaměřuje především na jejich použitelnost v praxi, ne pouze na teoretickou stránku informace. Podle něj jsou nejdůležitějšími kritérii nabízená cena dodávek, doba dodání, rozsah dodatečných služeb poskytovaných dodavatelem, nabízené platební podmínky, vzdálenost dodavatele od společnosti, podíl dodavatele na trhu, jeho image a finanční zdraví, počet pozitivních referencí v médiích, vyčíslení úplných nákladů na nákup a mnoho dalších. Nejedná se tedy pouze o výrobek a jeho cenu a kvalitu, ale především o informace potřebné k zajištění plynulosti dodávek a výroby dané společnosti.

Perrotin a Heusschen (1999) uvádějí, že se při hodnocení výkonnosti dodavatelů nejvíce osvědčily tři parametry, jimiž jsou cena a jakost produktu, dodržování termínů

a celková úroveň služeb dodavatele. Mezi obvyklé požadavky patří také to, že dodavatel musí splňovat veškerá etická a legislativní pravidla.

2.1.2 Scoring modely volby dodavatele

Scoring model probíhá na základě kvantitativního hodnocení předem stanovených kritérií daným podnikem. Jinak řečeno se jedná o bodovací systém, který slouží k tvorbě hodnoticí tabulky dodavatelů s jejich získanými výsledky. Podnik se však musí vyvarovat náhlých a ukvapených rozhodnutí a také důvěřivosti k cizím lidem (Lukoszová, 2004).

Příklad scoring modelu pro hodnocení dodavatelů inspirovaný autorskou dvojicí Tomek a Tomek (1996) je znázorněn v tabulce 1 níže. Poukazuje na bodové hodnocení tří kritérií, kterým byla přidělena váha podle jejich důležitosti pro danou společnost. Výsledkem je bodové hodnocení, na jehož základě jsou dodavatelé sestupně seřazeni a je vybrán vítěz s nejvyšším počtem bodů.

Tabulka 1: Scoring model pro hodnocení dodavatelů

Hodnotící kritérium	Dodavatel		
	X	Y	Z
A. JAKOST (váha 45)			
- Počet bezchybných dodávek z celkového počtu 30	22,0	25,0	18,0
- Podíl v %	73,3	83,3	60,0
BODY	33,0	37,5	27,0
B. CENA (váha 30)			
- Průměrná cena za posledních 30 dodávek v Kč	160,0	180,0	100,0
- Reciproční index	62,5	55,5	100,0
BODY	18,8	16,7	30,0
C. SPOLEHLIVOST (váha 25)			
- Celk. překroč. dodací lhůta za posledních 30 dodávek ve dnech	190,0	105,0	160,0
- Reciproční index	55,3	100,0	65,6
BODY	13,8	25,0	16,4
CELKOVÉ HODNOCENÍ	65,6	79,2	73,4

Zdroj: Tomek & Tomek, 1996; upraveno

2.1.3 Vícekriteriální rozhodování

Vícekriteriální rozhodování je množina posuzovaných variant popsána explicitně konkrétním výčtem všech prvků. Jinak řečeno se jedná o proces, který pomáhá posoudit jednotlivé varianty z více hledisek, jako například výběr dodavatele, hodnocení hospodářské vyspělosti státu, rozhodování o koupi výrobku či služby a podobně. Jednotlivá hlediska jsou vyjádřena formou kritérií a výsledkem vícekriteriálního

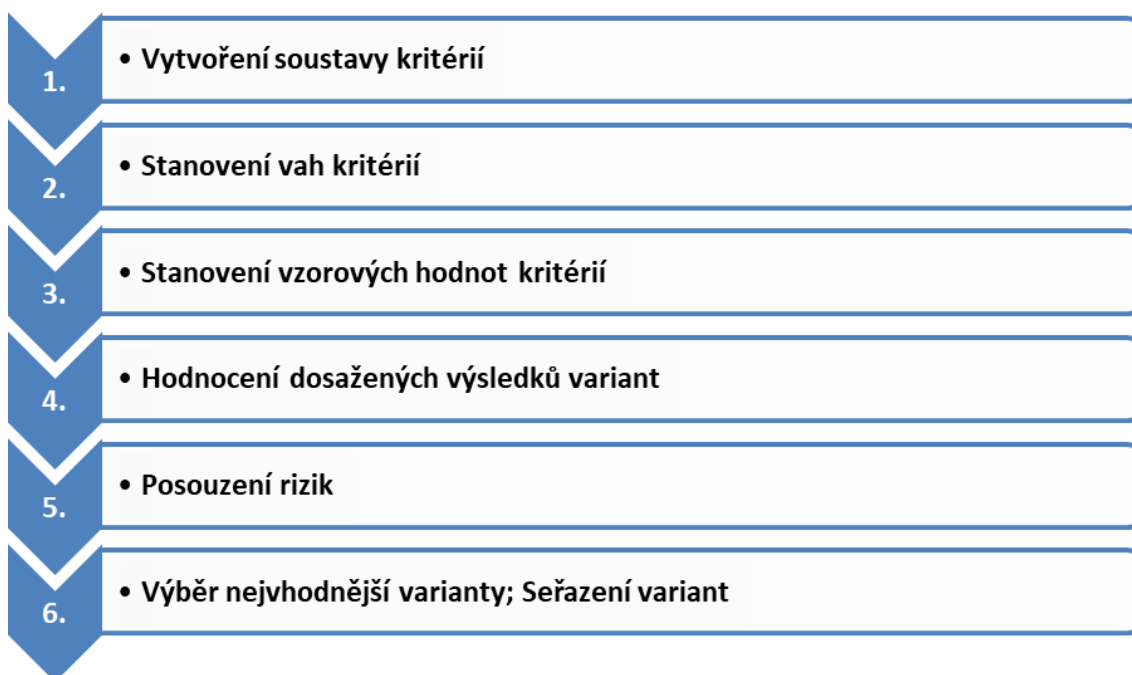
rozhodování je výběr nejlepší varianty ze všech nabízených, anebo seřazení jednotlivých variant dle výhodnosti pro daný podnik (*Fiala & Maňas, 1994; Žáček, 2015*).

Výběr dodavatele je multikriteriální problém, který zahrnuje mnoho faktorů. Jedním z faktorů je povaha daného kritéria, tedy zda se jedná o kritérium maximalizační nebo minimalizační. Druhým faktorem je dělení dle hodnocení. Na základě toho jsou kritéria kvalitativní, vyjádřená číselnou hodnotou, anebo kvantitativní, která jsou definována slovně. Mezi kvantitativní kritéria výběru dodavatele patří například úroveň komunikace (*Ghodsypour & O'Brien, 1998*).

Pro vyhodnocení jednotlivých metod výpočtu je nutno znát také jejich ideální a bazální variantu. Ideální varianta je nejlepší volba, kterou lze teoreticky i prakticky dosáhnout. Bazální varianta je opakem, tudíž nejhorší teoreticky i prakticky možná varianta (*Stopka et al., 2014*).

Vícekriteriální rozhodování má obecný postup řešení sestávající z 6 kroků graficky znázorněných ve schématu 1. Krokem jedna je vytvoření množiny hodnotících kritérií podle preferencí daného podniku, načež navazuje stanovení vah jednotlivých kritérií. Existuje několik metod pro stanovení vah kritérií jako například metoda pořadí, bodovací metoda, Saatyho metoda, jinak zvaná také jako metoda AHP a Fullerův trojúhelník, který je blíže popsán v kapitole 2.1.3.1. Krok třetí je určení vzorových hodnot vah kritérií, jimž se říká etalon. Etalon má charakter vzoru (objektu) řešení, obsahuje však také úskalí v rozlišných názorech na podstatu vlastností objektu. V praxi to vede k nepřiměřenému redukování sledovaných vlastností, nebo naopak nedostatečné selekci. Hodnocení dosažených výsledků variant je krokem čtvrtým. Je prováděno jejich dílčím hodnocením. Při hodnocení však dochází ke smíšení kriteriálních soustav (kvantitativní vs. kvalitativní,...), které je třeba transformovat, aby mohla být kritéria adekvátně porovnána. Posouzení možných rizik spojených s implementací variant, které mohou ovlivnit výsledek hodnocení, je krokem pátým. Týká se především správné formulace problémů, identifikace variant řešení a volby metody vícekriteriálního rozhodování. Posledním krokem obecného postupu je výběr nejvhodnější varianty nebo seřazení variant, tedy určení vítěze volby nebo tvorba seznamu všech variant (*Beynon, 2002; Friebelová & Klicnarová, 2007*).

Schéma 1: Vícekriteriální rozhodování – obecný postup řešení



Zdroj: vlastní tvorba

Metody vícekriteriálního rozhodování se liší především v tom, jakou informaci o pořadí jednotlivých variant poskytují. Zda se jedná o informaci ordinární, která určuje pořadí projektů, nebo o informaci kardinální, informující o rozdílu mezi projekty. Mezi často používané metody patří metoda váženého pořadí, Saatyho metoda (AHP), metody PRIAM, WSA a TOPSIS. Některé z nich jsou blíže popsány níže v této kapitole.

Veškeré využívané metody sloužící k hodnocení nebo výběru dodavatele stejně jako vícekriteriální rozhodování jsou pouze podpůrné. Tato matematicko statistická metoda pouze poskytuje další informace, které může vedení společnosti při výběru použít. Manažer společnosti má při volbě hlavní slovo, a to i v případě, že dodavatel v hodnocení nedopadne nejlépe, ale může být pro společnost nejlepší volbou z důvodů dalších aspektů spolupráce.

Zde je výčet zkratk uváděných ve vzorcích vícekriteriálního rozhodování, které jsou umístěny níže v této kapitole (*Kuncová, 2012*).

i...index varianty

j...index kritéria

k...počet kritérií

p...počet variant

v_j ...váha j-tého kritéria

y_{ij} ...původní vstupní data pro variantu i a kritérium j

r_{ij} ...normalizované hodnoty z předchozího kroku (dílní užítky)

H_j ...ideální varianta složená z maximálních hodnot dle každého kritéria

D_j ...bazální varianta složená z minimálních hodnot dle každého kritéria

$u(a_i)$...celkový užitek varianty a_i

2.1.3.1 Fullerova metoda

Fullerova metoda je založena na párovém srovnávání všech variant a je jednou z metod stanovujících váhy jednotlivých kritérií. K porovnávání se využívá tzv. Fullerův trojúhelník, ve kterém jsou zachyceny všechny možné dvouprvkové kombinace. Výsledkem této metody je počet vítězství jednotlivých variant, jež jsou dále přepočteny na váhy jednotlivých variant. Tyto váhy slouží při výpočtu dalších metod (WSA, TOPSIS,...) vícekritériálního rozhodování (Čujan, 2010).

Obrázek 1: Schéma Fullerova trojúhelníku

1	1	1
2	3	4
	2	2
	3	4
		3
		4

Zdroj: Friebelová & Klicnarová, 2007; upraveno

2.1.3.2 Metoda PRIAM

Metoda PRIAM (Programme utilisant l'intelligence artificielle en multicritère) je založena na zpříšňování aspiračních úrovní. Dochází k postupnému vylučování možných variant až do úrovně, kdy zůstane pouze jedna, jež se dá nazvat kompromisní variantou a je vítězem této metody (Fiala, 2013).

Vzorec 1: Výpočet vzdálenosti jednotlivých kritérií

$$d_i = \sum_{j=1}^n \frac{|a_j - y_{ij}|}{a_j} \quad (1)$$

Zdroj: Friebelová & Klicnarová, 2007; upraveno

2.1.3.3 Metoda WSA

Metoda WSA (Weighted Sum Approach) je založena na výpočtu maximalizace užítku. Při jeho výpočtu se pracuje s váhami jednotlivých kritérií, které jsou buď dány, nebo byly vhodným způsobem vypočteny (Fullerova metoda,...). Výsledkem je vážený užitek jednotlivých objektů a vítězem této metody je varianta s nejvyšší hodnotou (Kampf, 2002).

Vzorec 2: Metoda váženého součtu pro kritéria maximalizačního typu

$$r_{ij} = \frac{y_{ij} - D_j}{H_j - D_j} \quad (2)$$

Vzorec 3: Metoda váženého součtu pro kritéria minimalizačního typu

$$r_{ij} = \frac{H_j - y_{ij}}{H_j - D_j} \quad (3)$$

Vzorec 4: Celkový užitek

$$u(a_i) = \sum_{j=1}^k r_{ij} * v_j \quad (4)$$

Zdroj: Friebelová & Klicnarová, 2007; upraveno

2.1.3.4 Metoda TOPSIS

Metoda TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) je založena na výpočtu nejmenší vzdálenosti od ideální varianty, nebo naopak největší vzdálenosti od varianty bazální. Základem metody je tzv. eukleidovská metrika. Na rozdíl od metody WSA jsou zde tedy hodnoty mocněny, sčítány a tyto součty dále odmocněny. Posledním krokem je stanovení vzdálenosti jednotlivých variant od varianty ideální nebo bazální. V případě varianty ideální bude hledána varianta s nejnižší hodnotou. Naopak v případě bazální varianty je vítězem varianta s hodnotou nejvyšší. Cílem metody je najít reálnou variantu, která se nejvíce blíží variantě ideální (Jahanshahloo et al., 2006).

Vzorec 5: Normalizace vstupních dat

$$r_{ij} = \frac{y_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^p (y_{ij})^2}} \quad (5)$$

Vzorec 6: Výpočet normalizované vážené matice W

$$w_{ij} = v_j * r_{ij} \quad (6)$$

Vzorec 7: Určení ideální varianty

$$H_j = MAX(w_{ij}) \quad (7)$$

Vzorec 8: Určení bazální varianty

$$D_j = MIN(w_{ij}) \quad (8)$$

Vzorec 9: Koeficient celkové vzdálenosti od varianty ideální

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^k (w_{ij} - H_j)^2} \quad (9)$$

Vzorec 10: Koeficient celkové vzdálenosti od varianty ideální

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^k (w_{ij} - D_j)^2} \quad (10)$$

Vzorec 11: Výpočet celkového relativního ukazatele vzdálenosti od ideální varianty

$$c_j = \frac{d_i^+}{d_i^+ + d_i^-} \quad (11)$$

Zdroj: Friebelová & Klicnarová, 2007; upraveno

2.2 Optimalizační metody – počet dodavatelů

Optimalizační metody jsou aplikovány na dodavatele v podniku z úsporných důvodů. Je to na základě toho, že s velkým počtem dodavatelů dochází v podniku k nepříznivým situacím. Jedná se například o nárůst agendy spojené se zajišťováním a koordinací dodávek, vznikají vyšší personální náklady, jelikož je nutné zajištění vyššího počtu zaměstnanců, a v neposlední řadě roste časová náročnost vyhodnocování nabídek. Vyhodnocování nemá vliv pouze na redukci počtu dodavatelů, ale především na rozdělení rizik. Společnost by měla mít takové množství dodavatelů, aby pokryla případná rizika s výpadkem některého stěžejního dodavatele (*Fischer, 1992*).

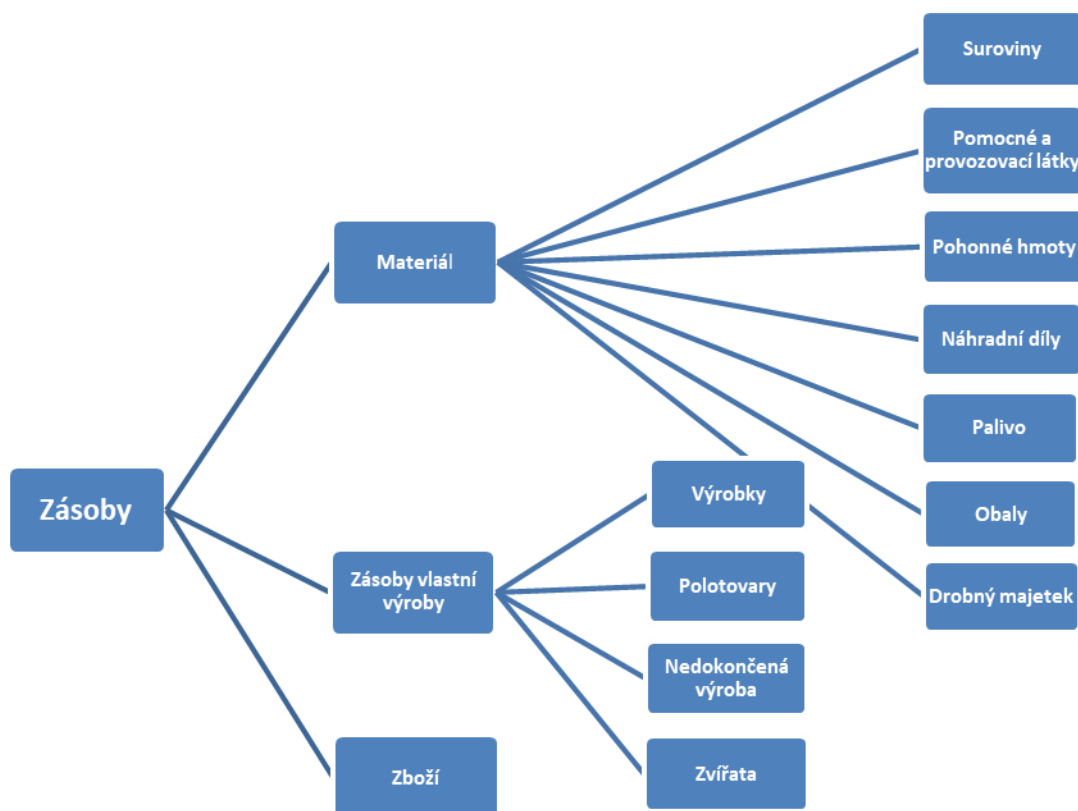
2.3 Zásoby

Zásoby lze definovat jako suroviny, materiály, součástky, polotovary, moduly a hotové výrobky, které v daném okamžiku podnik vlastní nebo vlastnit bude (materiál na cestě,...). Mezi zásoby řadíme především suroviny určené pro výrobu, materiál rozpracovaný do různého stupně výroby (nedokončená výroba, polotovar,...) a hotové výrobky uložené na skladě (ParCon & Partner, 2020):

Význam zásob pro podnik je podle Lukoszové (2004) především v zabezpečení plynulosti výrobního procesu, zajištění dostatečného množství zboží pro odběratele (poptávky), zabezpečení pohotové nabídky a okamžitého prodeje zboží a v neposlední řadě také zajištění krytí nepředvídatelných vlivů, jako jsou například porucha výroby nebo krach dodavatele.

Schéma 2 zachycuje dělení zásob v podniku podle toho, zda jsou pořízené od dodavatelů, nebo vytvořené vlastní činností daného podniku. Další důležité informace o zásobách jsou způsoby oceňování, metody účtování a metody řízení zásob. Tato témata jsou blíže popsána v kapitolách níže.

Schéma 2: Dělení zásob



Zdroj: vlastní tvorba

2.3.1 Oceňování zásob

Oceňování nakoupených zásob, zásob vytvořených vlastní činností a úbytku nakoupených zásob upravuje zákon o účetnictví, konkrétně § 25, dále pak § 49 vyhlášky č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví, a České účetní standardy. Ty vymezují možnosti oceňování zásob v podniku, které schvaluje legislativa České republiky (Haas Kubátová, 2019).

Oceňování zásob při pořízení

Nakoupené zásoby jsou při pořízení oceňovány tzv. pořizovací cenou. Jedná se o částku, kterou požaduje zaplatit dodavatel. Je v ní obsažena cena zboží, doprava, pojistné při přepravě, clo, provize a další vedlejší náklady. Cena může též obsahovat uskladnění zboží v meziskladě (Louša, 2005).

Cena ve vlastních nákladech je použita v případě, že se jedná o výrobní podnik. Touto cenou se oceňují výrobky a zásoby, které jsou výsledkem vlastní činnosti (nedokončená výroba, polotovary, vlastní výrobky) (Lukoszová, 2004).

Vzorec 12: Pořizovací cena

$$\text{Pořizovací cena} = \text{Cena pořízení} + \text{vedlejší náklady spojené s pořízením} \quad (12)$$

Zdroj: Haas Kubátová, 2019; upraveno

Oceňování zásob při vyskladnění

Oceňování přichází na řadu také v případě prodeje zboží. Způsoby tvorby prodejních cen se od nákupních velmi liší. Prodejní cena je tvořena několika způsoby, a to například jako vážený aritmetický průměr, metoda FIFO a metoda LIFO. Metoda váženého aritmetického průměru je založena na přepočítání prodejní ceny při přírůstku zásob. Tato metoda rozpočítá kolísající náklady na jednotlivé položky do průměrné částky za jednotku. Díky tomu se nebudou dva stejné výrobky prodávat za různou cenu. Metodu LIFO, jinak řečeno last in – first out, však česká legislativa zakazuje. Tato metoda používá způsob oceňování na základě postupu příchozího zboží. Idea tohoto postupu je založena na tom, že poslední vstupující zboží je vyskladněno jako první. Další metoda, která také při oceňování používá postup příchozího zboží, je metoda FIFO, jinak řečeno first in – first out. Tento způsob oceňování je založen na tom, že první účetně příchozí zboží je též jako první vyskladněno (Louša, 2005).

Vzorec 13: Vážený aritmetický průměr

Vážený aritmetický průměr

$$= \frac{\text{Současný stav zásob v Kč} + \text{poslední přírůstek zásob v Kč}}{\text{Současné množství zásob} + \text{množství posledního přírůstku}} \quad (13)$$

Zdroj: Louša, 2005; upraveno

2.3.2 Metody účtování

Dle Českých účetních standardů má účetní jednotka možnost volby účtování o zásobách. Jsou dva způsoby účtování pojmenovány písmeny A a B. Způsobu A se obecně říká účtování přes pořízení a způsobu B účtování do spotřeby (Lukoszová, 2004).

Dle způsobu A jsou prováděny soustavně zápisy ve skladové evidenci, tj. na skladových kartách a na jednotlivých účtech v hlavní knize. Jinak řečeno při účtování způsobem A jsou nejprve zásoby účtovány na pořizovací účty a teprve po připsání všech nákladů spojených s nákupem jsou na vrub zaúčtovány na skladové účty (Louša, 2012).

Během účtování dle způsobu B je taktéž vedena skladová evidence, avšak v účetnictví jsou nakoupené zásoby účtovány rovnou do nákladů. Na účtech zásob se dále účtuje pouze koncem účetního období při uzávěrce účetních knih. S touto metodou však přichází i některá úskalí. Společnost není schopna určit další způsob využití materiálu, zda se jedná o materiál přímý nebo režijní a v neposlední řadě také pohlídat, pro jakou zakázku byl zakoupen (Louša, 2012).

2.3.3 Metody řízení zásob

Jsou známy dvě hlavní metody řízení zásob v podnicích. Jedné metodě se říká Just in time a druhá je nazvaná metoda ABC. Jednotlivé metody se od sebe velmi liší. Metoda Just in time je populární především proto, že radikálním způsobem minimalizuje prostředky vázané v zásobách. Jinak řečeno je založena především na kontrole kvality jednotlivých výrobků a na minimalizaci objemu zásob ve skladech téměř na nulovou úroveň. Na druhou stranu metoda ABC říká, že sledování kvality všech výrobků po celou dobu je neúčelné. Z toho důvodu tato metoda dělí zásoby do tří až čtyř skupin na základě celoroční spotřeby a také podle jejich podílu na celkové spotřebě. Skupina A, jinak řečeno rychloobrátkové zásoby, zahrnuje nejmenší množství zásob, které se však nejvíce podílí na celkové roční spotřebě. Na druhou stranu pomaloobrátková skupina C,

do níž patří nejvíce zásob, vytváří nejmenší podíl na celkové spotřebě. Pro lepší přehlednost zastoupení podílu zásob na celkové spotřebě jsou tato data napsána v bodech níže (Emmett, 2008; Vaněček, 2008).

- **Skupina A** – 5–15 % zásob představuje 60% až 80% podíl na celkové spotřebě zásob;
- **Skupina B** – 15–25 % zásob představuje 15% až 25% podíl na celkové spotřebě zásob;
- **Skupina C** – 60–80 % zásob představuje 5% až 15% podíl na celkové spotřebě zásob.

2.4 Finanční výkazy

Hospodářské procesy a finanční situace podniku jsou zachycovány v účetních výkazech společnosti. Je jimi rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash flow. Finanční výkazy jsou základními vstupy pro finanční analýzu podniku (Růčková, 2008).

2.4.1 Rozvaha

Rozvaha je matice zachycující složení majetku a zdrojů jeho krytí v podniku. Na levé straně jsou zachycena aktiva (majetek), která se dále dělí na dlouhodobý majetek a oběžná aktiva. Naopak na straně pravé jsou zachyceny zdroje financování (pasiva), která jsou též rozdělena do dvou kategorií dle vlastnictví, a to na zdroje cizí a vlastní (Šteker & Otrusínová, 2016).

Obrázek 2: Rozvaha

AKTIVA	PASIVA
<p>DLOUHODOBÝ MAJETEK</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dlouhodobý hmotný majetek - Dlouhodobý nehmotný majetek - Dlouhodobý finanční majetek 	<p>VLASTNÍ KAPITÁL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Základní kapitál - Kapitálové fondy - Rezervní fondy - Výsledek hospodaření minulých let - Výsledek hospodaření běžného období
<p>OBĚŽNÁ AKTIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zásoby - Pohledávky - Dlouhodobé pohledávky - Krátkodobý finanční majetek 	<p>CIZÍ ZDROJE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rezervy - Krátkodobé závazky - Dlouhodobé závazky - Bankovní úvěry a výpomoci
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ

Zdroj: vlastní tvorba

2.4.2 Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát zachycuje vztahy mezi náklady a výnosy, které byly vynaloženy za dané období a jsou podkladem pro výpočet výsledku hospodaření. Náklady jsou spojeny s úbytkem majetku vykazovanému v rozvaze. A naopak výnosy jsou finance, na které má podnik nárok. Výsledek hospodaření založený na principu odčítání nákladů od výnosů má podobu provozní, finanční a investiční (*Dluhošová, 2008*).

2.4.3 Výkaz peněžních toků (Cash flow)

Jedná se o výkaz, který se zabývá pohyby peněžních prostředků. Udává hodnotu skutečně investovaných a přijatých peněžních prostředků na účtech nebo v pokladnách. Jsou tři metody sestavení výkazu, a to metoda přímá, nepřímá a nepravá přímá (*Růčková, 2008*).

2.4.4 Výroční zpráva

Výroční zpráva má povinné náležitosti dle § 21 zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb. Obsahuje rozvahu, výkaz zisku a ztrát, cash flow, ale také dokumenty týkající se navyšování základního kapitálu společnosti. Pokud to určuje zákon, musí výroční zpráva obsahovat také zprávu auditora (*Šteker & Otrusínová, 2016*).

2.5 Finanční analýza

Mezi dvě základní metody finanční analýzy patří procentní rozbor a poměrová analýza. Obě metody vycházejí z absolutních ukazatelů a napomáhají při řízení podniku (*Růčková, 2008*).

2.5.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza nejčastěji získává data z účetních výkazů, jako jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz cash flow, nebo z výročních zpráv podniku. Zaměřuje se na sledování změn absolutní hodnoty vykazovaných dat a spolu s tím také na vyjádření jejich relativních (procentních) změn. Tento výzkum je prováděn nejčastěji v časovém horizontu 3 až 10 let. Změny jednotlivých položek jsou sledovány po řádcích, jinak řečeno horizontálně. Z tohoto důvodu je tato metoda nazývána horizontální analýza absolutních dat (*Růčková, 2008*).

Rozdíly jednotlivých položek vyjádřené v peněžních částkách lze sčítat, procentní změny však nikoliv. Metoda nebere v úvahu inflaci, z tohoto důvodu mohou být výsledky zkreslující. U delších časových řad se počítají absolutní rozdíly i jejich

procentní vyjádření mezi každými dvěma sousedícími roky. Přitom je předchozí rok vždy brán jako rok výchozí. Základní vzorce horizontální analýzy jsou ukázány níže (Sedláček, 2007).

Vzorec 14: Absolutní změna – základní vzorec

$$\text{Absolutní změna} = \text{Běžné období} - \text{Minulé období} \quad (14)$$

Vzorec 15: Relativní změna – základní vzorec

$$\text{Relativní procentní změna} = \left(\frac{\text{Běžné období} - \text{Minulé období}}{\text{Minulé období}} \right) * 100 \quad (15)$$

Zdroj: Sedláček, 2007; upraveno

2.5.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza podniku posuzuje tzv. strukturu aktiv a pasiv podniku. Jinak řečeno zkoumá složení hospodářských prostředků (majetku) podniku a zjišťuje, z jakých zdrojů (kapitálu) byly pořízeny. Na schopnosti vytvářet a udržovat rovnovážný stav majetku a kapitálu závisí ekonomická stabilita podniku. Procentní vyjádření jednotlivých položek je zkoumáno v jednotlivých letech po sloupcích, jinak řečeno vertikálně. Od toho je odvozen i název této metody (Růčková, 2008).

Jako základ pro procentní vyjádření (= 100 %) se ve výkazu zisku a ztrát nejčastěji bere velikost tržeb. V rozvaze je to potom hodnota celkových aktiv podniku. Metoda je nezávislá na inflaci, tudíž umožňuje srovnatelnost výsledků analýzy v průběhu let. Používá se ke srovnání v čase (časový vývojový trend) a také v prostoru (porovnání mezi firmami). Jedná se o velmi snadnou analýzu s velkou výpovědní hodnotou. Základní vzorec vertikální analýzy je vyobrazen níže (Sedláček, 2007).

Vzorec 16: Procentní podíl – základní vzorec

$$\text{Procentní podíl} = \frac{\text{Vybraná položka výkazu}}{\text{Základ procentního vyjádření}} * 100 \quad (16)$$

Zdroj: Sedláček, 2007; upraveno

3 Metodika a cíl práce

3.1 Cíl práce

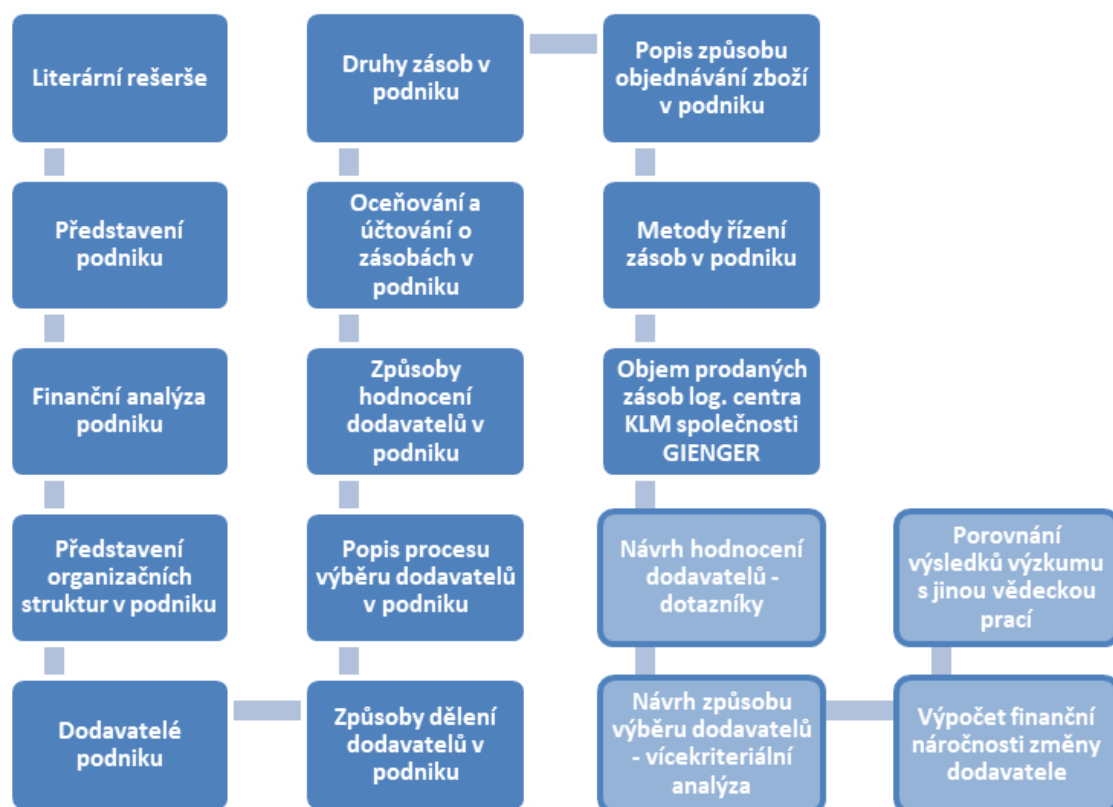
Cílem bakalářské práce je určit optimální způsob výběru dodavatelů a stanovit jeho vliv na řízení vybraných druhů zásob v podniku.

3.2 Metodika

Předmětem zkoumání je společnost Gienger spol. s r.o. se sídlem v Napajedlech. Jedná se o velkoobchodní jednotku podnikající v oblasti technického zabezpečení budov známého též pod zkratkou TZB.

Pro lepší přehlednost je zde vytvořeno schéma postupu této práce:

Schéma 3: Schéma postupu bakalářské práce



Zdroj: vlastní tvorba

Literární rešerše

Prvním krokem práce je sestavení literárního přehledu. Tato část je zaměřena na vysvětlení pojmů a metod použitých v praktické části bakalářské práce. Jedná se především o témata výběr a hodnocení dodavatele, zásoby a jejich účtování a řízení, optimalizační metody a v neposlední řadě také dopady výběru dodavatele na řízení

zásob. Definice těchto pojmů je důležitá z důvodu přesného vymezení procesů popsanych v praktické části práce.

Představení podniku a tvorba jeho zjednodušené finanční analýzy

Po vysvětlení všech důležitých pojmů přichází na řadu praktická část práce, která se skládá ze šesti kapitol. První částí je charakteristika podniku. Na základě údajů získaných z Českého statistického úřadu a obchodního rejstříku byl zjištěn předmět podnikání dle klasifikace CZ NACE. Podnik je zařazen do jednotlivých kategorií dle oblasti podnikání a každá oblast je označena číselným kódem. Vývoj společnosti z historického hlediska až do současnosti je získán z oficiálních stránek podniku. Je zde popsáno založení společnosti, jednotlivé firmy, které pod holding GC SKUPINU spadají, a také působení společnosti po celém světě. Součástí kapitoly je též představení podniku v datech. Na základě výkazů získaných z výročních zpráv z let 2013 až 2017 je sestavena vertikální a horizontální analýza, které poukazují na vývoj položek rozvahy. Výše základního kapitálu a finanční podíly vlastníků, ale také průměrný počet zaměstnanců a personální náklady v průběhu let jsou také důležitou informací získanou z výročních zpráv. Obě tyto metody byly použity především, aby poukázaly na změny a vývoj jednotlivých položek rozvahy během let. Na jejich výpočet jsou použity vzorce níže. Je zde též uveden největší konkurent společnosti Gienger.

Horizontální analýza:

Vzorec 17: Horizontální analýza – Absolutní změna

$$\text{Absolutní změna} = \text{Hodnota běžného období} - \text{Hodnota minulého období} \quad (17)$$

Vzorec 18: Horizontální analýza – Relativní procentní změna

$$\text{Relativní procentuální změna} = \left(\frac{\text{Hodnota běžného období}}{\text{Hodnota minulého období}} - 1 \right) * 100 \quad (18)$$

Vertikální analýza:

Vzorec 19: Vertikální analýza – Procentní podíl aktiv

$$\text{Procentní podíl aktiv} = \frac{\text{Vybraná položka aktiv běžného roku}}{\text{Celková aktiva běžného roku}} * 100 \quad (19)$$

Vzorec 20: Vertikální analýza – Procentní podíl pasiv

$$\text{Procentní podíl pasiv} = \frac{\text{Vybraná položka pasiv běžného roku}}{\text{Celková pasiva běžného roku}} * 100 \quad (20)$$

Zdroj: Sedláček, 2007; upraveno

Dělení dodavatelů a zjištění současného stavu jejich výběrů

Kapitola pátá se věnuje popisu současného stavu výběru a hodnocení dodavatelů a též metodám řízení zásob. Tato data jsou získána z vnitropodnikových materiálů společnosti, především pak na základě řízeného rozhovoru s nákupním ředitelem společnosti. Dodavatelé se na základě získaných dat dělí podle dvou hledisek, a to dle smluvního vztahu a preferování. Toto dělení je pouze informativní a napomáhá při rozhodování o další spolupráci. Dodavatelé dle smluvního vztahu jsou dodavatelé pod odborným nákupem, pod správou dat a bez smlouvy. Toto dělení je z hlediska smluv, ale také přínosu obrátu pro společnost. Do skupin dodavatelů dle preferování, tedy na základě oblíbenosti, patří dodavatelé preferování, trpění a zakázaní. Proces jejich výběru je stručně popsán ve schématu v příslušné kapitole. Jeho bližší specifikace jsou získány z informativní schůzky s obchodním ředitelem společnosti. Celý proces je založen na komunikaci obchodního ředitele společnosti Gienger s potenciálním dodavatelem, ověření certifikátů a patentů, kontrole skladovacích a servisních prostor a též na průzkumu trhu. Celý proces je zakončen podpisem obchodní smlouvy a vytvořením letáku, který by na daný výrobek zákazníky upozornil. Společnost Gienger hodnotí své dodavatele na základě parametrů, které získává ze svého softwaru nebo z trhu. Sleduje meziroční vývoj nákupního obrátu, prodeje výrobků daného dodavatele, marže, stav dodávek, reklamací, aktivity obchodních zástupců společnosti a v neposlední řadě také chování dodavatele ke společnosti a ke konkurentům.

Zásoby – pořizování, účtování, vyskladnění

Další částí páté kapitoly je zjištění důležitých informací o zásobách. Jednou z nich je určení způsobu účtování a oceňování zásob na vstupu i výstupu. Společnost pro oceňování zásob při nákupu používá pořizovací cenu, jejíž vzorec 21 je uveden níže. Účtování o zásobách je známo dvěma způsoby (metoda A a B) a společnost oba používá. Určení šíře sortimentu a též procesy spojené s objednáváním zboží jsou také důležitou informací pro následný výzkum. Společnost řídí zásoby na základě metody zvané ABC, avšak upravila si ji a vytvořila metody ABC finanční a ABC odbytovou.

Základní metoda ABC je založena na rozdělení určitých druhů zásob do skupin dle podílu na obratu a její specifikace je uvedena v tabulce 2 níže. Metoda finanční poukazuje na množství zásob na skladě vzhledem k prodanému zboží. Odbytová metoda naopak určuje stav zásob vzhledem k četnosti odbytu.

Vzorec 21: Oceňování zásob při nákupu – pořizovací cena

$$\text{Pořizovací cena} = \text{Cena pořízení} + \text{vedlejší náklady spojené s pořízením} \quad (21)$$

Zdroj: Haas Kubátová, 2019; upraveno

Tabulka 2: Metoda ABC

Skupina A	10 % výrobků přináší 75 % obratu
Skupina B	20 % výrobků přináší 15 % obratu
Skupina C	70 % výrobků přináší 10 % obratu

Zdroj: Emmett, 2008; upraveno

Tvorba dotazníků pro dodavatele

Další kapitola se zabývá mým návrhem optimálního postupu výběru a hodnocení dodavatelů, který se zaměřuje především na vytvoření dotazníků pro potenciální dodavatele. Tyto dotazníky poskytnou další informace a především zpětnou vazbu vedení společnosti, což pomůže k lepšímu řízení jednotlivých procesů prodeje a propagace. Jsou vytvořeny tři dotazníky zabývající se dodavatelem v průběhu celé doby spolupráce od výběru až po průzkum spokojenosti zákazníků. Patří sem dotazník, jenž hodnotí potenciálního dodavatele, stávajícího dodavatele, a také dotazník hodnotící spokojenost odběratele. Otázky v jednotlivých dotaznících jsou bodově ohodnoceny a na základě součtu výsledků je určeno stanovisko vycházející z tohoto hodnocení a je též navrženo doporučení, jak s takovýmto dodavatelem dále zacházet. Tabulka s výsledky, četnost vyplňování a též určení odpovědné osoby jsou blíže popsány v kapitole 6.

Vícekritériální rozhodování

Čtvrtou kapitolou praktické části je optimální stanovení způsobu výběru dodavatelů v podniku. Tato část se zabývá mnou stanovenými metodami výběru dodavatele za pomoci vícekritériálního rozhodování, finanční náročností změny dodavatele a objemem zásob logistického centra, které jsem pojmenovala KML z důvodu utajení

interních informací. Pro výběr dodavatele jsou použity Fullerova metoda a metody PRIAM, WSA a TOPSIS, které patří do vícekritériálního hodnocení variant. Tyto metody jsou nejčastěji používané a napomáhají různým způsobem k výběru nejlepší varianty. Bližší vysvětlení postupu výpočtu jednotlivých metod je znázorněno níže v oddílu a) – d). Aby mohly být tyto metody aplikovány, nejprve jsem stanovila čtyři hodnotící kritéria a pět dodavatelů označených písmeny U, V, X, Y, Z. Jedná se o skutečné potenciální dodavatele, ale pro účely bakalářské práce jsou z důvodu utajení označeni mnou přidělenými písmeny. Mezi hodnotící kritéria patří četnost dodávek, kvalita výrobků, úroveň komunikace a cena výrobků. Tato kritéria byla zvolena na základě požadavků konečných zákazníků dle Čujana a Málka z roku 2008. U kritérií je stanoveno, zda se jedná o maximalizační, nebo minimalizační a také kvalitativní, nebo kvantitativní kritérium. Dalším krokem je stanovení hodnot jednotlivých kritérií. Na základě zvolených údajů a hodnot jsou počítány jednotlivé metody.

a) Fullerova metoda slouží pouze k určení důležitosti kritérií a pro výpočet vah jednotlivých kritérií potřebných pro metodu WSA a TOPSIS. Prvním krokem je stanovení bodovací stupnice a následné rozdělení bodů jednotlivým kritériím dle důležitosti. Na základě toho jsou vypočteny váhy pomocné bodovací metody, která je potřeba pro sestavení Fullerova trojúhelníku. Tento trojúhelník porovnává vždy dvě zjištěné váhy a hledá nejvyšší hodnotu, které by přidělil bod. Počet vítězství jednotlivých kritérií se vždy navýší o 1 a vydělí sumou těchto vítězství. Díky tomu jsou zjištěny váhy Fullerovy metody, sloužící při výpočtu ostatních metod. Pro výpočet jsou použity následující vzorce (Čujan, 2010):

Vzorec 22: Fullerova metoda – Váhy pomocné bodovací metody

$$\text{Váhy pomocné bodovací metody} = \frac{\text{Přidělené body}}{\text{Suma bodů}} \quad (22)$$

Vzorec 23: Fullerova metoda – Váhy Fullerovy metody

$$\text{Váhy Fullerovy metody} = \frac{\text{Počet vítězství} + 1}{\text{Suma}_{\text{počet vítězství}+1}} \quad (23)$$

Zdroj: Friebelová & Klicnarová, 2007; upraveno

b) Metoda PRIAM nebere v potaz váhy kritérií a vybírá nejlepší variantu na základě zpřísňování aspiračních úrovní. Jinak řečeno se jedná o metodu, která potřebuje znát ideální a bazální (nejhorší) variantu hodnot kritérií, díky nimž jsou určeny tzv.

kroky. Tyto vypočtené kroky jsou již zmíněné aspirační úrovně, které slouží k vytvoření matice, jež rozhodne, jaký dodavatel je vítězem této metody. Vítězem je dodavatel, který má pod svým jménem ve všech buňkách napsáno PRAVDA, jinak řečeno splňuje veškeré podmínky. Pro výpočet jsou použity následující vzorce (Fiala, 2013):

Vzorec 24: PRIAM – Krok rovný

$$\text{Krok rovný} = \frac{(\text{ideální varianta} - \text{bazální varianta})}{10} \quad (24)$$

Vzorec 25: PRIAM – Krok x

$$\text{Krok}_x = \text{Krok}_{x-1} + \text{Krok rovný} \quad (25)$$

Zdroj: Friebelová & Klicnarová, 2007; upraveno

c) Metoda WSA, jinak známá také jako metoda váženého součtu je založena na výpočtu maximalizace užitku daného dodavatele pro spotřebitele. Prvním krokem pro výpočet je stanovení ideální a bazální varianty kritérií, díky nimž se přepočte tabulka počátečních zvolených hodnot. Skalární součin nové hodnoty kritérií a vah Fullerovy metody vypočte vážený užitek. Dodavatel s nejvyšší hodnotou váženého užitku je vítězem této metody. Pro výpočet jsou použity následující vzorce (Kampf, 2002):

Vzorec 26: WSA – Nová hodnota kritérií

$$\text{Nová hodnota kritérií} = \frac{\text{Hodnota ze zadání} - \text{Bazální varianta}}{\text{Ideální varianta} - \text{Bazální varianta}} \quad (26)$$

Vzorec 27: WSA – Vážený užitek

$$\begin{aligned} &\text{Vážený užitek} \\ &= \text{Skalární součin (Nová hodnota kritérií; Váhy Fullerovy metody)} \end{aligned} \quad (27)$$

Zdroj: Friebelová & Klicnarová, 2007; upraveno

d) Poslední mnou zvolená metoda vícekritériálního rozhodování je **metoda TOPSIS**. Tato metoda je založena na výpočtu nejmenší vzdálenosti od ideální varianty nebo naopak největší vzdálenosti od varianty bazální a skládá se z pěti dílčích kroků. Prvním krokem je přepočítat všechny hodnoty tak, aby veškerá kritéria byla maximalizační. Krokem druhým je výpočet normy kritérií a na základě jejich zjištěných hodnot přepočtení veškerých hodnot v tabulce. Třetí krok je další přepočtení

nově získaných dat za pomoci vah Fullerovy metody. Ve čtvrtém kroku nejprve zjistíme ideální a bazální varianty nových dat, která poslouží k výpočtu vzdáleností jednotlivých dodavatelů od ideální či bazální varianty. Posledním, pátým krokem je získání vzdálenosti relativního ukazatele od ideální varianty. Dodavatel s nejnižším číslem, respektive nejkratší vzdáleností od ideální varianty je vítězem této metody. Pro výpočet jednotlivých kroků jsou použity vzorce níže (Wang & Elhag, 2006):

Vzorec 28: TOPSIS – Přepočítání minimalizačních kritérií

$$\begin{aligned} & \text{Přepočítání minimalizačních kritérií na maximalizační} \\ & = \text{Nejvyšší hodnota kritéria} - \text{Hodnota ze zadání} \end{aligned} \quad (28)$$

Vzorec 29: TOPSIS – Norma kritérií

$$\text{Norma kritérií} = \sqrt{\text{Kritérium}U^2 + \text{Kritérium}V^2 + \text{Kritérium}X^2 + \text{Kritérium}Y^2 + \text{Kritérium}Z^2} \quad (29)$$

Vzorec 30: TOPSIS – Přepočítání hodnot dle normy kritérií

$$\begin{aligned} & \text{Přepočítání hodnot dle normy kritérií} \\ & = \frac{\text{Hodnota přepočteného maximalizačního kritéria}}{\text{Norma kritéria}} \end{aligned} \quad (30)$$

Vzorec 31: TOPSIS – Transformace pomocí vah Fullerovy metody

$$\begin{aligned} & \text{Transformace pomocí vah Fullerovy metody} \\ & = \text{Přepočtená hodnota dle normy kritérií} \\ & \quad * \text{Váhy Fullerovy metody} \end{aligned} \quad (31)$$

Vzorec 32: TOPSIS – Přepočítání hodnot dle ideální varianty

$$\begin{aligned} & \text{Přepočítání hodnot dle ideální varianty} \\ & = \text{Hodnota transformovaných kritérií} \\ & \quad - \text{Ideální varianta transformovaných kritérií} \end{aligned} \quad (32)$$

Vzorec 33: TOPSIS – Přepočítání hodnot dle bazální varianty

$$\begin{aligned} & \text{Přepočítání hodnot dle bazální varianty} \\ & = \text{Hodnota transformovaných kritérií} \\ & \quad - \text{Bazální varianta transformovaných kritérií} \end{aligned} \quad (33)$$

Vzorec 34: TOPSIS – Vzdálenost od ideální varianty

Vzdálenost od ideální varianty

$$= \sqrt{\sum_{i=0}^n (\text{Přepočtené hodnoty dle ideální varianty}^2)} \quad (34)$$

Vzorec 35: TOPSIS – Vzdálenost od bazální varianty

Vzdálenost od bazální varianty

$$= \sqrt{\sum_{i=0}^n (\text{Přepočtené hodnoty dle bazální varianty}^2)} \quad (35)$$

Vzorec 36: TOPSIS – Relativní ukazatel vzdálenosti

Relativní ukazatel vzdálenosti

$$= \frac{\text{Vzdálenost od ideální varianty}}{\text{Vzdálenost od ideální varianty} + \text{Vzdálenost od bazální varianty}} \quad (36)$$

Zdroj: Friebelová & Klicnarová, 2007; upraveno

Výpočet finanční náročnosti zavedení nového dodavatele

Součástí čtvrté kapitoly praktické části je výpočet finanční náročnosti změny dodavatele. Dodavatel, který bude přijat pro tuto kalkulaci, byl vybrán na základě výpočtu metod vícekritériálního rozhodování uvedených výše. Prvním krokem je určení předpokládaných nákladů zavedení nového dodavatele na základě současného postupu výběru dodavatele, který společnost používá. Zohlednila jsem zde dlouhotrvající komunikaci obchodního ředitele Ing. Pavla Patery s novým dodavatelem. Jedná se především o e-mailovou komunikaci, osobní schůzky, domlouvání cen výrobků, dodávkové cykly, případnou úpravu výrobků dle technických požadavků společnosti, dopravu a další aspekty, které musí být domluveny ještě před podpisem smlouvy. Neznám měsíční plat obchodního ředitele této společnosti, avšak jeho hodnotu jsem určila ve výši 46.620 Kč/měsíc. Tyto informace mi poskytl internetový portál platy.cz (Platy.cz, 2020).

Vyzdvižení pozitiv a poukázání na negativa výzkumu

Poslední kapitolou praktické části je hodnocení výsledků a diskuse. Jde o porovnání a také kritické zhodnocení zde použitých metod s jinou vědeckou prací na podobné téma. K porovnání byla použita vědecká práce s názvem Logistické ukazatele

v benchmarkingu. Zabývá se problematikou řízení dodavatelských řetězců a blíže zkoumá controlling a benchmarking. Průzkum je prováděn na firmách z různorodých oblastí působení, jako jsou například strojírenství nebo potravinářství (*Smolová, 2008*).

4 Charakteristika podniku Gienger spol. s r.o.

V této části bakalářské práce je představena analyzovaná společnost Gienger spol. s r.o. Jedná se především o představení předmětu podnikání a vývoj společnosti od jejího založení po současnost. Dále je zde vytvořena zjednodušená horizontální a vertikální analýza rozvahy, která lépe napomáhá popsat analyzovaný podnik. V neposlední řadě jsou zde vyobrazeny také organizační struktury nákupu celého holdingu a vybraného logistického centra společnosti Gienger.

Obrázek 3: Logo Gienger



Zdroj: Gienger, 2020

4.1 Předmět podnikání

Firma se zabývá velkoobchodní činností v oboru technického zabezpečení budov (TZB). Zaměřuje se především na topení, sanitu, instalace, klimatizace, větrání, elektro a inženýrské sítě. Společnost nedodává produkty konečným spotřebitelům, ale malým a středním firmám. Pro konečného zákazníka z toho plynou výhody jako například odborné zapojení, dodatečný servis, ale především možnost reklamace v záruční době (GC SKUPINA, 2020).

Nejlépe vysvětluje šíři předmětu podnikání Klasifikace ekonomických činností, která má zkratku CZ-NACE a je uvedena v tabulce 3. Tato klasifikace se nepoužívá pouze k upřesnění předmětu podnikání, ale slouží i pro zpracování statistických dat. Proto má sběr dat na starosti Český statistický úřad. Na základě tohoto dělení spadá předmět podnikání společnosti Gienger do následujících skupin: elektroinstalační, instalatérské a ostatní stavebně instalační práce, zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení; maloobchod v nesespecializovaných prodejnách; silniční nákladní doprava; účetnické a auditorské činnosti a daňové poradenství; architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství a v neposlední řadě též do skupiny pronájem a leasing výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost (Český statistický úřad, 2020).

Tabulka 3: CZ NACE

Kód	Činnosti podnikání
432	Elektroinstalační, instalatérské a ostatní stavebně instalační práce
461	Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
471	Maloobchod v nesespecializovaných prodejnách
49410	Silniční nákladní doprava
6920	Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství
711	Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství
772	Pronájem a leasing výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost

Zdroj: Český statistický úřad, 2020; upraveno

Další důležité údaje jsou například forma podnikání, kategorizace dle počtu zaměstnanců a institucionální sektor dle ESA2010. Právní forma společnosti Gienger je společnost s ručením omezeným (s.r.o.). Další bodem je zařazení do kategorie dle počtu zaměstnanců, spadá do skupiny s 250–499 zaměstnanci. Dělení do skupin je na základě pravidel OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj). Podle ESA2010 patří společnost mezi nefinanční podniky pod zahraniční kontrolou (*Český statistický úřad, 2020*).

4.2 Historie

Společnost byla založena třemi společníky 18. listopadu 1991, sídlo měla v zahrádkářském svazu v Uherském Hradišti nesla název WPM s.r.o. Zakladateli byli Ing. Karel Kania, Ing. Vítězslav Hanák a Ing. Lubomír Kroča. Firma s 5 zaměstnanci se poprvé stěhovala v roce 1993. Nebyli na to však sami, jelikož právě 28. července 1993 se těchto 8 lidí připojilo ke známé německé značce Wilhelm Gienger GmbH. Díky této spolupráci se také změnil název firmy na Gienger spol. s r.o. Spojení společností nemělo za následek pouze změnu jména společnosti, ale především rozkvět a značné rozšíření firmy. Vzniklo zde mnoho poboček, logistických center, expresních skladů a též předváděcích prostor. Společnost se velmi rychle rozvíjela a otevřela pobočky například v Ostravě, Brně a Olomouci, navíc i nová logistická centra ve Zlíně, Brně a Ostravě. Další důležitý okamžik nastal v roce 2009. V tomto roce bylo sídlo společnosti přesunuto do nově vzniklého centra v Napajedlech v okrese Zlín. A všechny firmy, které pod Gienger spadaly, se sjednotily pod jeden holding GC SKUPINA (*GC SKUPINA, 2020; Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2020*).

4.3 Současnost

V roce 2017 měla společnost již 359 pracovníků, což je opravdu veliký nárůst oproti 8 zaměstnancům, s nimiž došlo v roce 1993 k připojení k německé skupině Gienger. Nedošlo však pouze k nárůstu počtu zaměstnanců, poboček a expresních skladů, ale především zákazníků, které firma po celém Česku a Slovensku má. V důsledku nárůstu odběratelů roste též obrát. Společnost se zapojuje také do třídění a recyklace odpadu. Jedním z kroků v tomto procesu je uvalení recyklačních poplatků na určité druhy zboží z důvodu zajištění jejich dalšího zpracování (*Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2020*).

V současné době holding GC SKUPINA na území Česka a Slovenska tvoří 8 společností. Mateřskou společností je Gienger spol. s r.o. Mezi dceřiné společnosti potom patří GIENGER Tábor spol. s r.o., GIENGER CENTRON, s.r.o., GIENGER BOHEMIA, s.r.o., T.Z.B. KNORR a T.Z.B. PechaSan na území Česka. Na Slovensku je dále holding zastoupen dvěma dceřinými společnostmi a to GIENGER spol. s r.o. se sídlem v Nitre a GIENGER Granit, s.r.o. se sídlem v Prešově (*GC SKUPINA, 2020*).

Obrázek 4: Loga společností spadajících pod holding GC SKUPINA



Zdroj: Gienger, 2020; upraveno

Gienger je evropskou značkou a nepůsobí pouze na území Česka a Slovenska. Společnost má široké pole působnosti, a to například v Německu, Polsku a Francii, kde je jedničkou na trhu. Dále působí také v Norsku, Rusku, Rakousku, Ukrajině, Maďarsku, Bulharsku a v USA. V současné době má také některé svoje vlastní produkty a exkluzivní dodavatele některých známých značek v oblasti technického zabezpečení budov (*GC SKUPINA, 2020*).

4.4 Představení podniku v datech

V této kapitole jsou blíže prozkoumána data získaná z výročních zpráv v průběhu let 2013 až 2017. Prvními zjišťovanými údaji je výše základního kapitálu a také procentní

a finanční zastoupení jednotlivých vlastníků společnosti. Dále jsem z výročních zpráv vyňala zjednodušené verze rozvahy, která jsem použila při tvorbě horizontální a vertikální analýzy rozvahy. Posledními zjištěnými údaji je průměrný počet zaměstnanců a personální náklady v průběhu let.

Tabulka 4: Základní kapitál

Vlastníci	Podíl v %	Podíl v Kč
WGAH GmbH Německo	90	530442000
Ing. Vítězslav Hanák (jednatel společnosti)	5	29469000
Ing. Karel Kania (jednatel společnosti)	5	29469000
Základní kapitál celkem		589 380 000,00 Kč

Zdroj: výroční zpráva 2017, vlastní tvorba

Výše základního kapitálu známá v okamžiku tvorby výroční zprávy roku 2017 je 589,38 mil. Kč, vyčíslená v tabulce 4. Majoritním vlastníkem s 90% podílem je německá společnost WGAH GmbH. Pokud bychom procentní podíl vyčíslili v korunách, jeho hodnota by byla 530,4 mil. Kč. Pánové Hanák a Kania jsou minoritními vlastníky a též jednatelem společnosti, každý s 5% podílem. Podíl každého z nich vyčíslený v korunách má hodnotu 29,469 mil. Kč.

Tabulka 5: Počet zaměstnanců, personální náklady

	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrný počet zaměstnanců	345	350	365	378	359
Personální náklad (v tis. Kč)	169678	176021	190032	201888	205781
- z toho mzdy	122869	127116	137386	145929	148637
- z toho pozjištění	41880	43861	47156	50035	50971
- z toho ostatní zákonné	4929	5044	5490	5924	6173

Zdroj: výroční zpráva 2013-2017, vlastní tvorba

Tabulka 5 zachycuje průměrný počet zaměstnanců, ale především vyčíslené personální náklady. Průměrný počet během let dosahuje pouhých 359 osob. Výše personálních nákladů je ovlivněna legislativou České republiky a též nárůstem minimálních mezd. Z toho důvodu i přes pokles počtu zaměstnanců v roce 2017 se personální náklady nesnížily, ba naopak výrazně vzrostly (*Český statistický úřad, 2020*).

4.4.1 Horizontální a vertikální analýza

Na základě zjištěných údajů z výročních zpráv z let 2013 až 2017 jsem se rozhodla pro vytvoření horizontální a vertikální analýzy, které poslouží jako obraz o hospodaření společnosti. Tyto dvě analýzy lépe, ale především přehledněji znázorní změny

jednotlivých položek rozvahy. Díky tomu budeme schopni lépe pochopit možný budoucí vývoj společnosti.

Horizontální analýza

Horizontální analýza rozvahy vyjadřuje, o kolik se změnila jednotlivé položky rozvahy v průběhu let. Jinými slovy řečeno mezi sebou porovnává vždy dva po sobě jdoucí roky a znázorňuje procentní a absolutní změny jednotlivých položek rozvahy.

Tabulka 6: Horizontální analýza AKTIV

(Absolutní částky v tis. Kč)	rozdíl 2014/2013		rozdíl 2015/2014		rozdíl 2016/2015		rozdíl 2017/2016	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Stálá aktiva	56814	6,36	12312	1,30	11593	1,21	76868	7,90
- DNM	8307	257,90	-1135	-9,85	-1012	-9,74	-3985	-42,48
- DHM	10120	2,30	-14794	-3,29	13175	3,03	84008	18,73
- DFM	38387	8,54	28241	5,79	-570	-0,11	-3155	-0,61
Oběžná aktiva	74256	8,45	124421	13,06	112936	10,48	-18093	-1,52
- Zásoby	64327	21,93	56976	15,93	43062	10,39	-59269	-12,95
- Pohledávky dlouhodobé	5900	39,24	-5575	-26,63	6537	42,56	6126	27,98
- Pohledávky krátkodobé	2697	0,49	56030	10,05	81763	13,32	29211	4,20
- Peněžní prostředky	1332	8,67	16990	101,75	-18426	-54,70	5839	38,26
Časové rozlišení aktiv	-7525	-36,91	-2827	-21,98	2407	23,99	-1882	-15,13
Aktiva celkem	123545	6,89	133906	6,99	126936	6,19	56893	2,61

Zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 7: Horizontální analýza PASIV

(Absolutní částky v tis. Kč)	rozdíl 2014/2013		rozdíl 2015/2014		rozdíl 2016/2015		rozdíl 2017/2016	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Vlastní kapitál	6853	0,95	-4035	-0,56	-5609	-0,78	76744	10,72
- Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
- Kapitálové fondy	517	14,78	-1534	-38,20	29204	1176,63	42826	135,16
- Fondy ze zisku	4428	11,80	-41961	-100,00	0	0,00	0	0,00
- Výsledek hospodaření min. let	0	0,00	-1003	0,00	1003	-100,00	0	0,00
- Výsledek hospodaření běž. období	5101	5,76	77826	83,10	-73179	-42,67	80047	81,43
- Zálohy na výplatu podílu na zisku (-)	-3193	0,00	-37363	1170,15	37363	-92,13	-46129	1444,69
Cizí zdroje	116505	10,87	137879	11,60	132093	9,96	-20872	-1,43
- Rezervy	0	0,00	0	0,00	4671	0,00	839	17,96
- Závazky dlouhodobé	-5055	-0,75	90128	13,53	-736304	-97,34	24893	123,73
- Závazky krátkodobé	121560	30,32	47751	9,14	863726	151,47	-46604	-3,25
Časové rozlišení pasiv	87	11,69	162	19,49	452	45,52	1021	70,66
Pasiva celkem	123445	6,89	134006	6,99	126936	6,19	56893	2,61

Zdroj: vlastní tvorba

V tabulkách 6 a 7 je zachycena horizontální analýza rozvahy podniku Gienger. Při porovnávání po sobě jdoucích let zachycuje stejnou informaci dvěma různými způsoby. První je absolutní hodnota, což je vyčíslení změny hodnot v korunách, a druhou je zachycení této změny v procentech. Data pro vytvoření této analýzy jsou vzata z výročních zpráv podniku z let 2013 až 2017.

Většina zkoumaných údajů v letech 2013 až 2016 se vyvíjí jen mírně. K výrazným změnám dochází především mezi roky 2016 a 2017. Tyto změny jsou zapříčiněny nárůstem dlouhodobého majetku, poklesem majetku oběžného a též zvýšením vlastních zdrojů. Celková aktiva a pasiva v průběhu let 2013 až 2016 mají meziroční nárůst kolem 6,5 %. Mezi roky 2016 a 2017 byl však tento nárůst pouhých 2,6 % v důsledku již popsaných činností.

Vertikální analýza

Jak již z názvu plyne, jedná se o analýzu vertikální čili po sloupcích. Z tohoto důvodu není primárním úkolem analýzy porovnat jednotlivé roky mezi sebou, ale především zjistit, kolik procent z celkových aktiv a pasiv jednotlivé položky tvoří.

Tabulka 8: Vertikální analýza AKTIV

	2013	2014	2015	2016	2017
	podíl v %	podíl v %	podíl v %	podíl v %	podíl v %
Stálá aktiva	49,83	49,58	46,94	44,73	47,04
- DNM	0,18	0,60	0,51	0,43	0,24
- DHM	24,55	23,50	21,24	20,61	23,84
- DFM	25,09	25,48	25,19	23,70	22,95
Oběžná aktiva	49,04	49,75	52,57	54,69	52,49
- Zásoby	16,37	18,67	20,23	21,03	17,84
- Pohledávky dlouhodobé	0,84	1,09	0,75	1,01	1,25
- Pohledávky krátkodobé	30,97	29,12	29,95	31,96	32,45
- Peněžní prostředky	0,86	0,87	1,64	0,70	0,94
Časové rozlišení aktiv	1,14	0,67	0,49	0,57	0,47
Aktiva celkem	100%	100%	100%	100%	100%

Zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 9: Vertikální analýza PASIV

	2013	2014	2015	2016	2017
	podíl v %	podíl v %	podíl v %	podíl v %	podíl v %
Vlastní kapitál	40,12	37,89	35,22	32,91	35,51
- Základní kapitál	32,89	30,77	28,76	27,08	26,39
- Kapitálové fondy	0,20	0,21	0,12	1,46	3,34
- Fondy ze zisku	2,09	2,19	0,00	0,00	0,00
- Výsledek hospodaření min. let	0,00	0,00	-0,05	0,00	0,00
- Výsledek hospodaření běžného období	4,94	4,89	8,37	4,52	7,99
- Zálohy na výplatu podílu na zisku (-)	0,00	-0,17	-1,98	-0,15	-2,21
Cizí zdroje	59,84	62,06	64,73	67,03	64,38
- Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,21	0,25
- Závazky dlouhodobé	37,46	34,79	36,91	0,92	2,02
- Závazky krátkodobé	22,37	27,28	27,82	65,89	62,12
Časové rozlišení pasiv	0,04	0,04	0,05	0,07	0,11
Pasiva celkem	100%	100%	100%	100%	100%

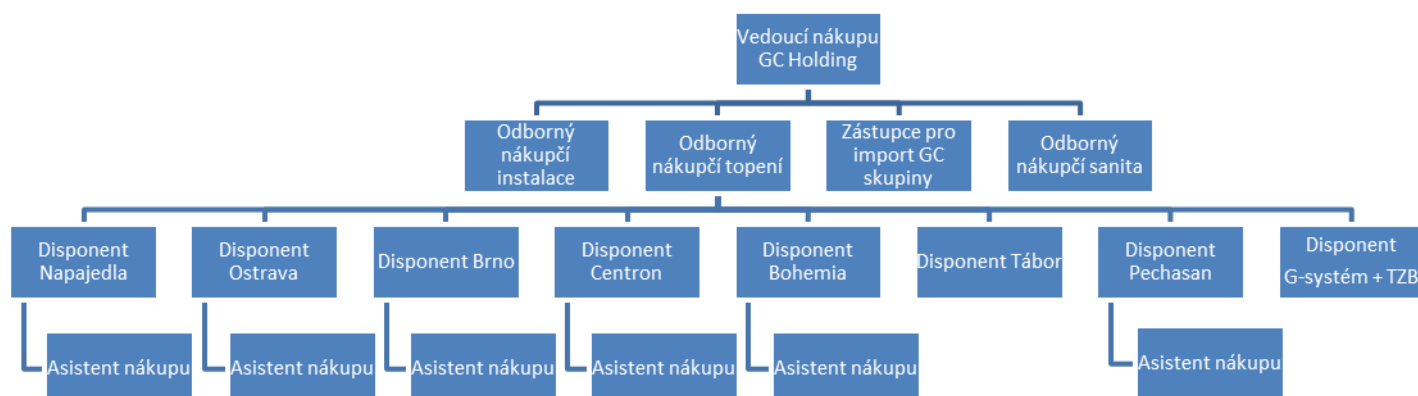
Zdroj: vlastní tvorba

Vertikální analýzu rozvahy podniku Gienger zachycují tabulky 8 a 9. Ukazují procentuální zastoupení jednotlivých druhů aktiv a pasiv vzhledem k celku. Na základě zjištěných informací můžu říci, že se stálá i oběžná aktiva pohybují na hranici 50 %. U aktiv stálých je nejvýznamnější dlouhodobý majetek finanční a hmotný. Zásoby a krátkodobé pohledávky zase tvoří největší část majetku oběžného. Pasivní strana rozvahy znázorňuje, kolika procenty společnost financuje svůj majetek cizími a kolika vlastními zdroji. Průměrná hodnota cizích zdrojů od roku 2013 do roku 2017 je na hranici 64 %, které tvoří především závazky k úvěrovým institucím. Kapitál vlastní si udržuje průměrnou hodnotu 36 % během zkoumaných pěti let a jeho největší část tvoří základní kapitál.

4.5 Organizační struktura nákupu v podniku

Společnost Gienger má stejně jako kterákoliv jiná společnost přesně specifikovanou hierarchii při nákupu zboží, výrobků a dalších potřeb. Tato hierarchie ukazuje, jak postupují jednotlivá rozhodnutí v oblasti výběru a nákupu výrobků. Osobou, která je za tento výběr a celé oddělení odpovědná, je vedoucí nákupu GC holdingu pan Ing. Pavel Pater. Tento muž je odpovědný za veškerou komunikaci s potenciálními, ale i se stávajícími dodavateli pro celý holding. Jeho hlavním úkolem je především komunikace s nimi a domluva nejlepších podmínek pro zákazníky.

Schéma 4: Organizační struktura nákupu v podniku



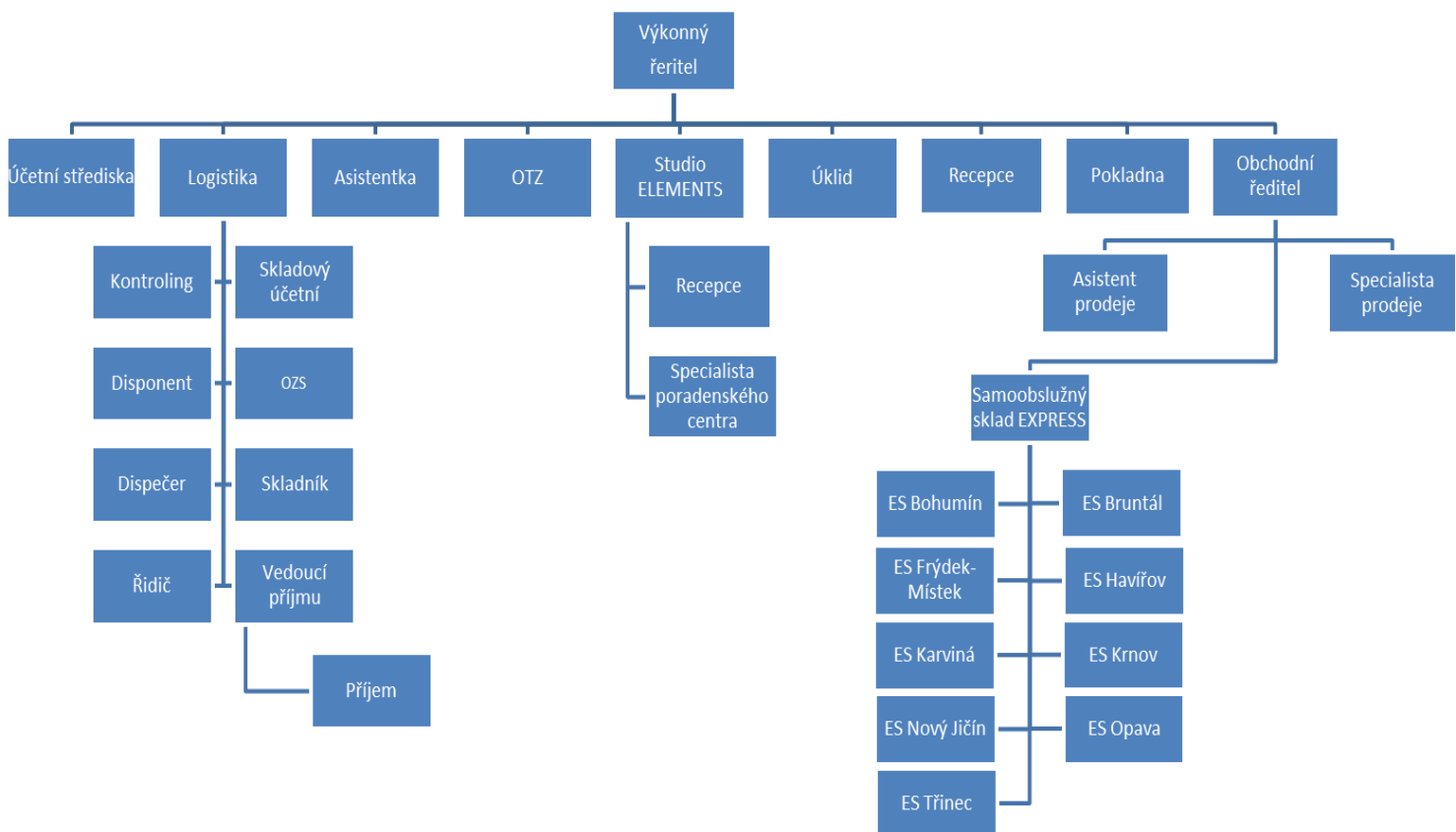
Zdroj: Interní informace, vlastní tvorba

4.6 Organizační struktura logistického centra v Ostravě

V této bakalářské práci se zaměříme především na organizaci logistického centra společnosti Gienger v Ostravě. Je to zapříčiněno i tím, že právě již zmíněný vedoucí nákupu pan Ing. Pavel Pater zde působí většinu času. Měla jsem tak nejlepší možnost

zjistit jeho pracovní postupy při výběru dodavatele a zboží. Oddělení v Ostravě se skládá z logistického centra na okraji města Ostravy, dále potom ze studia ELEMENTS ve středu města. V logistickém centru můžeme nalézt jeden ze skladů a výdejních míst, řídicí centrum oblasti a též zázemí pro odběratele. Studio ELEMENTS slouží především na realizaci návrhů a dodávek koupelen a interiérů, poradenství v oblasti vytápění budov, úpravny pitné a užitkové vody a v neposlední řadě také jako poradenství v oblasti právě probíhajících dotačních programů. Jednou z velkých oblastí, která je v tomto studiu též zastoupena, je fotovoltaika, jinak řečeno využití solární energie na ohřev vody a vytápění budov.

Schéma 5: Organizační struktura logistického centra v Ostravě



Zdroj: Interní informace, vlastní tvorba

4.7 Konkurenti na trhu

Společnost Gienger si v mnoha částech Česka a Slovenska drží prvenství v oblasti technického zabezpečení budov (TZB), ale má i jednoho velkého konkurenta. Jejich hlavní konkurenční firmou je Ptáček – velkoobchod, a.s., která Gienger v několika částech republiky předčila. Tento konkurenční boj napomáhá udržet cenovou hladinu výrobků a kvalitu na odpovídající úrovni.

5 Popis současného stavu výběru dodavatelů a řízení zásob

Tato část bakalářské práce se zaměřuje na popis současných procesů řízení zásob a výběru dodavatele ve společnosti Gienger. Byly využity interní informace podniku získané z rozhovorů a interních písemných materiálů. Jsou zde řešeny například dělení dodavatelů na základě jejich komunikace se společností, popis současného procesu výběru dodavatele a také jeho hodnocení na základě společností stanovených kritérií. Dále je zde popsán způsob řízení zásob, jejich účtování a oceňování a také současný způsob objednávání zboží v holdingu. Je zde také vyzdvíženo zhodnocení současných procesů a návrhy na jejich vylepšení, blíže popsané v dalších kapitolách této práce.

5.1 Dodavatelé

Společnost Gienger působí v oblasti TZB (technické zabezpečení budov) na českém trhu už několik let. Je to však společnost, která neprodává své produkty konečným spotřebitelům, ale zaměřila své působení na montážní firmy, malé, střední a velké podnikatele a též na poradenskou činnost v oboru. Filosofie společnosti je zaměřena na dodávku produktů odborným montážním firmám i z toho důvodu, že to usnadní práci konečným zákazníkům. Není tím myšleno pouze odborné zapojení, ale též možná reklamace či oprava zboží.

Společnost má několik stovek dodavatelů, se kterými spolupracuje již několik let. Díky tomuto vztahu může svým zákazníkům zajistit výhodnější podmínky než konkurenční společnosti. Nejde pouze o výhodnější ceny některých produktů, ale především o exkluzivní produkty, na které má společnost Gienger smlouvu.

K datu 31. června 2019 bylo zjištěno, že společnost za první polovinu roku obchodovala s 942 dodavateli. Společnost Gienger dělí své dodavatele dle dvou hledisek. Prvním hlediskem je smluvní vztah a hlediskem druhým je preferování dodavatelů. Na jejich bližší specifikaci se nyní podíváme níže.

5.1.1 Dva způsoby dělení dodavatelů

Jak již bylo zmíněno, dodavatele společnost dělí ze dvou hledisek. Neznamená to však, že pokud začleníme dodavatele do skupiny dle smluvního vztahu, neobjeví se ve skupině preferovaných. Znamená to pouze, že si společnost dělí dodavatele z důvodu lepšího rozhodování a řízení možných budoucích obchodních vztahů. Obchodní ředitel společnosti Gienger pan inženýr Pavel Pater se i na základě těchto rozdělení může lépe rozhodovat o obchodních vztazích či při vyjednávání lepších obchodních podmínek.

5.1.1.1 Dle smluvního vztahu

Již z názvu vyplývá, že toto dělení dodavatelů je na základě smluvních podmínek, které s podnikem Gienger mají. Je to zaměřeno především na informace a pravidla, jež obsahuje smlouva uzavřená na začátku obchodování. Může se jednat například o zvýhodnění cen produktů, četnost a výši přeceňování cen produktů, způsoby reklamace, výši sankcí v případě nedodržení smluv či pravidelnost a výši dodávek. Smlouva, kterou spolu písemně uzavřeli, je oboustranně výhodná a dává společnosti Gienger podklady pro řízení případných problémů. Jinak by se dalo říci, že je to právní ošetření obou stran obchodu v případě neshod či neplnění podmínek. Na základě toho dělíme dodavatele na dodavatele pod odborným nákupem, dodavatele pod správou dat a na dodavatele bez smlouvy.

- **Dodavatelé pod odborným nákupem**

Tento typ dodavatelů je pro firmu nejvýhodnější. Mezi obchodními partnery probíhá neustálá komunikace. Partneři si nepřetržitě vyměňují nejnovější informace o stavu cen, jejich změnách a popřípadě o drobných změnách ve výrobním procesu produktů. Takovýto dodavatel klade velký důraz na obchodní vztahy. Je tomu tak i na základě toho, že od něj společnost odebírá největší množství produktů. Dodavatelů takového typu je v současné době 213 a zauímají asi 20 % z celkového počtu. Přestože zauímají pouze takovou malou část, vytváří téměř 80 % obratu celé společnosti. I díky tomu se takovýto typ dodavatelů mění pouze výjimečně a spíše probíhá mezi společností Gienger a dodavatelem dlouholetá spolupráce.

- **Dodavatelé pod správou dat**

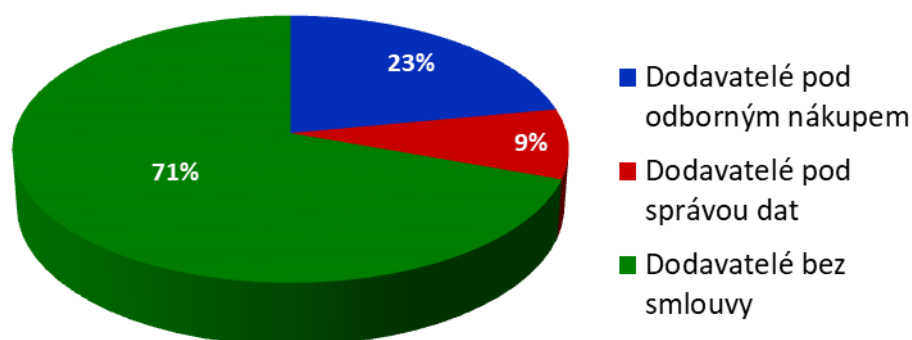
Do této skupiny dodavatelů patří jen velmi malá část z celkového počtu. Společnost Gienger sem zařadila pouze 58 dodavatelů. Jsou to především společnosti, se kterými má Gienger dobré obchodní vztahy a uzavřené smlouvy. Avšak komunikace mezi nimi neprobíhá na takové úrovni jako u první skupiny. Jedním z důvodů, proč tito dodavatelé, byť s výbornými výrobky, nepatří do první skupiny, je především ten, že komunikace o jednotlivých produktech neprobíhá tak často. K aktualizaci cen dochází jen jednou, maximálně dvakrát ročně. Tím pádem nedochází k pravidelné úpravě cen dle aktuálních změn a kurzů a zboží, které společnost nabízí svým zákazníkům, se cenou nemusí vyrovnat konkurenčním nabídkám.

- **Dodavatelé bez smlouvy**

Jsou to takové společnosti, od kterých firma Gienger objednává pouze sporadicky, a to většinou pouze na přání svých zákazníků. Z tohoto důvodu nemá s takovými

firmami uzavřenou žádnou zvýhodňující obchodní smlouvu. Tím pádem je pro konečného zákazníka produkt od takového dodavatele velice nevýhodný. Je to produkt, u kterého si bude muset připlatit za dopravu, cesta k jeho získání nebude tak lehká. Tím pádem na takovouto dodávku bude čekat mnohem delší dobu než u výrobků od obchodních partnerů s řádnou smlouvou. Z tohoto důvodu je pro společnost Gienger mnohem výhodnější nabídnout svému zákazníkovi výrobek se stejnými vlastnostmi a parametry od smluvního dodavatele.

Graf 1: Dodavatelé dle smluvního vztahu



Zdroj: Interní informace, vlastní tvorba

Tato grafická podpora je vytvořena především pro lepší přehlednost. Je zde znázorněno zastoupení jednotlivých dodavatelů v případě dělení dle smluvního vztahu. Na základě toho můžeme vyčíslit, že dodavatelů bez smlouvy máme téměř ¾, ale přesto nevytváří téměř žádný obrat. Na rozdíl od dodavatelů pod odborným nákupem, kterých je pouze 213, ale tvoří skoro 80 % z celého obratu společnosti.

Na základě tohoto rozdělení můžeme říci, že společnost Gienger se snaží co nejvíce snižovat množství dodavatelů bez smlouvy. Jelikož u nich nemá dostatečně výhodné podmínky pro své zákazníky. Snaží se spíše své zákazníky přesvědčit ke koupi výrobků se stejnými vlastnostmi a parametry u svých smluvních partnerů. Je to především kvůli levnějšímu a rychlejšímu dodání, výhodnější ceně a snadnější komunikaci v případě reklamace nějakého druhu zboží.

5.1.1.2 Dle preferování

Druhým způsobem dělení dodavatelů, který společnost Gienger používá, je dle preferování. Jednoduše řečeno se jedná o rozdělení dodavatelů podle oblíbenosti. Ale spíše jde o to, že chce společnost Gienger spolupracovat hlavně se svými smluvními dodavateli. Je to zapříčiněno především tím, že u některých druhů výrobků má smlouvy na exkluzivitu. To znamená, že tento druh produktu s přesnými parametry a vlastnostmi

může od dodavatele odebírat pouze společnost Gienger. Pro ni i konečného zákazníka je nákup právě takovýchto výrobků nejvýhodnější. Společnost Gienger má z takového produktu největší zisk a navíc ručí za jeho exkluzivitu. Zákazník pak na druhou stranu získá ověřený produkt a nižší cenu oproti konkurenčním výrobkům stejného typu.

- **Dodavatelé preferovaní**

Do této skupiny patří nejmenší množství dodavatelů. Jsou to většinou dodavatelé s exkluzivní obchodní smlouvou nebo firmy poskytující již zmíněné exkluzivní produkty. Firmy patřící do této skupiny jsou pro společnost nejdůležitější. Společnost Gienger by si přála spolupracovat pouze s takovýmito dodavateli, avšak uvedený scénář není realizovatelný. Je to z toho důvodu, že se musí stejně jako ostatní firmy přizpůsobit především přání svých zákazníků. Tudíž musí spolupracovat i s dodavateli patřícími do dalších dvou skupin.

- **Dodavatelé trpění**

Jak již z názvu vyplývá, do této skupiny patří dodavatelé, se kterými společnost obchoduje pouze kvůli zákazníkům. Některé odborné montážní firmy (zákazníci) preferují pouze výrobky určitých značek. I přestože má exkluzivní výrobek stejné vlastnosti, odběratel spíše sáhne po již známém a vyzkoušeném. Výrobky, o něž se jedná, jsou především kotle, bojler a jiné velké přístroje. V této skupině je obsaženo největší množství dodavatelů.

Hlavní skupinou trpěných dodavatelů jsou společnosti dodávající kotle. Avšak jedna výjimka tu je. Je jí společnost Brötje, se kterou má Gienger smlouvu na exkluzivitu produktů.

- **Dodavatelé zakázaní**

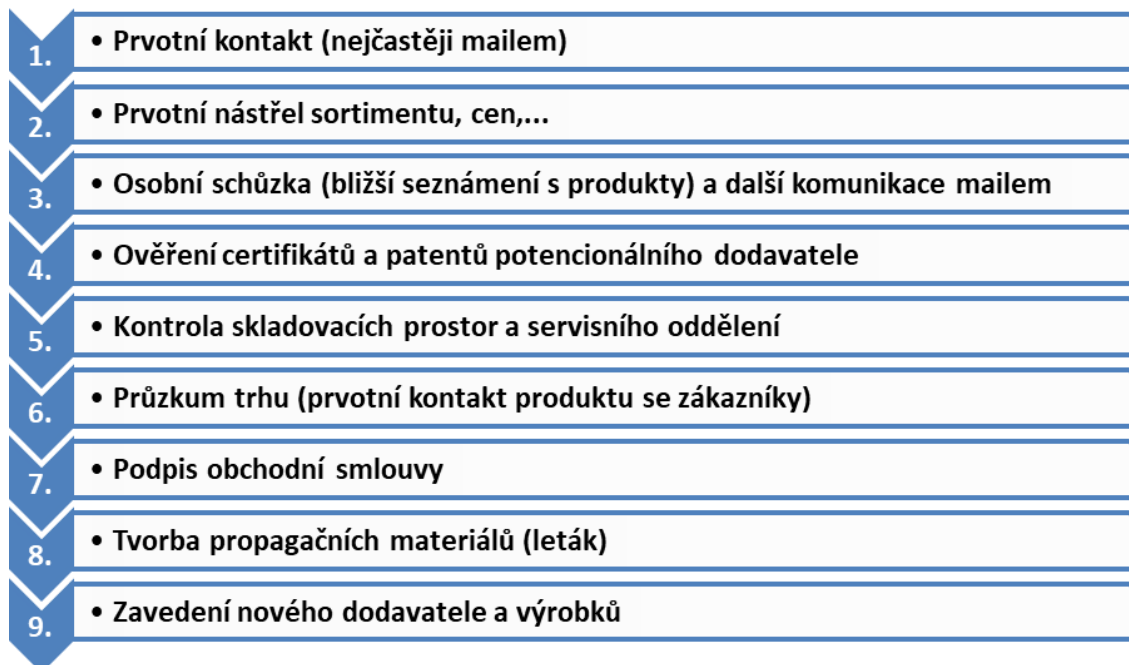
Tato skupina zahrnuje především firmy, se kterými měla společnost již v minulosti nějaké problémy, tudíž s nimi nechce nadále obchodovat. Příčiny zařazení dodavatele do této skupiny mohou být různé. Nejčastěji se ale jedná o neustálou poruchovost výrobků, nedostatečnou komunikaci v případě problému či nedodržení podmínek obchodní smlouvy. Jakmile je firma zařazena do této kategorie, velice obtížně se z ní už dostává. Dlouhodobé problémy na firmu vrhnou stín a společnost Gienger ji dále považuje za nevhodného partnera při obchodu.

5.1.2 Způsob výběru dodavatele

Jak již bylo několikrát zmíněno, společnost jen zřídka mění zaběhlé dodavatele. Avšak může se stát, že bude chtít rozšířit sortiment o další produkty a bude potřebovat nového

dodavatele. V této části práce si vysvětlíme postup výběru v mnou zkoumaném podniku. Schéma 6 slouží jako grafická podpora pro vysvětlení probíhajícího procesu uvnitř podniku Gienger.

Schéma 6: Proces výběru dodavatele



Zdroj: vlastní tvorba

Prvním důležitým bodem je, že společnost kontaktuje dodavatele s návrhem možné spolupráce, ale k tomu dochází jen zřídka. Díky velikosti podniku a především vlivu na trh v této oblasti podnikání spíše potenciální dodavatelé kontaktují podnik sami. Ke kontaktu může dojít na veletrzích, osobní schůzkou nebo e-mailem. Nejběžnějším případem je prvotní kontakt e-mailem. Pokud chce potenciální dodavatel svým e-mailem zaujmout, měl by obsahovat nejen krátké představení společnosti, ale především vyzdvižení a představení produktů, které by chtěl společnosti Gienger dodávat. Důležitá není pouze vypovídací hodnota, ale též technická stránka e-mailu. V případě použití nespisovného jazyka, neúhledné formální stránky nebo například nesprávného oslovení nemusí být na e-mail brán zřetel.

Pokud e-mail vedoucího nákupu pana Ing. Pavla Patera oslovil, přichází na řadu další krok. Tímto krokem je myšleno zahájení e-mailové komunikace. Hlavním bodem je šíře sortimentu dodavatele, cenový návrh, doprava, četnost dodávek a další důležité informace určující možnou spolupráci. Tento dialog o vyjednávání cen, množstevních slev a dalších aspektů není krátkodobá záležitost. Komunikace po e-mailu může být i několikatydenní záležitostí.

V případě doladění většiny těchto otázek e-mailem přichází na řadu osobní schůzka. Přestože komunikace mohla trvat několik týdnů až měsíců, stále to neznamená, že během první osobní schůzky dojde k podpisu smlouvy a navázání spolupráce. Tato schůzka není závazná. Dochází zde jen k prvnímu osobnímu kontaktu a bližšímu seznámení s produkty. Na tuto schůzku přijedou většinou potenciální dodavatelé s předváděcími produkty. Může se zde dojednat například i úprava výrobku dle technických požadavků společnosti Gienger. V případě pozitivní první schůzky přichází na řadu další komunikace. Střídá se e-mailová komunikace s osobními schůzkami a ladí se technická stránka produktů, cena a cenová zvýhodnění, doprava a další aspekty.

Další důležitým bodem je ověření certifikátů, patentů a dalších oprávnění a ocenění produktů potenciálního dodavatele. Veškeré získané dokumenty jsou ověřené a souhlasí. V této chvíli o dodavatelské společnosti víme, že je technicky schopná výrobky upravit na míru a dodávat je podle požadavků a za cenu, která vyhovuje oběma stranám. Na řadu přichází prohlídka skladů a zjištění, v jakém prostředí jsou výrobky skladovány a jak jsou technicky zabezpečeny před možnou poruchou při dopravě. Na tato zjištění dále navazuje kontrola servisního oddělení. Takováto kontrola probíhá především kvůli možnému špatnému skladování, které může mít vliv na pozdější funkčnost výrobků. Například elektrické přístroje skladované ve vlhkém prostředí mohou vést ke korozi materiálu a následnému zkratu výrobku. Aby k takovým situacím, které poškozují dobré jméno společnosti Gienger nedocházelo, má firma vysoké nároky týkající se skladování, dopravy a ochrany produktů před poškozením. Díky tomu mají koneční zákazníci jistotu dobrých výrobků.

Po prozkoumání všech technických záležitostí, domluvení ceny a dodávek přichází na řadu první kontakt výrobku s odběrateli společnosti Gienger. Potenciální dodavatelská firma společnosti Gienger poskytne např. bednu výrobků zdarma. Společnost ji pošle do jednoho skladu, ve kterém je i prodejna. Zaměstnanci společnosti potom rozdají výrobek stálým a dobrým zákazníkům zdarma jako pozornost a na oplátku od nich očekávají zpětnou vazbu na daný výrobek. Tímto způsobem udělá firma průzkum trhu a na základě zjištěných výsledků se rozhodne o možné spolupráci a podpisu smlouvy. Tento průzkum jde však provádět pouze u drobnějšího zboží.

Zákazníci společnosti Gienger na darovaný výrobek reagovali z větší části kladně. Z toho důvodu se společnost rozhodla, že podepíše smlouvu s potenciálním dodavatelem. V tuto chvíli opět přichází na řadu zdlouhavá komunikace o dojednávání všech bodů smlouvy o spolupráci. Komunikace s potenciálním dodavatelem o zavedení

nového výrobku může v některých případech trvat i několik měsíců až rok. Avšak jakmile společnost přejde k novému dodavateli, má to silný a rychlý nástup. Smlouva je podepsána.

Prvním propagačním materiálem, který Gienger vytvoří, je tzv. leták o novém výrobku, jenž slouží k upoutání pozornosti na nový výrobek. Tento leták je posílán stávajícím odběratelům e-mailem jako novinka v nabídce a též je umístěn na internetových stránkách společnosti v novinkách. Na letáku je umístěna fotka výrobku, základní informace, zkratka, pod kterou zákazník najde výrobek na webových stránkách, může zde být umístěna i doporučená prodejní cena výrobku. Pokud je produkt technicky náročnější, budou na letáku uvedeny též technické parametry, možnosti zapojení a další důležité informace.

Po zpracování letáku a jeho rozšíření mezi zákazníky dochází k oficiálnímu zavedení nového výrobku a tím i dodavatele. Některé výrobky jsou technicky obtížné a společnost Gienger může následně domluvit s dodavatelem školení o zapojení. Je to doplňková služba, která může odběratele ovlivnit při rozhodování o koupi tohoto výrobku. Pro lepší představivost zde přikládáme starší leták vytvořený společností Gienger. Další jsou dále k nahlédnutí v příloze 19 a 20.

Obrázek 5: Leták

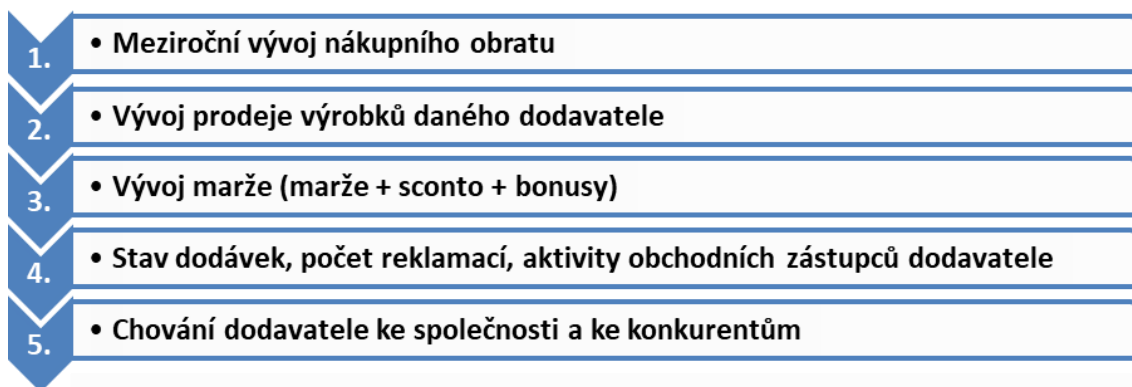


Zdroj: Interní informace

5.1.3 Způsob hodnocení dodavatele

Společnost Gienger pro hodnocení dodavatelů používá vlastní systém, jenž je založen na získaných informacích a datech ze softwaru, od zaměstnanců či z trhu. Dodavatelé jsou hodnoceni na základě parametrů uvedených níže ve schématu 7.

Schéma 7: Hodnocení dodavatelů



Zdroj: vlastní tvorba

Meziroční vývoj nákupního obratu neboli nákup společnosti od jednotlivých dodavatelů je jedním z hodnoticích parametrů. Očekává se, že by měl mít rostoucí tendenci, avšak v případě poklesu se detailně diskutuje s daným dodavatelem a hledá se příčina, která má být odstraněna.

Dalším kritériem je hodnocení na základě počtu prodaných kusů od daných dodavatelů. Tento údaj je pouze interní, z tohoto důvodu k němu dodavatelé nemají přístup a nemohou na něj hned reagovat. Může se též velmi lišit od vývoje nákupního obratu. Například nákupní obrat může mít meziroční nárůst o 20 %, avšak vývoj prodeje jednotlivých výrobků poklesne o 5 %. V takovémto případě se tato situace dále analyzuje a s dodavatelem se hledá její příčina.

Třetím hodnoticím kritériem je vývoj marže. Sem však spadají ještě další aspekty, jako jsou skonto a též bonusy. Software společnosti oprávněnou osobu nákupního oddělení (př. ředitel nákupu, vedoucí jednotlivých divizí,...) informuje právě i o meziročním přírůstku marže a sleduje, zda je ukazatel kladný, či záporný.

Stav dodávek, počet reklamací a též aktivity obchodních zástupců jednotlivých dodavatelů jsou další hodnoticí kritéria. Zde se sleduje především přesnost dodávek a jejich včasné dodání, případně následná reklamace. Četnost schůzek, úpravy smluv, slevy, bonusy a další činnosti jsou úkoly obchodního zástupce a na jejich základě je společnost též hodnocena.

Posledním hodnotícím kritériem je chování jednotlivých dodavatelů ke společnosti Gienger a ke konkurenci. Například zda má holding Gienger nějaká privilegia, zda jsou ceny výrobků srovnatelné s konkurencí či zda jsou podmínky uvedené v obchodní smlouvě konkurenceschopné.

Všechna získaná data a informace z tohoto hodnocení se dále diskutují s jednotlivými dodavateli a hledá se jejich příčina, aby mohla být odstraněna. Je to důležitý krok pro budoucí prosperitu obou společností. Stanovisko, s jakým se dodavatel postaví k takovéto situaci, je též důležité pro budoucí spolupráci.

5.2 Zásoby

Společnost Gienger má širokou škálu sortimentu v oblasti technického zabezpečení budov (TZB). V této kapitole se na širší sortimentu a jeho oceňování, exkluzivní produkty a také metody řízení zásob podíváme blíže. Jak již z názvu oblasti podnikání vyplývá, nejedná se pouze o instalátérské a topenářské produkty, ale též o produkty potřebné pro inženýrské sítě, klimatizace, osvětlení a také různorodé náradí. Na základě toho lze říci, že společnost může být primárním dodavatelem při stavbě domu, bytu či jiných budov. Při dlouhodobé a dobré spolupráci s odběrateli dostávají tito zákazníci od společnosti slevy na různorodé produkty. Díky tomu si firma udržuje věrnost svých zákazníků, ale především vidinu dalších budoucích zakázek.

5.2.1 Oceňování a účtování zásob

Nejprve musí být určeny způsoby oceňování zásob společnosti Gienger. Je několik způsobů oceňování majetku a zásob při pořízení jako například pořizovací cena, cena ve vlastních nákladech a také reprodukční cena. Firma však oceňuje nakoupené produkty pořizovací cenou. Jedná se o částku složenou z ceny pořízení majetku a vedlejších nákladů spojených s pořízením. Do vedlejších nákladů můžeme zařadit například dopravu, pojištění, clo nebo provizi zprostředkovatele. Součtem vedlejších nákladů a ceny majetku získáme tzv. pořizovací cenu, která udává základ pro tvorbu budoucí prodejní ceny produktu.

Další oceňování přichází na řadu v případě prodeje zboží. Způsoby tvorby prodejních cen se od nákupních velmi liší. Prodejní cena je tvořena několika způsoby, a to například jako vážený aritmetický průměr, metoda FIFO a metoda LIFO. Metoda, která si zakládá na postupu příchozího zboží, je metoda FIFO, jinak řečeno first in - first out. Touto metodou se společnost Gienger řídí. Tento způsob oceňování je založen na tom, že první účetně příchozí zboží je též jako první vyskladněno. Společnost však

nenakupuje zboží pouze po několika kusech, ale spíše po sta či statisících. Z toho důvodu odběratelé většinou ani nepostřehnou, že holding tuto metodu používá.

Při vedení účetnictví si může společnost zvolit způsob účtování o zásobách metodou A, nebo B. Zkoumaná společnost Gienger používá obě tyto metody. Účtování o zásobách způsobem A se jinak říká účtování přes pořízení. Je to zapříčiněno tím, že se cena pořízení a vedlejší náklady produktu nejprve účtují na tzv. pořizovací účty. Mezi tyto účty patří účet číslo 111–Pořízení materiálu a také účet číslo 131–Pořízení zboží. V případě, že je na těchto účtech již celková pořizovací cena produktu, provede účetní společnosti přesun tohoto zboží na skladové účty. Jedná se o účty číslo 112–Materiál na skladě a o účet číslo 132–Zboží na skladě a v prodejnách. Teprve v okamžiku, kdy jsou položky zásob na skladě, může s nimi společnost obchodovat. Tuto metodu společnost Gienger používá v případě účtování o materiálu a zboží. Druhá metoda účtování způsobem B, tedy přes pořízení, je založena na jiném principu. U tohoto způsobu účtování je nakoupené zboží okamžitě přesunuto do spotřeby na nákladové účty. Zásoba získaná od dodavatele jde okamžitě na vrub nákladovým účtům číslo 501–Spotřeba materiálu, 502–Spotřeba energie a také na číslo 503–Spotřeba ostatních neskladových dodávek. Tento způsob účtování používá společnost Gienger především u kancelářských potřeb a pracovního oblečení zaměstnanců.

Důležitou informací je též účetní program, ve kterém firma pracuje. Společnost Gienger využívá služeb informačního a účetního systému K2. Jedná se o firmu, která software svého programu přizpůsobuje dle požadavků zákazníků, jinak řečeno dělá programy na míru. Společnost tento program využívá především k řešení skladové problematiky a také na různorodé účetní operace.

5.2.2 Druhy zásob a způsob objednávání

Ve zkoumané společnosti existuje široká škála zásob. V této kapitole jsou popsány druhy sortimentu, který firma nabízí. Jsou zde blíže prozkoumány exkluzivní produkty, na které má společnost Gienger smlouvu, a v neposlední řadě je také popsán současný způsob objednávání zboží.

5.2.2.1 Sortiment

Sortiment společnosti Gienger by se dal rozdělit do pěti velkých skupin. Tímto rozdělením by bylo pokryto veškeré zboží, které společnost nabízí. Mezi již zmíněných pět skupin patří topenářské, instalační a sanitární zboží, inženýrské sítě a poslední skupina je nazvána ostatní.

Radiátory, podlahové vytápění, solární zařízení, elektrokotle, kotle na tuhá paliva, krby, tepelná čerpadla a veškeré příslušenství k těmto produktům patří do skupiny topenářského zboží. Tato skupina by se dala také shrnout jako výroba tepla. Nejedná se pouze o kotle a krby, ale důležitou skupinou jsou zde také radiátory a radiátorové žebříky.

Instalační zboží je druhá skupina. Hlavní zboží spadající do této skupiny je potrubí, a to například z temperované litiny, mědi, oceli, plastu, bronzu a mnoha dalších materiálů. K potrubí jsou též potřeba kolena, nátrubky, přechodky a spousta dalšího drobného zboží. Na zadržení úniku tepla z potrubí se používá izolace, která také patří do této skupiny zboží. Dále sem spadá také technika zajišťující čištění vody, filtry, kalová pole a další. Instalační prvky, jako jsou tlačítka k WC, uchycení toalet nebo například hadičky k napouštěcímu ventilu, jsou také součástí instalačního zboží. Posledním zástupcem této skupiny je nářadí. Patří sem ruční nářadí a měřicí technika, svařovací a pájecí technika a též ochranné pracovní pomůcky a oděvy.

Další skupinu, jež by se dala též nazvat zařizovací předměty a k nim příslušné doplňky, představuje sanitární zboží. Můžeme zde nalézt vany, umyvadla, sprchové zástěny a vaničky, toalety, bidety a jiné zařizovací předměty do koupelny a na toaletu. Nejde tu však pouze o velké předměty. V této skupině nalezneme také držáky na ručníky, zrcadla, dávkovače mýdel, madla, koše a další drobné zboží. Společnost Gienger též nabízí různorodé obklady a dlažby.

Společnost zajišťuje rovněž zboží potřebné při výkopu inženýrských sítí, jež jsou součástí stavebních pozemků a kam patří kanalizace, vodovod, plynovod a energetická vedení. Z toho důvodu do této skupiny zboží patří geotextilie, čističky odpadních vod, kanalizační a odpadní systémy, vodovodní a plynovodní potrubní systémy, zemní kabely a další příslušenství.

Poslední skupina je nazvaná ostatní a zahrnuje různorodé další zboží potřebné při stavbě a zařizování domů a bytů. Můžeme zde nalézt přístroje do kuchyně jako například varné desky, trouby, odsavače par, myčky, lednice a další. Dále je zde elektrikářská technika jako kabely, jističe, rozvodní skříně, zásuvky, ale také osvětlení. Společnost také nabízí vzduchotechniku jako například ventilátory, klimatizace, vzduchotechnické potrubí nebo odvětrávání pro koupelnu a toaletu.

Toto je výčet jen malého zlomku zboží, které společnost Gienger nabízí svým zákazníkům. A právě díky této široké škále a příznivým cenám si firma v několika krajích drží prvenství na trhu.

5.2.2.2 Dělení zásob

Společnost Gienger dělí zásoby do dvou skupin, a to především z hlediska řízení skladu. První skupinou jsou centrálně držené položky a skupinou druhou jsou povinně skladové položky. Takovéto dělení položek je pouze interní záležitostí a napomáhá při řízení objednávek od dodavatelů.

- **CDP-Centrálně držená položka**

První skupinou zásob jsou centrálně držené položky. Do této skupiny patří jen velmi malá část z celkového množství zásob. Jedná se především o zásoby, které nejsou každodenní potřeby, avšak společnost je má stále na skladě.

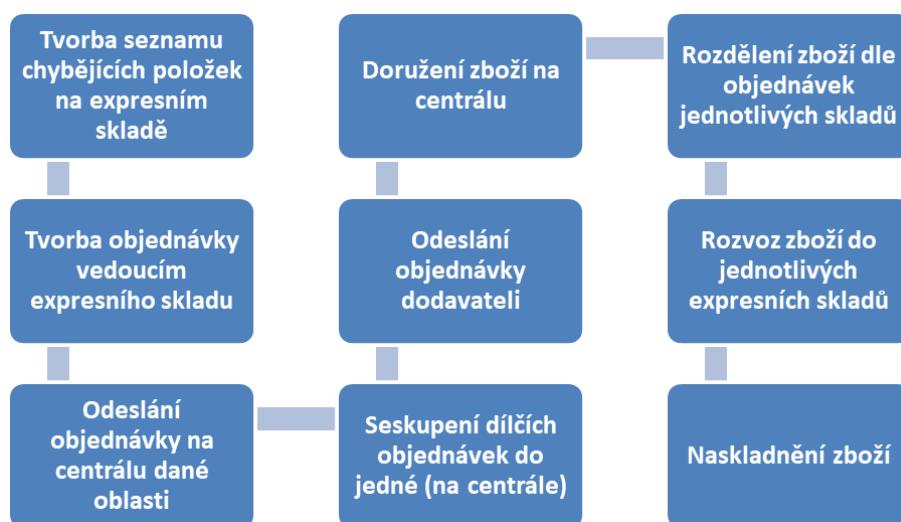
- **PSP-Povinně skladová položka**

Povinně skladové položky jsou druhou skupinou, do které společnost dělí své zásoby. Je podstatně větší, patří sem více než 12 000 položek. Dalo by se říci, že do této skupiny patří především zboží časté potřeby. Jedná se například o potrubí, kolena, nátrubky a další příslušenství z různých materiálů, jako jsou například měděné a plastové součástky určené na topení, kanalizační potrubí a nebo alpexové trubky určené na podlahové topení. Další velkou skupinou jsou radiátory, bojler, kotle a spousta dalších produktů.

5.2.2.3 Objednávky zboží

Objednávky zboží mohou být v takto velké firmě velmi zapeklitou záležitostí. Z tohoto důvodu je velice důležité nastavení pravidel pro objednávání zboží. Společnost Gienger má díky jednomu z jednatelů společnosti na řízení objednávek a sledování stavu zásob svůj vlastní program, jehož algoritmus vymyslel právě jeden z jednatelů. Tento program napomáhá především udržovat množství zásob na jednotlivých skladech. U jednotlivých položek zásob hlídá množství a v případě poklesu zásoby pod nastavenou minimální hranici vyšle informaci vedoucímu skladu či osobě odpovědné za objednávání zboží. Tato osoba potom ví, že je dané položky malé množství a při příští objednávce musí tuto položku připsat na seznam. Celý proces je popsán ve schématu 8.

Schéma 8: Objednávání zboží



Zdroj: vlastní tvorba

Jednotlivé expresní sklady si za pomoci zmíněného algoritmu samy hlídají množství položek a rozhodují se, jaké zboží potřebují objednat. Vedoucímu daného skladu program vygeneruje soupis zboží, které je potřeba doobjednat. Vedoucí si tento seznam překontroluje, popřípadě některé položky ještě doplní a odešle objednávku na centrálu dané oblasti. Například centrála v Ostravě má pod sebou na starost 10 expresních skladů. Daná centrála obdrží objednávky od jednotlivých skladů. Odpovědná osoba na centrále překontroluje seznam, popřípadě přiobjedná další zboží, aby společnost nemusela platit za dopravu. Po kontrole a odsouhlasení odešle odpovědný zaměstnanec objednávku. Po obdržení objednaného zboží na základě objednávek od jednotlivých skladů potom centrála dané oblasti rozdělí zboží.

Společnost Gienger má v celé České republice pouze dva centrální sklady. První sklad je umístěn v Napajedlech a je určen pro oblast Moravy a Slezska. Druhý centrální sklad je určen pro Čechy a je ve Strakonících. Důležité je také to, že společnost chce nezávislost jednotlivých skladů. Z toho důvodu také zavedla penalizaci za posílání zboží pravidelné potřeby mezi jednotlivými sklady. V případě, že bude vyprodané zboží, například termostat, na jednom expresním skladě, například v Havířově, ale zákazník ho bude nutně potřebovat, požádá odpovědná osoba v tomto expresním skladě jiný expresní sklad v dané oblasti o zaslání požadovaného množství termostatů. Expresní sklad žádosti vyhoví a zboží pošle, avšak toto zboží je zatíženo sankcí 8 % z ceny výrobku. Tato sankce je trest pro sklad v Havířově, jelikož si nepohlídal dostatečné množství daného výrobku na skladě. Tímto způsobem se společnost snaží udržet nezávislost jednotlivých skladů.

5.2.3 Metody řízení zásob

Společnost Gienger používá metodu řízení zásob ABC. Tuto metodu však dělí dle dvou hledisek, a to na metodu ABC finanční a metodu ABC odbytovou. Tyto dvě metody nezkoumají různé výrobky, ba naopak zkoumají stejný výrobek ze dvou hledisek, na jejichž základě dělí zboží do jednotlivých skupin dle podílu na celkové spotřebě.

- **ABC finanční**

Metoda ABC finanční určuje okamžitý stav zásob vzhledem ke skladové zásobě. Zásoby se dělí na A1 až C4.

- **ABC odbytová**

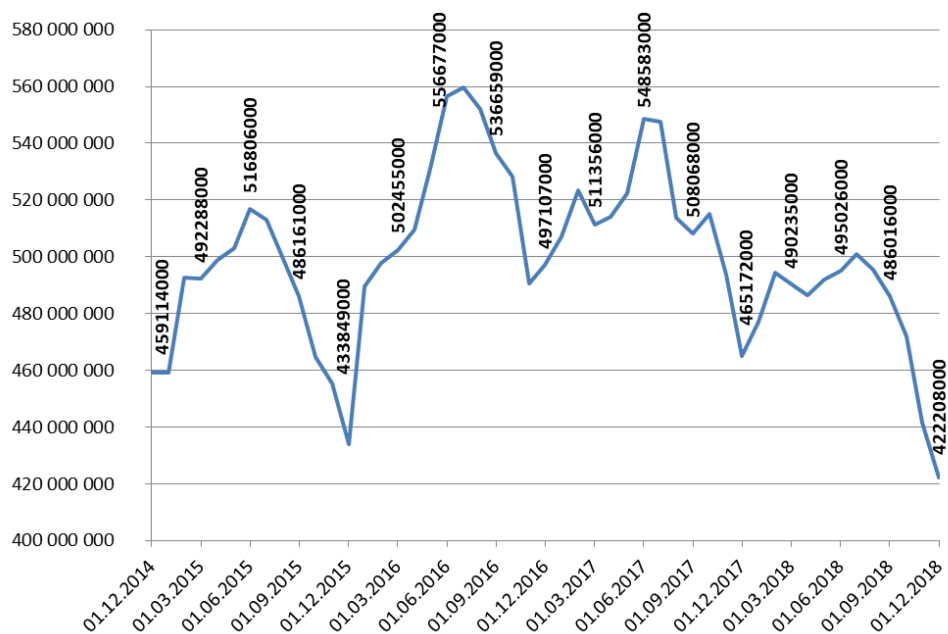
Metoda ABC odbytová určuje stav zásob dle četnosti odbytu. I dle této metody jsou zásoby děleny do skupiny A1 až C4.

Pohled těchto dvou metod na určitý výrobek se dá lépe pochopit na příkladu. Společnost má na skladě 1.000 kusů určitého výrobku a prodá 1 kus denně. ABC finanční o tomto výrobku říká, že společnost má velké množství zásob na skladě, a proto by tento výrobek byl zařazen do skupiny C4. Na druhou stranu metoda ABC odbytová by o tomto výrobku řekla, že prodej jednoho kusu denně je dobrý výsledek, a proto by byl výrobek zařazen do skupiny A1.

5.3 Objem zásob logistického centra KLM

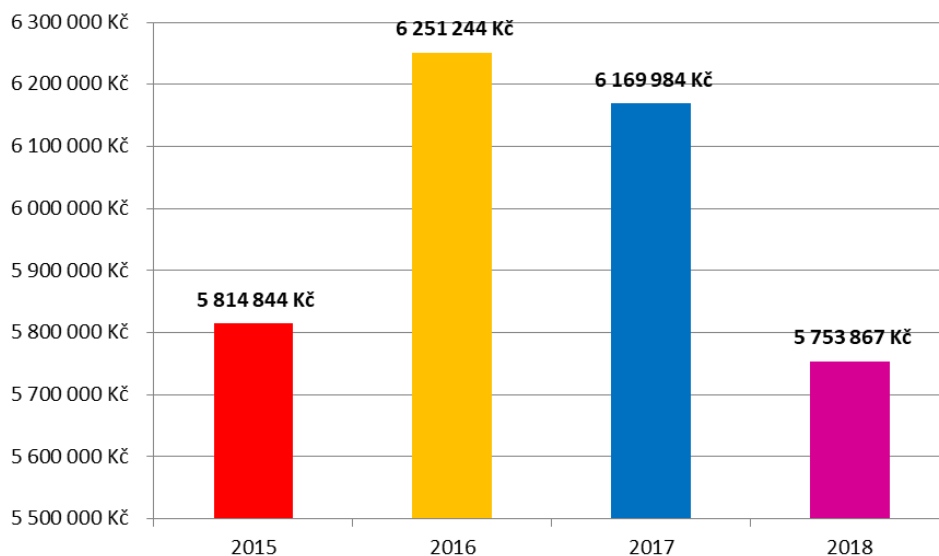
Neměla jsem bohužel přístup ke kompletním interním informacím. Avšak obchodní ředitel společnosti mi poskytl alespoň část dat o pohybu zásob v průběhu let 2015 až 2018. Na jejich základě jsem vytvořila graf 2, který zaznamenává počty prodaných zásob v průběhu jednotlivých měsíců. Z důvodu ochrany informací jsem zkoumané logistické centrum nazvala KLM.

Graf 2: Celková cena prodaných zásob logistického centra KLM v průběhu měsíců



Zdroj: Interní informace, vlastní tvorba

Graf 3: Celková cena prodaných zásob během let



Zdroj: Interní informace, vlastní tvorba

Díky získaným datům jsem též vytvořila graf 3 znázorňující celkové ceny zásob prodaných během let. Ukazuje změnu částek za prodané zásoby a jejich kolísání. Hodnoty prodaných zásob se pohybují na hranici kolem 6 milionů korun, nemůžeme však blíže určit důvod kolísání v průběhu let, jelikož nemáme dostatek interních informací.

5.4 Zhodnocení situace v podniku

Na základě rozhovorů uskutečněných v podniku, studia podnikových materiálů a údajů z vnitropodnikového informačního systému byly zjištěny následující problematické body ve sledovaných procesech:

1. podnik pravidelně nevede záznamy o hodnocení jednotlivých dodavatelů;
2. výběr dodavatele je prováděn na základě stanoveného postupu, který ale neobsahuje metodologii pro případ nutnosti výběru z velkého množství dodavatelů;
3. podnik dostatečně nezkoumá (nekalkuluje) náklady spojené se změnou dodavatele;
4. podnik má malé množství drobných montážních doplňků na skladech (např. manžeta gumová 32/10,...).

Vzhledem k zaměření bakalářské práce a jejímu rozsahu se nemůžu dále věnovat všem zjištěným nedostatkům, soustředila jsem se proto jen na tři návrhy řešení uvedené níže.

Navržené řešení:

Ad 1. – dotazníky (kapitola 6)

Ad 2. – použití metod vícekriteriálního hodnocení variant (kapitola 7)

Ad 3. – kalkulace nákladů při změně dodavatele (kapitola 7)

6 Návrh optimálního postupu výběru a hodnocení dodavatele

Jako návrh optimálního postupu výběru a hodnocení dodavatele jsem se rozhodla stávající postup doplnit o dotazníky. Je to z důvodu zajištění zpětné vazby nejen od zákazníků, ale také od dodavatelů. Jedná se o 3 druhy dotazníků, přičemž se každý z nich zaměřuje na hodnocení daného dodavatele nebo jeho výrobku v určité fázi spolupráce. První dotazník pomáhá při výběru potenciálního dodavatele, druhý hodnotí dodavatele stávající a pomocí třetího dotazníku získává společnost zpětnou vazbu od svých odběratelů. Na jednotlivé dotazníky a jejich specifikaci se podíváme níže.

6.1 Dotazník pro potenciální dodavatele

První je dotazník pro potenciálního dodavatele (příloha 1), který bude vyplňován odpovědným zaměstnancem společnosti Gienger. K jeho vyplnění bude docházet během pohovoru s tímto dodavatelem nebo neprodleně po jeho ukončení. Jak ze současných postupů výběru dodavatele vyplývá, k pohovoru dochází během komunikace o dlouhodobé spolupráci a předchází podpisu smlouvy. Z tohoto důvodu je to ideální doba na vyplnění dotazníku a případnou kontrolu, zda jsou dané podmínky opravdu dodržovány. Dotazník obsahuje uzavřené i otevřené otázky a slouží jako jakýsi podklad při kladení otázek během pohovoru. Jednotlivé otázky jsou bodově hodnoceny a na základě výsledků je doporučen další postup případné spolupráce, který je vyobrazen v tabulce 10.

Tabulka 10: Hodnocení dotazník 1

Body	Slovní hodnocení a doporučení
90	Dodavatel ve všech zkoumaných oblastech získal 5 bodů (plný počet)
	Doporučení = Navázat dlouhodobou spolupráci
80-89	Velmi dobrý dodavatel, který získal téměř ve všech kritériích maximum
	Doporučení = Navázat spolupráci a zaměřit se na drobné nedostatky
70-79	Dobrý dodavatel, ale má větší množství nedostatků, které jsou potřeba zlepšit
	Doporučení = Teprve po odstranění nedostatků možnost navázání spolupráce
40-69	Dodavatel s hodnocením dostatečným. Téměř žádná kritéria nejsou plněna na vyhovující úrovni
	Doporučení = Nedoporučuje se spolupráce
18-39	Dodavatel je nevyhovující. Téměř žádná kritéria nejsou vhodně plněna
	Doporučení = Nenavazovat spolupráci jedná se o nevhodného dodavatele

Zdroj: vlastní tvorba

6.2 Dotazník hodnocení dodavatele

Druhý dotazník (příloha 2) je hodnocení dodavatele. Zaměřuje se na dodržování podmínek obchodních smluv a spolehlivost dodavatele v průběhu celé doby spolupráce. Z tohoto důvodu se jedná o nejčastěji vyplňovaný dotazník. Jak často bude vyplňován, závisí na tom, do jaké skupiny dodavatelů dle smluvního vztahu bude daný dodavatel patřit. Pro lepší přehlednost je četnost vyplňování dotazníku znázorněna v tabulce 11. Dotazníky bude vyplňovat a vyhodnocovat příslušný zaměstnanec obchodního oddělení podle toho, pod jakou skupinu zásob (sanita, topení,...) dodavatel spadá. Kritéria vyhodnocení tohoto dotazníku jsou vyobrazena v tabulce 12 a jejich výsledky dále slouží například obchodnímu řediteli společnosti, ale taktéž marketingovému oddělení.

Tabulka 11: Četnost vyplňování dotazníku

Dodavatelé	Kdy vyplňovat?
Pod odborným nákupem	1 x měsíčně
Pod správou dat	1 x měsíčně
Bez smlouvy	1 x za 3 měsíce

Zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 12: Hodnocení dotazník 2

Body	Slovní hodnocení a doporučení
75-85	Dodavatel je ve všech zkoumaných oblastech výborný
	Doporučení = Navázat další dlouhodobou spolupráci
65-74	Velmi dobrý dodavatel, který má však prostor pro zlepšení
	Doporučení = Pokračovat ve spolupráci a zaměřit se na drobné nedostatky
55-64	Dobry dodavatel, ale má spoustu nedostatků, které jsou potřeba zlepšit
	Doporučení = Navázat další spolupráci teprve po odstranění nedostatků
45-54	Dodavatel s hodnocením dostatečným. Téměř žádná kritéria nejsou plněna na vyhovující úrovni
	Doporučení = Nedoporučuje se další dlouhodobá spolupráce
17-44	Dodavatel je nevyhovující. Téměř žádná kritéria nejsou vhodně plněna
	Doporučení = Změna dodavatele

Zdroj: vlastní tvorba

6.3 Dotazník spokojenosti zákazníků

Třetím a posledním dotazníkem je průzkum spokojenosti zákazníků (příloha 3). Tento dotazník by se dal také označit jako hodnocení odběratele. Společnost Gienger je velkoobchodní jednotka, tudíž jsou jejími odběrateli taktéž podnikatelé a jiné korporace. Z tohoto důvodu má jejich hodnocení i odborný názor pro řízení společnosti velkou váhu. Tento dotazník je vhodné zasílat odběratelům minimálně 2krát ročně. Vyhodnocovat jej dále bude stejně jako u dotazníku hodnocení dodavatele příslušný

zaměstnanec obchodního oddělení, a to podle toho, o jakou skupinu zásob (topení, sanita,...) se jedná. Výsledky budou vyhodnocovány dle bodového hodnocení uvedeného v tabulce 13 níže.

Tabulka 13: Hodnocení dotazník 3

Body	Slovní hodnocení a doporučení
40-50	Odběratel je s řízením dodávek, reklamací a dalších procesů velmi spokojen
	Doporučení = Vymyslet způsob jakým si takového klienta i nadále udržet (sleva, bonus,...)
20-30	Odběratel má k naší společnosti značné výhrady
	Doporučení = Blíže identifikovat důvod nespokojenosti v dané oblasti a pokusit se o vylepšení
10-19	Odběratel je velmi nespokojen. Téměř žádná kritéria podle něj nejsou dostatečně plněna
	Doporučení = Zjistit zda se jedná pouze o věčně nespokojeného klienta nebo při procesu prodeje zboží došlo k velkému pochybení, které je třeba napravit

Zdroj: vlastní tvorba

7 Stanovení vlivu způsobu výběru dodavatelů na řízení zásob v podniku

Jako návrhy na změnu nebo jen drobnou úpravu způsobu výběru dodavatele jsem se rozhodla aplikovat vícekriteriální rozhodování. Současný proces výběru dodavatele postrádá plán výběru z více dodavatelů poskytujících stejné nebo velmi podobné výrobky. Z tohoto důvodu navrhuji současný způsob výběru dodavatele obohatit ještě o krok srovnávající více dodavatelů stejného výrobku na základě kritérií stanovených společností Gienger. Já si pro demonstraci zvolila čtyři hodnotící kritéria podle Čujana a Málka z roku 2008 a pět potenciálních dodavatelů, kteří budou porovnání za pomoci metod PRIAM, WSA a TOPSIS. Na základě aplikace těchto metod bude vybrán nový dodavatel kotlů Atmos a budou vyčísleny finanční náklady spojené s jeho zavedením. Tyto procesy slouží pouze jako návrh a záleží zcela na společnosti Gienger, zda bude o jejich aplikaci uvažovat.

7.1 Metody výběru dodavatele a finanční náročnost jeho změny

Společnost jen velice zřídka mění již léty osvědčené dodavatele. Tato filozofie je jednou z pozitiv tohoto holdingu. Než by přešla ke konkurenci, kde bude určitý výrobek levnější o několik korun, spíše zůstane u svého dlouholetého obchodního partnera. Tohoto jednání si cení nejen zákazníci, ale v první řadě hlavně dodavatelé. Ti vědí, že se na společnost mohou spolehnout, a tím pádem dojednávají stále lepší obchodní podmínky smluv. Takováto spolupráce je vždy oboustranně výhodná.

Ve svém výzkumu jsem také zmapovala a popsala návrhy na vylepšení současného způsobu výběru dodavatele a také finanční náročnost jeho změny. Výběr dodavatele jsem se rozhodla provést na základě vícekriteriální analýzy pomocí metod PRIAM, WSA a TOPSIS, které pomohou při výběru nejlepší varianty z více dodavatelů. Zohlednění finanční náročnosti změny dodavatele je za pomoci kalkulace nákladů spojených s podpisem smlouvy. Tyto náklady jsou dále rozpočítány na předpokládaný objem prodeje výrobků za rok a zohledněny v prodejní ceně výrobku.

7.1.1 Metody výběru dodavatele – vícekriteriální rozhodování

Výzkum se zabývá možnými způsoby volby dodavatele za použití vícekriteriálního rozhodování, kam patří použité metody PRIAM, WSA, TOPSIS a též Fullerova metoda, jež napomáhá při výpočtu vah jednotlivých kritérií. Tyto metody jsou nejčastěji používané a napomáhají různým způsobem k výběru nejlepší varianty. Aby mohly být

jednotlivé metody vypočteny, stanovila jsem čtyři hodnotící kritéria (četnost dodávek, kvalita výrobků, úroveň komunikace, cena). Reální potenciální dodavatelé jsou označeni písmeny U, V, X, Y a Z, a to s ohledem na ochranu informací. Výčet kritérií a jejich hodnoty jsou znázorněny v tabulce 14 níže.

Tabulka 14: Kritérium hodnocení dodavatelů

Kritérium	maximalizační/minimalizační	kvalitativní/kvantitativní
Četnost dodávek (ve dnech)	minimalizační	kvantitativní
Kvalita výrobků (v %)	maximalizační	kvantitativní
Úroveň komunikace (body)	maximalizační	kvalitativní
Cena (v Kč bez DPH)	minimalizační	kvantitativní

Zdroj: vlastní tvorba

V tabulce je seznam použitých kritérií i s jednotkami, v nichž jsou uváděny. Důležitou informací o jednotlivých kritériích je, zda jsou maximalizační, či minimalizační. Maximální hodnota je nejvhodnější možnost pro dané kritérium, takto by se dalo charakterizovat maximalizační kritérium. Kritérium minimalizační na druhou stranu hledá variantu s nejnižší hodnotou. Kvantitativní kritéria jsou objektivně měřitelná a kritéria kvalitativní na druhou stranu vyžadují objektivní odhad.

Tabulka 15: Hodnoty pro výpočet vícekritériálního rozhodování

maximalizační/minimalizační	MIN	MAX	MAX	MIN
Dodavatel	Četnost dodávek	Kvalita výrobků	Úroveň komunikace	Cena
U	12	93	8	30982
V	11	83	6	29668
X	13	85	7	30873
Y	12	86	8	33497
Z	14	85	7	31358

Zdroj: vlastní tvorba

Informace a hodnoty v tabulce 15 jsou základem pro výpočet všech použitých metod vícekritériálního rozhodování. Tato data jsem získala na základě hodnocení zákazníků a porovnáním cen jednotlivých dodavatelů uvedených na internetové stránce Heureka.cz. Prozkoumala jsem několik internetových srovnávačů cen a nejprůkaznější byla právě tato stránka, proto jsem ji zvolila jako zdroj informací. Je to také z toho důvodu, že mi nebyl poskytnut dostatek informací o porovnávaných podnicích. Aby mohly být jednotlivé metody správně vypočteny, je zde též napsáno, zda se jedná o maximalizační, či minimalizační kritérium (*Heureka.cz, 2020*).

7.1.1.1 Fullerova metoda

Tabulka 16: Metoda bodovací

Kritérium	K1	K2	K3	K4	Suma
Body	4	4	3	2	13
Váhy pomocné bodovací metody	0,307692	0,307692	0,230769	0,153846	x

Zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 17: Fullerův trojúhelník

K1	K1	K1
K2	K3	K4

K2	K2
K3	K4

K3
K4

Zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 18: Fullerova metoda – váhy kritérií

Kritérium	Počet vítězství	Počet navýšený o 1	Váhy Fullerovy m.
K1	3	4	0,363636
K2	3	4	0,363636
K3	1	2	0,181818
K4	0	1	0,090909
Suma	7	11	x

Zdroj: vlastní tvorba

Fullerova metoda je pouze pomocná metoda pro stanovení vah jednotlivých kritérií, následně použitých v metodách WSA a TOPSIS. Z toho důvodu tato metoda nemá vítěze volby dodavatele, pouze informuje o důležitosti jednotlivých kritérií pro společnost. Výsledkem této metody jsou pouze hodnoty vah vyobrazené v tabulce 18.

7.1.1.2 Metoda PRIAM

Tabulka 19: Mezivýpočty metody PRIAM

	Četnost dodávek	Kvalita výrobků	Úroveň komunikace	Cena
Ideální varianta	11	93	8	29668
Bazální varianta	14	83	6	33497
Krok rovný 1/10	-0,3	1	0,2	-382,9
Krok 0	14	83	6	33497
Krok 1	13,7	84	6,2	33114,1
Krok 2	13,4	85	6,4	32731,2
Krok 3	13,1	86	6,6	32348,3

Zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 20: Metoda PRIAM

U	V	X	Y	Z
PRAVDA	PRAVDA	PRAVDA	PRAVDA	PRAVDA
PRAVDA	NEPRAVDA	PRAVDA	NEPRAVDA	NEPRAVDA
PRAVDA	NEPRAVDA	PRAVDA	NEPRAVDA	NEPRAVDA
PRAVDA	NEPRAVDA	NEPRAVDA	NEPRAVDA	NEPRAVDA

Zdroj: vlastní tvorba

Výsledkem použité metody PRIAM je tabulka, ve které je napsáno – pravda, či nepravda. Toto stanovisko v jednotlivých buňkách tabulky říká, zda byly splněny podmínky této metody neboli zda zadané hodnoty kritérií v tabulce 19 pro daného dodavatele splňují podmínku minimalizace, či maximalizace vzhledem k hodnotám jednotlivých kroků tabulky 20. Dodavatel, který splňuje stále se zpřisňující podmínky a má ve všech bodech napsané stanovisko pravda, je vítězem této metody. Na základě toho je zjištěno, že dodavatel U je vítězem metody PRIAM.

7.1.1.3 Metoda WSA

Tabulka 21: Metoda WSA

Dodavatel	Četnost dodávek	Kvalita výrobků	Úroveň komunikace	Cena	Vážený užitek
U	0,666667	1	1	0,656829	0,847591
V	1	0	0	1	0,454545
X	0,333333	0,20	0,50	0,685296	0,347148
Y	0,666667	0,30	1	0	0,533333
Z	0	0,20	0,50	0,558631	0,214421
Váhy (Fuller. metoda)	0,363636	0,363636	0,181818	0,090909	x

Zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 21 informuje o postupu výpočtu použité metody WSA. Výsledkem je vážený užitek, který je součinem jednotlivých hodnot kritérií a jejich vah. Dodavatel

s nejvyšší hodnotou váženého užitku je vítězem metody, v tomto případě je vítězem dodavatel U.

7.1.1.4 Metoda TOPSIS

Metoda TOPSIS se skládá z pěti kroků, které jsou znázorněny v jednotlivých tabulkách níže. Postup výpočtu je blíže popsán v metodice této práce.

Tabulka 22: Metoda TOPSIS krok 1 – všechna kritéria maximalizační

	MAX	MAX	MAX	MAX
Dodavatel	Četnost dodávek	Kvalita výrobků	Úroveň komunikace	Cena
U	2	93	8	2515
V	3	83	6	3829
X	1	85	7	2624
Y	2	86	8	0
Z	0	85	7	2139

Zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 23: Metoda TOPSIS krok 2 – normalizace

	MAX	MAX	MAX	MAX
Dodavatel	Četnost dodávek	Kvalita výrobků	Úroveň komunikace	Cena
U	0,471405	0,480994	0,494242	0,441519
V	0,707107	0,429275	0,370681	0,672198
X	0,235702	0,439619	0,432461	0,460655
Y	0,471405	0,444791	0,494242	0
Z	0	0,439619	0,432461	0,375511
Norma	4,242641	193,349425	16,186414	5696,241129

Zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 24: Metoda TOPSIS krok 3 – transformace

	MAX	MAX	MAX	MAX
Dodavatel	Četnost dodávek	Kvalita výrobků	Úroveň komunikace	Cena
U	0,171420	0,174907	0,089862	0,040138
V	0,257130	0,156100	0,067397	0,061109
X	0,085710	0,159861	0,078629	0,041878
Y	0,171420	0,161742	0,089862	0
Z	0	0,159861	0,078629	0,034137
Váhy (Fuller. metoda)	0,363636	0,363636	0,181818	0,090909

Zdroj: vlastní tvorba

Tabulka 25: Metoda TOPSIS krok 4 – vzdálenost od ideální varianty

MAX/MIN	MAX	MAX	MAX	MAX	Vzdálenost od ideální varianty
Dodavatel	Četnost dodávek	Kvalita výrobků	Úroveň komunikace	Cena	
U	-0,085710	0	0	-0,020971	0,088238
V	0	-0,018807	-0,022466	0	0,029299
X	-0,171420	-0,015046	-0,011233	-0,019231	0,173514
Y	-0,085710	-0,013165	0	-0,061109	0,106084
Z	-0,257130	-0,015046	-0,011233	-0,026972	0,259221

*Zdroj: vlastní tvorba***Tabulka 26:** Metoda TOPSIS krok 4 – vzdálenost od bazální varianty

MAX/MIN	MAX	MAX	MAX	MAX	Vzdálenost od bazální varianty
Dodavatel	Četnost dodávek	Kvalita výrobků	Úroveň komunikace	Cena	
U	0,1714198	0,0188072	0,0224655	0,0401381	0,1784776
V	0,2571297	0	0	0,0611089	0,2642915
X	0,0857099	0,0037614	0,0112328	0,0418777	0,0961262
Y	0,1714198	0,0056422	0,0224655	0	0,1729777
Z	0	0,0037614	0,0112328	0,0341373	0,0361342

*Zdroj: vlastní tvorba***Tabulka 27:** Metoda TOPSIS krok 5 – relativní ukazatelé vzdálenosti

Dodavatel	Relativní ukazatel vzdálenosti
U	0,330832
V	0,099794
X	0,643502
Y	0,380145
Z	0,877659

Zdroj: vlastní tvorba

Tabulky 22 až 27 znázorňují jednotlivé kroky výpočtu a jejich postup. Výsledkem metody TOPSIS je stanovení relativního ukazatele vzdálenosti jednotlivých dodavatelů od jejich ideální neboli nejlepší varianty. Dodavatel V s nejnižší hodnotou je vítězem této metody.

7.1.1.5 Zhodnocení výsledků použitých metod

Tabulka 28: Výsledky metod vícekriteriální analýzy

Metoda	Vítězové
PRIAM	dodavatel - U
WSA	dodavatel - U
TOPSIS	dodavatel - V
Fullerova metoda je pouze pomocná pro výpočet WSA a TOPSIS	

Zdroj: vlastní tvorba

Výsledky jednotlivých metod vícekritériální analýzy jsou znázorněny v tabulce 28. Mezi hodnotící kritéria jednotlivých metod patří četnost dodávek, kvalita výrobků, úroveň komunikace a cena výrobků. Tato kritéria byla zvolena na základě požadavků konečných zákazníků dle Čujana a Málka z roku 2008. Díky výsledkům uvedeným v tabulce výše můžeme říci, že za pomoci metod PRIAM a WSA by si společnost Gienger vybrala dodavatele U. Avšak metodou TOPSIS by společnost zvolila dodavatele V. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla, že v následující části výzkumu bude pro kalkulaci nákladů vybrán dodavatel U, jelikož zvítězil ve dvou ze tří použitých metod.

7.1.2 Změna stávajícího dodavatele a její finanční náročnost

Zvoleného dodavatele budu i nadále nazývat dodavatel U. Je to z důvodu ochrany informací, ale též pro snadnější orientaci v informacích. Dodavatel U bude společnosti Gienger dodávat kotle Atmos. Jedná se o autorizovaného prodejce a servis zplynovacích kotlů Atmos. Pro změnu dodavatele právě tohoto výrobku jsem se rozhodla kvůli doplňkové službě, kterou dodavatel společnosti Gienger nabízí a také z důvodu výběru dodavatele na základě mnou navrženého vícekritériálního rozhodování výše. Tím, že je to autorizovaný prodejce a zajišťuje též servisní stránku, je oproti současnému dodavateli pro zákazníky společnosti lepší volbou. Hlavní doplňková služba spočívá v odborném spuštění, následné kontrole, ale hlavně v servisu a opravě kotlů. Dříve si museli tuto službu zajišťovat zákazníci sami, avšak nyní bude součástí doplňkových služeb, jež mohou využít.

Finanční náročnost změny dodavatele je jedním z dílčích cílů této bakalářské práce. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla vytvořit jednoduchou kalkulaci, jež vyjádří, kolik financí bude vynaloženo ještě před zavedením výrobku na trh, a následně bude provedeno i rozpočítání těchto nákladů do výsledné prodejní ceny výrobku.

Tabulka 29: Náklady před zavedením výrobku dodavatele U

Náklady před zavedením výrobku	MJ	Množství	Kč/MJ	Kč celkem
Komunikace (mail, osobní schůzka, domlouvání cen,...) - obchodní ředitel	Kč/hod	112	259	29008
Ověření certifikátů a patentů (pověřený zaměstnanec)	Kč/hod	8	160	1280
Kontrola skladování (pověřený zaměstnanec)	Kč/hod	3	137	411
Kontrola servisního oddělení (pověřený zaměstnanec)	Kč/hod	3	137	411
Smlouva o spolupráci (právník)	dle výkonu	1	4678	4678
Vytvoření letáku a propagační (marketingové oddělení)	Kč/hod	10	152	1520
Celkem náklady na zavedení				37 308,00 Kč

Zdroj: vlastní tvorba

Předpokládané náklady na zavedení nového dodavatele, uvedené v tabulce 29, jsem zjistila ve výši 37.308 Kč. Tato částka zahrnuje komunikaci obchodního ředitele s dodavatelem U, ověření certifikátů a patentů a též kontrolu skladování a servisního oddělení pověřenou osobou. Dalšími vynaloženými náklady je vytvoření obchodní smlouvy právníkem a pověření marketingového oddělení vytvořením letáku na propagaci. Takto nízké náklady na změnu dodavatele jsou především z toho důvodu, že v tomto odvětví jsou výrobky týkající se prostorové náročnosti při skladování srovnatelné, není tedy nutné řešit úpravu skladovacích prostor či změnu přepravních cest výrobků. Dále je také nutné uvést, že i nový dodavatel má rozvinuté procesy týkající se zákaznických služeb, proto nevznikají vysoké náklady na provedení základních a podpůrných auditů procesů a prostor.

Návrat nákladů na zavedení nového dodavatele vyčíslené ve výši 37.308 Kč očekávám do roka zpět. Proto jsem předpokládaný objem prodaných výrobků kotle Atmos stanovila ve výši 1.000 ks/rok. Rozpočítané dodatečné náklady na 1 kus jsou z tohoto důvodu ve výši 37,31 Kč/ks. Na základě toho jsem stanovila prodejní cenu výrobku. Nového dodavatele jsem hledala z důvodu zajištění odborného spuštění kotlů a jejich následného servisu a opravy. Proto jsem vypočetla dvě varianty prodejní ceny kotle Atmos, a to se zapojením, nebo bez zapojení. Jako výrobek pro výpočet jsem si zvolila kotel Atmos dřevoplyn DC22S-Zplynovací kotel na dřevo, viz níže obrázek 6.

Obrázek 6: Kotel Atmos DC22S



Zdroj: Gienger, 2020

Tabulka 30: Cena za jednotku bez spuštění

Kotel ATMOS dřevoplyn DC22S - Zplynovací kotel na dřevo				
Cena za jednotku bez spuštění kotle	MJ	Množství	Kč/MJ	Kč celkem
Kotel ATMOS	ks	1	29669,42	29669,42
Doprava	Kč/km	30	13	390
Skladování	Kč/m ² /měsíc	1	145	145
Náklady na zavedení výrobku	Kč/ks	1	37,31	37,31
Osobní náklady	Kč	1	950	950
Cena za jednotku				31 191,73 Kč
Zisk (2,5 % z ceny za jednotku)				779,79 Kč
Celkem za jednotku bez DPH				31 971,52 Kč
Celkem za jednotku s DPH (21 %)				38 685,54 Kč

*Zdroj: vlastní tvorba***Tabulka 31:** Cena za jednotku se spuštěním

Kotel ATMOS dřevoplyn DC22S - Zplynovací kotel na dřevo				
Cena za jednotku se spuštěním kotle	MJ	Množství	Kč/MJ	Kč celkem
Kotel ATMOS	ks	1	29669,42	29669,42
Doprava	Kč/km	30	13	390
Skladování	Kč/m ² /měsíc	1	145	145
Náklady na zavedení výrobku	Kč/ks	1	37,31	37,31
Osobní náklady	Kč	1	950	950
Cena za jednotku				31 191,73 Kč
Zisk (2,5 % z ceny za jednotku)				779,79 Kč
Spuštění kotle				1 100,00 Kč
Celkem za jednotku bez DPH				33 071,52 Kč
Celkem za jednotku s DPH (21 %)				40 016,54 Kč

Zdroj: vlastní tvorba

U obou kalkulací uvedených v tabulkách 30 a 31 jsem počítala se stejnými náklady, a to s dopravou výrobku od dodavatele na sklad, skladováním, náklady spojenými se zavedením nového dodavatele a též osobními náklady. Nejdůležitější a též největší částkou je však cena pořízení výrobku. Vyčíslením těchto nákladů jsem u obou kalkulací získala cenu za jednotku v hodnotě 31.191,73 Kč, z té jsem si vypočítala zisk 2,5 %. Součtem těchto dvou hodnot je cena celkem bez DPH, která je pro většinu zákazníků společnosti důležitá. Holding Gienger je velkoobchod a obchoduje pouze s podnikateli a jinými firmami, kteří jsou ve většině případů plátcí DPH. Cena celkem bez DPH je pro kalkulaci bez spuštění kotle stanovena ve výši 31.971,52 Kč a pro kalkulaci se spuštěním je cena bez DPH 33.071,52 Kč. Částky se liší pouze o 1100 Kč, což je cena za odborné spuštění kotle. Na tyto vypočtené částky je následně uvalena daň z přidané hodnoty, jinak řečeno DPH ve výši 21 % ze základu.

Tabulka 32: Servis a oprava kotlů

Servis a oprava kotlů Atmos	Cena
Náhradní díly	Ceny dle e-shopu prodejce
Hodina práce	900 Kč
Doprava (účtovaná jen jedním směrem)	14 Kč/km

Zdroj: vlastní tvorba

Další služba, kterou společnosti Gienger nový dodavatel nabízí, je též servis a oprava kotlů. Tato částka se nedá jednoznačně vyčíslit, jelikož se odvíjí od druhu závady a náročnosti opravy. Z tohoto důvodu jsem pouze vyčíslila hodinovou taxu odborného pracovníka nového dodavatele, a to ve výši 900 Kč/hod. Další náklad, který jsem mohla finančně ohodnotit, je doprava k zákazníkovi. Cena této dopravy je počítána pouze při cestě za zákazníkem domů, respektive pouze jedním směrem, a to ve výši 14 Kč/km. Tato data jdou znázorněna v tabulce 32 výše.

Zavedení nového dodavatele pro firmu není tak finančně náročné, jak by se zpočátku mohlo zdát. Z tohoto důvodu bych doporučila výměnu současného dodavatele kotlů Atmos za námi zkoumanou společnost U. Toto rozhodnutí jsem též podpořila výpočtem prodejní ceny výrobků, ať už se spuštěním, nebo bez spuštění kotle. I přes vyšší náklady způsobené spuštěním kotle u druhé varianty výpočtu jsou stále obě prodejní ceny pod hranicí současné prodejní ceny tohoto výrobku u společnosti Gienger. Prodejní cena kotle Atmos na dřevoplyn DC22S je u společnosti Gienger ve výši 36.859,50 Kč bez DPH. Na základě tohoto výzkumu můžeme společnosti Gienger doporučit změnu stávajícího dodavatele za autorizovaného dodavatele společnost U, která též nabízí doplňkové služby. Díky poskytnutí doplňkových služeb, jako jsou spuštění kotle, jejich servis a oprava, odpadne zákazníkům společnosti nutnost hledat jiného servisního technika pro spuštění, což by s sebou mohlo přinášet i další neočekávané náklady.

8 Zhodnocení výsledků a diskuse

V této bakalářské práci jsem došla k mnoha výsledkům a ukázala zde několik způsobů, jak jde hodnotit či vybírat dodavatel. Avšak například u řízení zásob jsem neměla dostatek interních informací a z tohoto důvodu jsou tyto oblasti výzkumu obsaženy pouze okrajově. Jinak řečeno nebyla jsem schopna zařadit jednotlivé druhy zásob do skupin dle metody ABC, zaobírající se řízením zásob, jelikož jsem nezískala kompletní informace od společnosti. Tak tomu bylo i u výčtu dodavatelů a jejich zařazení do jednotlivých skupin. Ochrana těchto interních informací je však pochopitelná, jelikož bakalářská práce je veřejně dohledatelný dokument. Konkurence by těchto interních informací mohla využít a obrátit je proti společnosti Gienger a tomu jsem chtěla zabránit.

Způsob vedení hodnocení dodavatelů je v této společnosti řešen především na úrovni informací vygenerovaných z interního informačního systému. Myslím si, že je současný proces hodnocení dodavatelů nedostačující a měl by být rozšířen o mnou navrhované dotazníky, které by společnosti poskytly další informace přímo od dodavatele a také zpětnou vazbu od zákazníků, již v současné době společnost postrádá. Zajistilo by se tím i větší množství informací, které může dále posloužit například obchodnímu řediteli nebo marketingovému oddělení firmy.

Společnost Gienger je velmi silnou obchodní značkou v oblasti TZB (technické zabezpečení budov) na českém trhu, která by však měla zvážit možnosti dalšího rozkvetu a rozšíření pole působení společnosti například o zajištění dodávek a montáží plastových oken a dveří nebo o zprostředkování servisu a montáže kotlů či jiných přístrojů. Jednalo by se o rozšíření sortimentu zboží o další položky potřebné při stavbě či rekonstrukci budov, což by zajistilo společnosti další kupní sílu především u stavebních firem.

Provedený výzkum byl zhodnocen také na základě vědeckého článku, zaměřeného také na řízení dodavatelských řetězců a hodnocení dodavatelů. Avšak zkoumané podniky mají výrobní charakter na rozdíl od námi zkoumané společnosti Gienger, která je velkoobchodem. Z tohoto důvodu se způsoby řízení dodavatelského řetězce budou lišit. Smolová (2008) vyzdvihuje například SCORE- Model napomáhající zefektivnění komunikace s partnery. Tento model by mohl být aplikován i na námi zkoumanou firmu, ale společnost Gienger má vytvořen svůj systém zamezující velký komunikační šum, a tudíž se může tímto modelem pouze inspirovat.

9 Závěr

Cílem práce byla optimalizace výběru a hodnocení dodavatele na základě získaných interních informací z podniku. Pro tento výzkum byla zvolena společnost Gienger spol. s r.o. se sídlem v jihomoravských Napajedlech. Jedná se o velkoobchodní jednotku zabývající se zajištěním materiálu a zboží v oblasti technického zabezpečení budov.

Prvním krokem práce bylo zjištění finanční situace podniku na základě výročních zpráv z let 2013 až 2017. Pro výpočet byla použita vertikální a horizontální analýza rozvahy, na jejím základě bylo zjištěno, že společnost udržuje výši základního kapitálu stále na stejné úrovni kolem 589 milionů korun. Poměr stálých a oběžných aktiv je v průměru na hranici 50 %. Průměrná hodnota cizích zdrojů dosahuje hranice 64 %, která je tvořena především závazky k úvěrovým institucím. Kapitál vlastní udržuje průměrnou hodnotu 36 %, jehož největší částí je základní kapitál podniku. Většina zkoumaných údajů se vyvíjí jen mírným tempem. K výrazným změnám dochází především mezi roky 2016 a 2017. Zapříčinil je nárůst dlouhodobého majetku, pokles majetku oběžného a zvýšení vlastních zdrojů podniku. Celková aktiva mají meziroční nárůst 5,67 %, jenž kolísá z již popsaných důvodů. Tato finanční analýza se provádí proto, aby lépe popsala analyzovaný podnik.

Dalším krokem bylo zjištění současného procesu výběru a hodnocení dodavatele. Nejdříve bylo zjištěno, že za první pololetí roku 2019 měla společnost 942 dodavatelů, kteří jsou dále na základě interních předpisů děleni do skupin podle ochoty komunikace a výhodnosti spolupráce. Díky tomuto dělení se společnost Gienger může rychleji a snáze rozhodovat o další spolupráci či případném rozvázání obchodní smlouvy. Proces výběru dodavatele v této společnosti nepodléhá žádným legislativním pravidlům. Ba naopak se jedná o individuální přístup k danému problému, který je řešen procesem obsahujícím 9 kroků, vedoucích od prvního kontaktu dodavatele až po zavedení nového výrobku na trh. Za vyzdvižení stojí především zajištění vhodného skladování výrobků u dodavatele a též kontrola servisního oddělení, které daný dodavatel vlastní.

Dodavatelé jsou ve společnosti Gienger hodnoceni pomocí informací získaných z interního informačního systému, od zaměstnanců nebo z trhu. Jedná se o systém hodnocení na základě parametrů, které si společnost sama stanovila. Jedná se o meziroční vývoj nákupního obrátu, vývoj prodeje výrobků daného dodavatele, vývoj marže, stav dodávek a reklamací a též chování dodavatele ke společnosti Gienger. Data získaná z tohoto hodnocení slouží pro zlepšení spolupráce a komunikace s daným

dodavatelem. Negativní výsledky hodnocení jsou důvodem ke schůzce s obchodním zástupcem dodavatele a řešením důvodů, proč tato situace nastala a jakým způsobem bude dále řešena.

Současný proces výběru a hodnocení dodavatele je řešen velmi dobře. Já však tento proces výběru dodavatele můžu doporučit rozšířit o rozhodování na základě vícekritériální analýzy. Jedná se o matematicko statistickou metodu, která umožňuje porovnání více dodavatelů na základě firmou stanovených kritérií. Já zvolila jako čtyři hodnotící kritéria při výběru dodavatele kotlů Atmos četnost dodávek, kvalitu výrobků, úroveň komunikace a cenu výrobku. Porovnávalo bylo pět reálných potenciálních dodavatelů, kteří byli označeni velkými písmeny U, V, X, Y a Z, a to z důvodu ochrany informací. Váhy jednotlivých kritérií byly stanoveny na základě Fullerovy metody. Jako metody vícekritériálního rozhodování byly použity metody PRIAM, WSA a TOPSIS. Ve dvou ze tří již zmíněných metod zvítězil dodavatel U, který byl dále použit pro kalkulaci finanční náročnosti změny dodavatele.

Dodavatel U vybraný na základě vícekritériálního rozhodování je autorizovaný prodejce kotlů Atmos, který také zajišťuje jejich servis. Kalkulace obsahující náklady na zavedení nového dodavatele bere v potaz současný způsob jeho výběru, zahrnující i kontrolu skladovacích prostor a servisního oddělení, které dodavatel vlastní. Spolu s dalšími výdaji spojenými s komunikací a podpisem smlouvy byly náklady na zavedení nového dodavatele vyčísleny na 37.308 Kč. Tuto částku však požadují do roka zpět a rozhodla jsem se, že bude rozpočítána do prodejní ceny zplynovacího kotle na dřevo Atmos DC22S. Předpokládaný objem prodeje jsem stanovila ve výši 1.000 kusů za rok. Spolu s nákupní cenou kotle, skladováním, dopravou, náklady na zavedení dodavatele a osobními náklady společnosti je pořizovací cena výrobku 31.191,73 Kč bez DPH. K této ceně je dále přičten 2,5% zisk, díky čemuž je prodejní cena bez DPH vyčíslena na 31.971 Kč. Cena výrobku dodavatele U je podstatně nižší než cena současného dodavatele společnosti Gienger. Doporučila bych změnu stávajícího dodavatele kotlů Atmos nejen z důvodu nižší pořizovací ceny, ale rovněž kvůli možnosti zajištění servisních prací, jež dodavatel U poskytuje.

Hodnocení dodavatele ve společnosti Gienger je podchyceno především na základě informací získaných z interního informačního systému nebo z trhu. Já jsem však tento proces navýšila ještě o využití tří dotazníků, které zachytí hodnocení dodavatele v průběhu celé doby spolupráce. Dodavatelé jsou na základě dotazníků hodnoceni

během komunikace o možné spolupráci pravidelně po celou dobu spolupráce a je zde podchycena i zpětná vazba od zákazníků, jež v současném procesu chybí. Na základě bodového hodnocení získaného vyplněním dotazníků jsou jednotliví dodavatelé slovně okomentováni a je navrženo doporučení, jak dále s takovýmto dodavatelem jednat. Vzory dotazníků (příloha 1–3) a také hodnoticí tabulky (10, 12 a 13) jsou součástí této práce.

Určit vlivy dopadající na řízení zásob v podniku Gienger představují jeden z dílčích cílů práce. Nejdříve však musel být zjištěn současný způsob řízení těchto zásob. Sortiment společnosti je velmi různorodý a zahrnuje zboží patřící do skupin jako je topenářství, instalace, sanita, inženýrské sítě a další. Zboží se netýká pouze stavby budov jako takových, ale patří sem i vybavení domácností spotřebiči a obkladovým materiálem. Společnost Gienger dělí své zásoby do dvou skupin z hlediska řízení skladů. Jedná se o centrálně držené položky (CDP) a povinně skladové položky (PSP). Při nákupu oceňuje své zásoby pořizovací cenou, naopak při prodeji je používána metoda FIFO. Použití této metody však většina zákazníků u drobného zboží nezaznamená, jelikož je v takto velké korporaci nakupováno po statisících, nikoliv po desítkách kusů. Další důležitou informací vztahující se k řízení zásob je jeho účtování. Na zboží určené k další distribuci je používán způsob účtování A (přes pořízení), kdežto na zboží určené k fungování společnosti, jako jsou například kancelářské potřeby a oděvy zaměstnanců, je využita metoda B (do spotřeby).

Společnost Gienger používá k řízení svých zásob metodu ABC, kterou si však upravila na základě dvou hledisek. Jedná se o metodu ABC finanční, jež určuje okamžitý stav zásob vzhledem ke skladové zásobě. Metodou druhou je ABC odbytová, zkoumající tutéž položku, avšak z hlediska četnosti odbytu. Jinak řečeno v případě 1.000 kusů na skladě a prodeji jednoho kusu denně by dle ABC odbytové tato zásoba patřila do skupiny A1, naopak podle ABC finanční by se jednalo o nevýdělečný produkt zařazený do skupiny C4.

Stejně jako je způsob řízení zásob v této společnosti specifický, je tomu tak i při objednávání zboží. Expresní sklady vytvoří dílčí objednávky, které jsou odeslány na centrálu a dále sjednoceny v jednu komplexní objednávku. Po jejím doručení na centrálu je zboží rozděleno a odesláno do jednotlivých skladů na základě dílčích objednávek. Poté následuje naskladnění zboží. Každý expresní sklad v této společnosti

si množství zásob na skladě řídí sám a v případě jeho nedostatku je za pochybení penalizován.

Společnost Gienger mi z důvodů utajení svých interních informací neposkytla kompletní data o pohybu zásob ve společnosti. Obdržela jsem však dílčí data o pohybu zásob v průběhu let 2015 až 2018 v jednom z centrálních skladů, který je však z důvodu utajení identity nazván logistickým centrem KLM. Na základě těchto dat jsou vytvořeny grafy zachycující sezónnost prodeje zásob ovlivněnou ročním obdobím. Velký nárůst prodeje v období od jara do podzimu je střídán poklesem v zimním období, který je zapříčiněn oblastí podnikání společnosti zaměřenou na stavbu budov. Celková cena prodaných zásob se v průběhu těchto let pohybuje na hranici kolem 6 milionů korun.

V případě shrnutí všech dílčích informací můžu říci, že společnost Gienger spol. s r.o. je stabilní firmou na českém trhu dosahující zisku. Společnost má velmi dobře řešený způsob výběru a hodnocení dodavatele, který by si však dle mého názoru zasloužil doplnit o navrhované dotazníky, díky nimž získá společnost například zpětnou vazbu od zákazníků. Dále by bylo vhodné doplnit proces výběru dodavatelů o vícekritériální analýzu, jež by pomohla v případě rozhodování mezi více dodavateli poskytujícími stejné zboží. Způsob řízení zásob je v současné době optimální a nepotřebuje žádné další zásahy.

Využití metody vícekritériálního rozhodování při výběru z více dodavatelů a také aplikace dotazníků pro hodnocení jednotlivých dodavatelů lze uplatnit i na jiné obchodní jednotky. Hlavní přínos má však výzkumu především pro analyzovanou firmu, protože přináší metodologii pro případ nutnosti výběru z velkého množství dodavatelů a zpětnou vazbu od zákazníků a dodavatelů za pomoci dotazníků. Plošné využití mých návrhů lze aplikovat na různá odvětví podnikání, avšak až po úpravě jednotlivých kritérií hodnocení a dotazníků na míru dané společnosti.

10 Summary

The main aim of this work is to determine the optimal selection and evaluation method of a supplier and determine its impact on company's stock management. The researched company is Gienger spol. s.r.o. with its registered office in South Moravian Napajedla, which deals with the sale of goods in the building services engineering field.

The theoretical part is focused on explaining the concepts and methods used in the practical part of the work. These are concepts such as horizontal and vertical analysis, supplier evaluation criteria, multiple-criteria decision-making (PRIAM, WSA, TOPSIS), scoring models and many more.

The practical part focuses on Gienger's supplier selection and evaluation and their optimisation. It was found that the company uses a supplier selection method consisting of 9 sub-steps. It is a process describing the initial contact just with the supplier after the introduction of a new supplier and its products. I would increase this process with multiple-criteria decision-making, which will help the company in selecting the best option among several suppliers. The following is an evaluation, which uses parameters set by Gienger (margin, year-on-year purchase turnover development, product sales development, deliveries and complaints status, supplier's behaviour towards the company, etc.). I would recommend increasing these processes by filling in forms evaluating the potential supplier, the current supplier and the forms filled in by customers.

The result of the work is a recommendation to introduce evaluation forms to optimise the quantity and quality of current and future suppliers. Furthermore, in my opinion, the supplier selection process should be increased by a step in which potential suppliers will be evaluated using a multiple-criteria evaluation based on the criteria selected by Gienger. These are only my recommendations and it is entirely up to Gienger to consider their application.

Keywords: Multiple-criteria analysis, Stock management, Supplier selection and evaluation, Supplier-customer relationships

11 Seznam literatury

Beynon, M. (2002). DS/AHP method: A mathematical analysis, including an understanding of uncertainty. *European Journal Of Operational Research*, 140(1), 148-164. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(01\)00230-2](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(01)00230-2)

Český statistický úřad. (2020). *Registr ekonomických subjektů*. Český Statistický Úřad. Retrieved February 09, 2020, from https://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=1226734

Český statistický úřad: *Registr ekonomických subjektů* [online], 2020. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/res/registr_ekonomickyh_subjektu

Čujan, Z. (2010). *Projektování logistických systémů*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

Čujan, Z., & Málek, Z. (2008). *Výrobní a obchodní logistika*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

Dluhošová, D. (2008). *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita* (2., upr. vyd). Ekopress.

Dvořáček, J., & Tyll, L. (2010). *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. C.H. Beck.

Emmett, S. (2008). *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Computer Press.

Emmett, S. (2008). *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Computer Press.

Fiala, P. (2013). *Modely a metody rozhodování* (3., přeprac. vyd). Oeconomica.

Fiala, P., & Mañas, M. (1994). *Vícekritériální rozhodování: Určeno pro stud. všech fak.* Vysoká škola ekonomická.

Fischer, A. (1992). A special newton-type optimization method. *Optimization*, 24(3-4), 269-284. <https://doi.org/10.1080/02331939208843795>

Friebelová, J., & Klicnarová, J. (2007). *Rozhodovací modely pro ekonomy*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

GC SKUPINA. (2020). *Představení společnosti*. Gienger. Retrieved February 09, 2020, from <https://www.gienger.cz/predstaveni-spolecnosti/>

- Ghodsypour, S. H., & O'Brien, C. (1998). A decision support system for supplier selection using an integrated analytic hierarchy process and linear programming. *International Journal Of Production Economics*, 56-57, 199-212. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(97\)00009-1](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(97)00009-1)
- Gienger [online], 2020. Napajedla: GC SKUPINA [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://www.gienger.cz/>
- Golmohammadi, D., & Mellat-Parast, M. (2012). Developing a grey-based decision-making model for supplier selection. *International Journal Of Production Economics*, 137(2), 191-200. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.025>
- Gros, I., & Grosová, S. (2006). *Tajemství moderního nákupu*. Vysoká škola chemicko-technologická.
- Haas Kubátová, A. (2019). *Oceňování zásob*. Portál. Pohoda.cz. Retrieved August 22, 2020, from <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/ocenovani-zasob/>
- Hashemi, S. H., Karimi, A., & Tavana, M. (2015). An integrated green supplier selection approach with analytic network process and improved Grey relational analysis. *International Journal Of Production Economics*, 159, 178-191. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.09.027>
- Heureka.cz. (2020). Retrieved September 03, 2020, from <https://www.heureka.cz/>
- Ho, W., Xu, X., & Dey, P. K. (2010). Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal Of Operational Research*, 202(1), 16-24. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.05.009>
- Chan, F. T. S., Kumar, N., Tiwari, M. K., Lau, H. C. W., & Choy, K. L. (2008). Global supplier selection: a fuzzy-AHP approach. *International Journal Of Production Research*, 46(14), 3825-3857. <https://doi.org/10.1080/00207540600787200>
- Jahanshahloo, G. R., Lotfi, F. H., & Izadikhah, M. (2006). Extension of the TOPSIS method for decision-making problems with fuzzy data. *Applied Mathematics And Computation*, 181(2), 1544-1551. <https://doi.org/10.1016/j.amc.2006.02.057>
- Kampf, R. (2002). VÍCEKRITERIÁLNÍ ROZHODOVÁNÍ - METODA WSA: The Jan Perner Transport Faculty. *Scientific Papers Of The University Of Pardubice*, 2002(8), 39-48. <https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/32111/CL377.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Kotler, P. (2007). *Moderní marketing* (4. evropské vydání). Grada.
- Kuncová, M. (2012). Elektronické obchodování: srovnání zemí EU v letech 2008-2009 s využitím metod vícekritériálního hodnocení variant. *Trendy V Podnikání: Vědecký Časopis Fakulty Ekonomické ZČU v Plzni*, 2012(1), 1-9.
- Lambert, D. M., & Ellram, L. M. (2000). *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Computer Press.
- Lin, R. -H. (2012). An integrated model for supplier selection under a fuzzy situation. *International Journal Of Production Economics*, 138(1), 55-61. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.02.024>
- Louša, F. (2005). *Zásoby: komplexní průvodce účtováním a oceňováním* (druhé). Praha : Grada Publishing.
- Louša, F. (2005). *Zásoby: komplexní průvodce účtováním a oceňováním* (druhé). Grada
- Louša, F. (2012). *Zásoby: komplexní průvodce účtováním a oceňováním* (4., aktualiz. vyd). Grada.
- Lukoszová, X. (2004). *Nákup a jeho řízení*. Computer Press.
- Mardani, A., Zavadskas, E. K., Streimikiene, D., Jusoh, A., & Khoshnoudi, M. (2017). A comprehensive review of data envelopment analysis (DEA) approach in energy efficiency. *Renewable And Sustainable Energy Reviews*, 70, 1298-1322. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2016.12.030>
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. (2020). *Sbírka listin: GIENGER spol. s.r.o.* Veřejný Rejstřík A Sbírka Listin. Retrieved August 23, 2020, from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=706396>
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. (2020). *Úplný výpis z obchodního rejstříku.* Veřejný Rejstřík A Sbírka Listin. Retrieved February 09, 2020, from <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=706396&typ=UPLNY>
- Nenadál, J. (2006). *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Management Press.
- ParCon & Partner. (2020, June 20). *Slovníček účetních pojmů: Zásoby*. Testy Z Účetnictví. Retrieved August 22, 2020, from <http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicek-ucetnich-pojmu.php?pojem=zasoby>

- Perrotin, R., & Heusschen, P. (1999). *Jak nakupovat se ziskem: příprava na jednání, vyvracení námitek, případové studie*. Computer Press.
- Platy.cz. (2020, July 19). Retrieved August 23, 2020, from <https://www.platy.cz/>
- Prahinski, C., & Benton, W. C. (2004). Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *Journal Of Operations Management*, 22(1), 39-62. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.005>
- Růčková, P. (2008). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (2., aktualiz. vyd). Grada.
- Sedláček, J. (2007). *Finanční analýza podniku*. Computer Press.
- Smolová, J. (2008). LOGISTICKÉ UKAZATELE V BENCHMARKINGU. *Mekon: X. Ročník Mezinárodní Konference Ekonomické Fakulty VŠB-TU Ostrava*, 2008(1), 1-7.
- Stehlík, A. (1997). *Obchodní logistika*. Masarykova univerzita.
- Stopka, O., Kampf, R., Kolar, J., Kubasakova, I., & Savage, C. (2014). DRAFT GUIDELINES FOR THE ALLOCATION OF PUBLIC LOGISTICS CENTRES OF INTERNATIONAL IMPORTANCE. *Communications: Scientific Letters Of The University Of Zilina, Vol 16*(No 2), 14-19.
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika* (5., aktualiz. a dopl. vyd). Grada.
- Šteker, K., & Otrusínová, M. (2016). *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví* (2., aktualizované a rozšířené vydání). Grada Publishing.
- Tomek, G., & Tomek, J. (1996). *Nákupní marketing*. Grada.
- Tomek, J., & Hofman, J. (1999). *Moderní řízení nákupu podniku*. Management Press.
- UAB "Oberlo." (2020, May 20). *Supplier*. Oberlo.cz. Retrieved August 20, 2020, from <https://www.oberlo.com/ecommerce-wiki/supplier>
- Vaindl, V. (1996). Veřejné zakázky (hodnocení nabídek pomocí více kritérií). *Ekonom : Týdeník Vydavatelství Economia*, 1991-(15), 12.
- Vaněček, D. (2008). *Logistika* (3., přeprac. vyd). Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- Wang, Y. -M., & Elhag, T. M. S. (2006). Fuzzy TOPSIS method based on alpha level sets with an application to bridge risk assessment. *Expert Systems With Applications*, 31(2), 309-319. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2005.09.040>

Žáček, V. (2015). *Rozhodování v managementu: teorie, příklady, řešení*. České vysoké učení technické.

12 Seznam použitých zkratk

Zkratky použité ve vzorcích

D_j	bazální varianta složená z minimálních hodnot dle každého kritéria
H_j	ideální varianta složená z maximálních hodnot dle každého kritéria
i	index varianty
j	index kritéria
k	počet kritérií
p	počet variant
r_{ij}	normalizované hodnoty z předchozího kroku (dílní užitky)
$u(a_i)$	celkový užitek varianty a_i
v_j	váha j -tého kritéria
y_{ij}	původní vstupní data pro variantu i a kritérium j

Ostatní zkratky použité v textu a tabulkách

AHP	Analytic Hierarchy Process
CDP	Centrálně držené položky
DEA	Data envelopment analysis
FIFO	First in - first out
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
LIFO	Last in - last out
MJ	Měrná jednotka
PRIAM	Programme utilisant l'intelligence artificielle en multicritère
PSP	Povinně skladové položky
SDP	Supplier development program

TOPSIS	Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
TZB	Technické zabezpečení budov
WSA	Weighted Sum Approach

13 Seznam schémat

Schéma 1: Vícekriteriální rozhodování - obecný postup řešení	11
Schéma 2: Dělení zásob.....	15
Schéma 3: Schéma postupu bakalářské práce.....	21
Schéma 4: Organizační struktura nákupu v podniku	36
Schéma 5: Organizační struktura logistického centra v Ostravě	37
Schéma 6: Proces výběru dodavatele	42
Schéma 7: Hodnocení dodavatelů	45
Schéma 8: Objednávání zboží.....	50

14 Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma Fullerova trojúhelníku	12
Obrázek 2: Rozvaha	18
Obrázek 3: Logo Gienger	30
Obrázek 4: Loga společností spadajících pod holding GC SKUPINA	32
Obrázek 5: Leták	44
Obrázek 6: Kotel Atmos DC22S.....	64

15 Seznam grafů

Graf 1: Dodavatelé dle smluvního vztahu	40
Graf 2: Celková cena prodaných zásob logistického centra KLM v průběhu měsíců	52
Graf 3: Celková cena prodaných zásob během let	52

16 Seznam vzorců

Vzorec 1: Výpočet vzdálenosti jednotlivých kritérií.....	12
Vzorec 2: Metoda váženého součtu pro kritéria maximalizačního typu	13
Vzorec 3: Metoda váženého součtu pro kritéria minimalizačního typu.....	13
Vzorec 4: Celkový užitek	13

Vzorec 5: Normalizace vstupních dat	13
Vzorec 6: Výpočet normalizované vážené matice W	14
Vzorec 7: Určení ideální varianty	14
Vzorec 8: Určení bazální varianty.....	14
Vzorec 9: Koeficient celkové vzdálenosti od varianty ideální	14
Vzorec 10: Koeficient celkové vzdálenosti od varianty ideální	14
Vzorec 11: Výpočet celkového relativního ukazatele vzdálenosti od ideální varianty...14	
Vzorec 12: Pořizovací cena	16
Vzorec 13: Vážený aritmetický průměr	17
Vzorec 14: Absolutní změna – základní vzorec.....	20
Vzorec 15: Relativní změna – základní vzorec.....	20
Vzorec 16: Procentní podíl – základní vzorec	20
Vzorec 17: Horizontální analýza – Absolutní změna.....	22
Vzorec 18: Horizontální analýza – Relativní procentní změna	22
Vzorec 19: Vertikální analýza – Procentní podíl aktiv	22
Vzorec 20: Vertikální analýza – Procentní podíl pasiv	23
Vzorec 21: Oceňování zásob při nákupu – pořizovací cena.....	24
Vzorec 22: Fullerova metoda – Váhy pomocné bodovací metody.....	25
Vzorec 23: Fullerova metoda – Váhy Fullerovy metody	25
Vzorec 24: PRIAM – Krok rovný.....	26
Vzorec 25: PRIAM – Krok x.....	26
Vzorec 26: WSA – Nová hodnota kritérií	26
Vzorec 27: WSA – Vážený užitek	26
Vzorec 28: TOPSIS – Přepočítání minimalizačních kritérií.....	27
Vzorec 29: TOPSIS – Norma kritérií	27
Vzorec 30: TOPSIS – Přepočítání hodnot dle normy kritérií.....	27
Vzorec 31: TOPSIS – Transformace pomocí vah Fullerovy metody	27
Vzorec 32: TOPSIS – Přepočítání hodnot dle ideální varianty	27
Vzorec 33: TOPSIS – Přepočítání hodnot dle bazální varianty.....	27
Vzorec 34: TOPSIS – Vzdálenost od ideální varianty	28
Vzorec 35: TOPSIS – Vzdálenost od bazální varianty	28
Vzorec 36: TOPSIS – Relativní ukazatel vzdálenosti.....	28


17 Seznam tabulek

Tabulka 1: Scoring model pro hodnocení dodavatelů	9
Tabulka 2: Metoda ABC.....	24
Tabulka 3: CZ NACE.....	31
Tabulka 4: Základní kapitál	33
Tabulka 5: Počet zaměstnanců, personální náklady	33
Tabulka 6: Horizontální analýza AKTIV	34
Tabulka 7: Horizontální analýza PASIV	34
Tabulka 8: Vertikální analýza AKTIV	35
Tabulka 9: Vertikální analýza PASIV	35
Tabulka 10: Hodnocení dotazník 1	54
Tabulka 11: Četnost vyplňování dotazníku	55
Tabulka 12: Hodnocení dotazník 2	55
Tabulka 13: Hodnocení dotazník 3	56
Tabulka 14: Kritérium hodnocení dodavatelů	58
Tabulka 15: Hodnoty pro výpočet vícekriteriálního rozhodování	58
Tabulka 16: Metoda bodovací	59
Tabulka 17: Fullerův trojúhelník	59
Tabulka 18: Fullerova metoda – váhy kritérií	59
Tabulka 19: Mezivýpočty metody PRIAM	60
Tabulka 20: Metoda PRIAM	60
Tabulka 21: Metoda WSA	60
Tabulka 22: Metoda TOPSIS krok 1 – všechna kritéria maximalizační	61
Tabulka 23: Metoda TOPSIS krok 2 – normalizace	61
Tabulka 24: Metoda TOPSIS krok 3 – transformace	61
Tabulka 25: Metoda TOPSIS krok 4 – vzdálenost od ideální varianty	62
Tabulka 26: Metoda TOPSIS krok 4 – vzdálenost od bazální varianty	62
Tabulka 27: Metoda TOPSIS krok 5 – relativní ukazatelé vzdálenosti	62
Tabulka 28: Výsledky metod vícekriteriální analýzy	62
Tabulka 29: Náklady před zavedením výrobku dodavatele U.....	63
Tabulka 30: Cena za jednotku bez spuštění.....	65
Tabulka 31: Cena za jednotku se spuštěním.....	65
Tabulka 32: Servis a oprava kotlů.....	66

18 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník 1 - Hodnocení potencionálního dodavatele	82
Příloha 2: Dotazník 2 - Hodnocení stávajícího dodavatele	84
Příloha 3: Dotazník 3 - Průzkum spokojenosti zákazníků.....	85
Příloha 4: Rozvaha 2017.....	87
Příloha 5: Výkaz zisku a ztrát 2017	91
Příloha 6: Výkaz cash-flow 2017	93
Příloha 7: Rozvaha 2016.....	94
Příloha 8: Výkaz zisku a ztrát 2016	98
Příloha 9: Výkaz cash-flow 2016.....	100
Příloha 10: Rozvaha 2015.....	101
Příloha 11: Výkaz zisku a ztrát 2015	105
Příloha 12: Výkaz cash-flow 2015	107
Příloha 13: Rozvaha 2014.....	108
Příloha 14: Výkaz zisku a ztrát 2014.....	112
Příloha 15: Výkaz cash-flow 2014	114
Příloha 16: Rozvaha 2013.....	115
Příloha 17: Výkaz zisku a ztrát 2013.....	119
Příloha 18: Výkaz cash-flow 2013	121
Příloha 19: Leták COSMOTHERM U26	122
Příloha 20: Leták CosmoFLOOR.....	124

Příloha 1: Dotazník 1 - Hodnocení potencionálního dodavatele


 GIENGER GIENGER TÁBOR GIENGER CENTRON GIENGER BOHEMIA	Dotazník pro potencionální dodavatele	
Identifikační údaje dodavatele		
Název společnosti:		
Sídlo společnosti:		
IČO:	DIČ:	
Kontaktní osoba:		
Tel.:	E-mail:	
Odpověď ANO = 5 bodů Odpověď NE = 1 bod Otevřené otázky jsou hodnoceny bodovým rozpětím 1-5 bodů		
1. Má vaše společnost certifikovaný systém jakosti?	ANO	NE
- Jestliže ano, podle jakého standardu?		
- Jestliže ne, v jaké fázi přípravy se nacházíte?		
2. Dodáváte spolu se zbožím také:		
- Osvědčení o jakosti a kompletnosti	ANO	NE
- Atest kvality	ANO	NE
- Certifikát výrobku	ANO	NE
- Materiálový list	ANO	NE
- jiné	ANO	NE
3. Jaká manipulační technika je využívána pro ukládání zboží ve vašich skladech?		
4. Používáte pro balení křehkého zboží mechanické stroje?	ANO	NE
5. Máte zavedený systém pro řešení případných reklamací?	ANO	NE
6. Jaká je doba reakce na případné reklamace? (ve dnech)		
1-5dní (5b.) 6-10dní (4b.) 11-20dní (3b.) 21-30dní (2b.) 30 a více dní (1b.)		
6. Jakým způsobem dokládáte původ zboží?		
7. Jaké slevy a cenové bonusy poskytujete zákazníkům?		
8. Poskytujete zákazníkům doplňkové služby:		
- Doprava zboží zdarma	ANO	NE
- Telefonická podpora	ANO	NE
- Odborné zaškolení	ANO	NE
9. Máte stanoven vlastní systém hodnocení dodavatelů?	ANO	NE
10. Máte stanoven systém monitorující hodnocení spokojenosti zákazníků?	ANO	NE

Zdroj: vlastní tvorba

Součet bodů a hodnocení:	
Zpracoval:	
Datum:	Podpis:


Zdroj: vlastní tvorba

Příloha 2: Dotazník 2 - Hodnocení stávajícího dodavatele

 GIENGER GIENGER TÁBOR GIENGER CENTRON GIENGER BOHEMIA		Hodnocení dodavatele				
Identifikační údaje dodavatele						
Název společnosti:						
Sídlo společnosti:						
IČO:			DIČ:			
Kontaktní osoba:						
Tel.:			E-mail:			
Procentní plnění kritérií (bodů)						
5b.= 99,5-100%			Body 1=nejhorší, 5= nejlepší			
4b.= 97-99,49%						
3b.= 94-96,99%						
2b.= 91-93,99%						
1b.= 85-90,99%						
Nákup						
	1	2	3	4	5	
1. Spolehlivost dodávek						
2. Kompletnost dodávek						
3. Včasné dodání						
4. Kvalita dodávek						
5. Rychlost reakce na objednávku						
6. Komunikace, spolupráce						
7. Plnění smluvních podmínek						
Výrobek						
	1	2	3	4	5	
8. Kvalita výrobku						
9. Garance ceny						
10. Plnění technických a technologických požadavků						
11. Dokumentace (návod k montáži, certifikát,...)						
Logistika						
	1	2	3	4	5	
12. Logistický systém						
13. Ochrana dodávek zboží (balení, skladování...)						
14. Environmentální aspekty						
Reklamační servis, oprava						
	1	2	3	4	5	
15. Nízká četnost reklamací						
16. Rychlost provedení reklamace						
17. Servis a oprava prodaných výrobků						
Součet bodů a hodnocení:						
Zpracoval:						
Datum:			Podpis:			

Zdroj: vlastní tvorba

Příloha 3: Dotazník 3 - Průzkum spokojenosti zákazníků

	<h2>Průzkum spokojenosti zákazníků</h2>			
Identifikační údaje odběratele				
Název společnosti:				
Sídlo společnosti:				
IČO:	DIČ:			
Kontaktní osoba:				
Tel.:	E-mail:			
1. Cena zboží?				
vyhovuje (5b.)	spíše vyhovuje (4b.)	průměr(3b.)	spíše nevyhovuje (2b.)	nevyhovuje (1b.)
2. Kvalita zboží?				
vyhovuje (5b.)	spíše vyhovuje (4b.)	průměr(3b.)	spíše nevyhovuje (2b.)	nevyhovuje (1b.)
3. Jaké zboží Vám svou kvalitou nevyhovuje?				
4. Rychlost dodávek (doba od objednání po doručení)?				
1-3dny (5b.)	4-10dní (4b.)	11-20dní (3b.)	21-30 dní (2b.)	30 a více (1b.)
5. Kompletnost dodávek (příslušenství v balíku,...)?				
ano (5b.)	spíše ano (4b.)	průměr (3b.)	spíše ne (2b.)	ne (1b.)
6. Dostupnost dokumentace (návod k montáži,...)?				
vyhovuje (5b.)	spíše vyhovuje (4b.)	průměr(3b.)	spíše nevyhovuje (2b.)	nevyhovuje (1b.)
7. Postrádáte při dodávání zboží nějakou specifickou dokumentaci? Pokud ano jakou?				
8. Máte nějaké specifické požadavky na výrobek? Pokud ano jaké?				
9. Cena dopravy?				
vyhovuje (5b.)	spíše vyhovuje (4b.)	průměr(3b.)	spíše nevyhovuje (2b.)	nevyhovuje (1b.)
10. Spolehlivost dopravy (dodáno v určeném časovém rozmezí na místo určení)?				
ano (5b.)	spíše ano (4b.)	průměr (3b.)	spíše ne (2b.)	ne (1b.)
11. Návrhy pro zlepšení v oblasti dopravy?				
12. Jak hodnotíte možnost svozu zboží ze vzdálenějších skladů?				
13. Jste spokojeni se způsobem vyřizování reklamací?				
ano (5b.)	spíše ano (4b.)	průměr (3b.)	spíše ne (2b.)	ne (1b.)
14. Důvody reklamace? (možnost zaškrtnutí více odpovědí)				
<input type="checkbox"/> Poškozený obal při dovozu (vrácení zboží) <input type="checkbox"/> Poškozené zboží (rozbité, poškrábané,...) <input type="checkbox"/> Nekompletní dodávka <input type="checkbox"/> Nedodržení termínu dodání <input type="checkbox"/> Nedodržení kvality zboží (např. kovová součástka je nahrazena plastovou s nižší odolností,...) <input type="checkbox"/> Jiné... (doplňte jaké)				

Zdroj: vlastní tvorba

15. Četnost reklamací? (zaškrtněte jednu z nabízených možností)	
<input type="radio"/> 1 z 10 dodávek (5b.) <input type="radio"/> 3 z 10 dodávek (4b.) <input type="radio"/> 5 z 10 dodávek (3b.) <input type="radio"/> 8 z 10 dodávek (2b.) <input type="radio"/> 10 z 10 dodávek (1b.)	
16. Rychlost provedení reklamace?	
1-3dny (5b.)	4-10dní (4b.) 11-20dní (3b.) 21-30 dní (2b.) 30 a více (1b.)
17. Máte nějaké návrhy na vylepšení procesu reklamace?	
Prostor pro slovní komentář odběratele a případné další návrhy na vylepšení	
Součet bodů:	
Zpracoval:	
Datum:	Podpis:

Zdroj: vlastní tvorba

Příloha 4: Rozvaha 2017

označ		řád	Běžné účetní období			Minulé úč.
a	b		1	2	3	4
AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)		001	2 688 643	-455 386	2 233 257	2 176 364
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 28)	003	1 374 831	-324 382	1 050 449	973 581
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 až 11)	004	38 099	-32 703	5 396	9 381
B. I. 1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0	0	0	0
2	Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	006	37 647	-32 495	5 152	9 062
2.1	Software	007	37 647	-32 495	5 152	9 062
2.2	Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0	0
3	Goodwill	009	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	452	-208	244	319
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 12 + 13)	011	0	0	0	0
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 až 20 + 24)	014	794 176	-261 679	532 497	448 489
B. II. 1	Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)	015	593 386	-128 225	465 161	374 689
1.1	Pozemky	016	60 176	0	60 176	60 176
1.2	Stavby	017	533 210	-128 225	404 985	314 513
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	200 682	-133 454	67 228	62 029
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (ř. 21 + 22 + 23)	020	0	0	0	0
4.1	Pěstitelské celky trvalých porostů	021	0	0	0	0
4.2	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	0	0	0	0
4.3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (ř. 25 + 26)	024	108	0	108	11 771
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	0
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	108	0	108	11 771
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	542 556	-30 000	512 556	515 711
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	542 556	-30 000	512 556	515 711
2	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	0	0	0	0
3	Podíly - podstatný vliv	030	0	0	0	0
4	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031	0	0	0	0
5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0	0	0	0
6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0
7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 35 + 36)	034	0	0	0	0
7.1	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0
7.2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprznani.cz, business.center.cz

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	037	1 303 254	-131 004	1 172 250	1 190 343
C. I.	Zásoby (ř.39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	609 548	-111 175	398 373	457 642
C. I. 1	Materiál	039	7 045	0	7 045	6 335
2	Nedokončená výroba a polotovary	040	0	0	0	0
3	Výrobky a zboží (ř.42 + 43)	041	490 736	-111 175	379 561	419 130
3.1	Výrobky	042	0	0	0	0
3.2	Zboží	043	490 736	-111 175	379 561	419 130
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	11 767	0	11 767	32 177
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57)	046	772 605	-19 829	752 776	717 439
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)	047	28 024	0	28 024	21 898
1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	048	0	0	0	0
1.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0	0
1.3	Pohledávky - podstatný vliv	050	0	0	0	0
1.4	Odložená daňová pohledávka	051	25 500	0	25 500	20 263
1.5	Pohledávky - ostatní (ř. 53 až 56)	052	2 524	0	2 524	1 635
1.5.1	Pohledávky za společníky	053	0	0	0	0
1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	524	0	524	635
1.5.3	Dohadné účty aktivní	055	0	0	0	0
1.5.4	Jiné pohledávky	056	2 000	0	2 000	1 000
2	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	057	744 581	-19 829	724 752	695 541
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	058	416 660	-19 710	396 950	379 462
2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	321 553	0	321 553	310 249
2.3	Pohledávky - podstatný vliv	060	0	0	0	0
2.4	Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)	061	6 368	-119	6 249	5 830
2.4.1	Pohledávky za společníky	062	0	0	0	0
2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0
2.4.3	Stát - daňové pohledávky	064	55	0	55	22
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	930	0	930	763
2.4.5	Dohadné účty aktivní	066	4 889	0	4 889	4 599
2.4.6	Jiné pohledávky	067	494	-119	375	446
C. III.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 +70)	068	0	0	0	0
C. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069	0	0	0	0
2	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 72 +73)	071	21 101	0	21 101	15 262
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	072	12 867	0	12 867	14 636
2	Peněžní prostředky na účtech	073	8 234	0	8 234	626
D. I.	Časové rozlišení aktiv (ř. 75 až 77)	074	10 558	0	10 558	12 440
D. I.	Náklady příštích období	075	3 229	0	3 229	3 778
D. II.	Komplexní náklady příštích období	076	0	0	0	0
D. III.	Příjmy příštích období	077	7 329	0	7 329	8 662

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	078	2 233 257	2 176 364
A.	Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 - 100)	079	792 923	716 179
A. I.	Základní kapitál (ř. 81 až 83)	080	589 380	589 380
1	Základní kapitál	081	589 380	589 380
2	Vlastní podíly (-)	082	0	0
3	Změny základního kapitálu	083	0	0
A. II.	Ážio a kapitálové fondy (ř. 85 + 86)	084	74 512	31 686
A. II. 1	Ážio	085	0	0
2	Kapitálové fondy (ř. 87 až 91)	086	74 512	31 686
2.1	Ostatní kapitálové fondy	087	77 552	29 219
2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	088	-3 018	2 489
2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	089	0	0
2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090	-22	-22
2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091	0	0
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	092	0	0
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	093	0	0
2	Statutární a ostatní fondy	094	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (ř. 96 až 98)	095	0	0
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	096	0	0
2	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	0	0
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) <i>ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 83 - 88 + 89 + 122)</i>	099	178 353	98 306
A. VI.	Rozhodnuto o zálohách na výplatě podílu na zisku (-)	100	-49 322	-3 193
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	101	1 437 868	1 458 740
B. I.	Rezervy (ř. 103 až 106)	102	5 510	4 671
B. I. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	103	0	0
2	Rezerva na daň z příjmů	104	0	0
3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0
4	Ostatní rezervy	106	5 510	4 671
C.	Závazky (ř. 108 + 123)	107	1 432 358	1 454 069
C. I.	Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 až 119)	108	45 011	20 118
C. I. 1	Vydané dluhopisy (ř. 110 + 111)	109	0	0
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0
1.2	Ostatní dluhopisy	111	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	112	45 011	20 118
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0
4	Závazky z obchodních vztahů	114	0	0
5	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	117	0	0
8	Odloužený daňový závazek	118	0	0
9	Závazky - ostatní (ř. 120 až 122)	119	0	0
9.1	Závazky ke společníkům	120	0	0
9.2	Dohadné účty pasivní	121	0	0
9.3	Jiné závazky	122	0	0

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 až 133)	123	1 387 347	1 433 951
C. II. 1	Vydané dluhopisy (ř. 125 + 126)	124	0	0
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	125	0	0
1.2	Ostatní dluhopisy	126	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	127	769 552	680 558
3	Krátkodobé přijaté zálohy	128	1 844	1 689
4	Závazky z obchodních vztahů	129	38 488	47 588
5	Krátkodobé směnky k úhradě	130	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	439 451	384 072
7	Závazky - podstatný vliv	132	0	0
8	Závazky - ostatní (ř. 134 až 140)	133	138 012	320 044
8.1	Závazky ke společníkům	134	82 174	262 023
8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	135	0	0
8.3	Závazky k zaměstnancům	136	9 719	9 948
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	5 713	5 789
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	138	28 314	25 193
8.6	Dohadné účty pasivní	139	11 788	14 116
8.7	Jiné závazky	140	304	2 975
D.	Časové rozlišení pasiv (ř. 142 + 143)	141	2 466	1 445
D. I.	Výdaje příštích období	142	1 573	945
D. II.	Výnosy příštích období	143	893	500



Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

Příloha 5: Výkaz zisku a ztrát 2017

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY			Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
		ke dni 31. prosince 2017			GIENGER spol. s r.o.
		(v celých tisících Kč)			Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky
		DRUHOVÉ ČLENĚNÍ			Kvítkovická 1633
		IČ			Napajedla
		44018045			763 61
Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období		
a	b	c	běžném 1	minulém 2	
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	01	68 894	60 961	
II.	Tržby za prodej zboží	02	2 133 376	2 157 374	
A.	Výkonová spotřeba (f. 04 + 05 + 06)	03	1 869 668	1 908 158	
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	1 759 450	1 803 913	
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	27 903	25 477	
3.	Služby	06	82 315	78 768	
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0	
C.	Aktivace (-)	08	0	0	
D.	Osobní náklady (f. 10 + 11)	09	205 781	201 888	
1.	Mzdové náklady	10	148 637	145 929	
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (f. 12 + 13)	11	57 144	55 959	
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	50 971	50 035	
2. 2	Ostatní náklady	13	6 173	5 924	
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (f. 15 + 18 + 19)	14	36 760	66 033	
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (f. 16 + 17)	15	44 081	42 699	
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	44 081	42 699	
1. 2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0	
2.	Úpravy hodnot zásob	18	-1 940	43 781	
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-5 381	-20 447	
III.	Ostatní provozní výnosy (f. 21 + 22 + 23)	20	150 066	146 409	
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	1 769	1 476	
2	Tržby z prodaného materiálu	22	1 821	1 956	
3	Jiné provozní výnosy	23	146 476	142 977	
F.	Ostatní provozní náklady (f. 25 až 29)	24	30 218	53 375	
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1 157	1 089	
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	2 733	1 789	
3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	5 715	5 595	
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	839	4 671	
5.	Jiné provozní náklady	29	19 774	40 231	
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	209 909	135 290	
	(f. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)				

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	31	47 725	3 753
IV. 1	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	47 725	3 753
2	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	25
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	35	0	0
V. 1	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	4 330	3 542
VI. 1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	4 330	3 542
2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	30 000	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	18 344	17 334
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	7 419	4 498
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	10 925	12 836
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	3 963	220
K.	Ostatní finanční náklady	47	7 293	2 468
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	381	-12 312
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	210 290	122 978
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	31 937	24 672
1.	Daň z příjmů splatná	51	37 174	33 689
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-5 237	-9 017
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	178 353	98 306
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	178 353	98 306
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII	56	2 408 354	2 372 259

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

Z



Příloha 6: Výkaz cash-flow 2017

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (výkaz cash-flow) ke dni 31. prosince 2017 (v celých tisících Kč)		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky GIENGER spol. s r.o. Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky Kvítkovická 1633 Napajedla 763 61
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období		15 262
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	210 290
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	10 597
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	44 081
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	839
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	-612
A. 1 4	Výnosy z podílů na zisku	-47 725
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky	14 014
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	220 887
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-19 769
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-33 455
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-45 583
A. 2 3	Změna stavu zásob	59 269
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	201 118
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-18 344
A. 4	Přijaté úroky	4 330
A. 5	Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	-31 937
A. 6	Přijaté podíly na zisku	47 725
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	202 892
Peněžní toky z investiční činnosti		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-120 949
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	612
B. 3	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-120 337
Peněžní toky z finančních činností		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	24 893
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-101 609
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	42 826
C. 2 6	Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	-144 435
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-76 716
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	5 839
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	21 101

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizenani.cz, business.center.cz

Příloha 7: Rozvaha 2016

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002
Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA (BILANCE)

ke dni 31. prosince 2016
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

GIENGER spol. s r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky
Kvítkovická 1633
Napajedla
763 61

IČ
44018045

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	001	2,580,749	-404,385	2,176,364	2,049,428
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 28)	003	1,239,641	-266,060	973,581	961,988
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 až 11)	004	36,692	-27,311	9,381	10,393
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0	0	0	0
2	Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	006	36,240	-27,178	9,062	10,318
2.1	Software	007	36,240	-27,178	9,062	10,318
2.2	Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0	0
3	Goodwill	009	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	452	-133	319	75
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 12 + 13)	011	0	0	0	0
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 až 20 + 24)	014	687,238	-238,749	448,489	435,314
B. II. 1.	Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)	015	486,544	-111,855	374,689	370,955
1.1	Pozemky	016	60,176	0	60,176	60,040
1.2	Stavby	017	426,368	-111,855	314,513	310,915
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	188,923	-126,894	62,029	62,959
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (ř. 21 + 22 + 23)	020	0	0	0	0
4.1	Pěstitelské celky trvalých porostů	021	0	0	0	0
4.2	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	0	0	0	0
4.3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (ř. 25 + 26)	024	11,771	0	11,771	1,400
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	0
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	11,771	0	11,771	1,400
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	515,711	0	515,711	516,281
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	515,711	0	515,711	516,271
2	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	0	0	0	0
3	Podíly - podstatný vliv	030	0	0	0	0
4	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031	0	0	0	0
5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0	0	0	0
6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0
7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 35 + 36)	034	0	0	0	10
7.1	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	10
7.2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé uc. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
			1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	037	1,328,668	-138,325	1,190,343	1,077,407
C. i.	Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	570,757	-113,115	457,642	414,580
C. i. 1	Materiál	039	6,335	0	6,335	6,501
2	Nedokončená výroba a polotovary	040	0	0	0	0
3	Výrobky a zboží (ř. 42 + 43)	041	532,245	-113,115	419,130	383,965
3.1	Výrobky	042	0	0	0	0
3.2	Zboží	043	532,245	-113,115	419,130	383,965
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	32,177	0	32,177	24,114
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57)	046	742,649	-25,210	717,439	629,139
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)	047	21,898	0	21,898	15,361
1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	048	0	0	0	0
1.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0	0
1.3	Pohledávky - podstatný vliv	050	0	0	0	0
1.4	Odložená daňová pohledávka	051	20,263	0	20,263	11,246
1.5	Pohledávky - ostatní (ř. 53 až 56)	052	1,635	0	1,635	4,115
1.5.1	Pohledávky za společníky	053	0	0	0	0
1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	635	0	635	1,115
1.5.3	Dohadné účty aktivní	055	0	0	0	0
1.5.4	Jiné pohledávky	056	1,000	0	1,000	3,000
2	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	057	720,751	-25,210	695,541	613,778
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	058	404,553	-25,091	379,462	343,191
2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	310,249	0	310,249	260,446
2.3	Pohledávky - podstatný vliv	060	0	0	0	0
2.4	Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)	061	5,949	-119	5,830	10,141
2.4.1	Pohledávky za společníky	062	0	0	0	0
2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0
2.4.3	Stát - daňové pohledávky	064	22	0	22	0
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	763	0	763	2,280
2.4.5	Dohadné účty aktivní	066	4,599	0	4,599	7,850
2.4.6	Jiné pohledávky	067	565	-119	446	11
C. III.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 +70)	068	0	0	0	0
C. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069	0	0	0	0
2	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 72 +73)	071	15,262	0	15,262	33,688
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	072	14,636	0	14,636	13,444
2	Peněžní prostředky na účtech	073	626	0	626	20,244
D. I.	Časové rozlišení aktiv (ř. 75 až 77)	074	12,440	0	12,440	10,033
D. I.	Náklady příštích období	075	3,778	0	3,778	5,236
D. II.	Komplexní náklady příštích období	076	0	0	0	0
D. III.	Příjmy příštích období	077	8,662	0	8,662	4,797

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	078	2,176,364	2,049,428
A.	Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 - 100)	079	716,179	721,788
A. I.	Základní kapitál (ř. 81 až 83)	080	589,380	589,380
1	Základní kapitál	081	589,380	589,380
2	Vlastní podíly (-)	082	0	0
3	Změny základního kapitálu	083	0	0
A. II.	Ážio a kapitálové fondy (ř. 85 + 86)	084	31,686	2,482
A. II. 1	Ážio	085	0	0
2	Kapitálové fondy (ř. 87 až 91)	086	31,686	2,482
2.1	Ostatní kapitálové fondy	087	29,219	0
2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	088	2,489	2,504
2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	089	0	0
2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090	-22	-22
2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091	0	0
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	092	0	0
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	093	0	0
2	Statutární a ostatní fondy	094	0	0
A. IV.	Výsledek hospodářství minulých let (+/-) (ř. 96 až 98)	095	0	-1,003
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	096	0	0
2	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	0	0
3	Jiný výsledek hospodářství minulých let (+/-)	098	0	-1,003
A. V. 1	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-) /ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 83 - 88 + 89 + 122)/	099	98,306	171,485
2	Rozhodnuto o zálohách na výplátě podílů na zisku (-)	100	3,193	40,556
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	101	1,458,740	1,326,647
B. I.	Rezervy (ř. 103 až 106)	102	4,671	0
B. I. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	103	0	0
2	Rezerva na daň z příjmů	104	0	0
3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0
4	Ostatní rezervy	106	4,671	0
C.	Závazky (ř. 108 + 123)	107	1,454,069	1,326,647
C. I.	Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 až 119)	108	20,118	35,106
C. I. 1	Vydané dluhopisy (ř. 110 + 111)	109	0	0
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0
1.2	Ostatní dluhopisy	111	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	112	20,118	35,106
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0
4	Závazky z obchodních vztahů	114	0	0
5	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	117	0	0
8	Odložený daňový závazek	118	0	0
9	Závazky - ostatní (ř. 120 až 122)	119	0	0
9.1	Závazky ke společníkům	120	0	0
9.2	Dohadné účty pasivní	121	0	0
9.3	Jiné závazky	122	0	0

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 až 133)	123	1,433,951	1,291,541
C. II. 1	Vydané dluhopisy (ř. 125 + 126)	124	0	0
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	125	0	0
1.2	Ostatní dluhopisy	126	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	127	680,558	721,316
3	Krátkodobé přijaté zálohy	128	1,689	1,551
4	Závazky z obchodních vztahů	129	47,588	31,176
5	Krátkodobé směnky k úhradě	130	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	384,072	301,961
7	Závazky - podstatný vliv	132	0	0
8	Závazky - ostatní (ř. 134 až 140)	133	320,044	235,537
8.1	Závazky ke společníkům	134	262,023	175,234
8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	135	0	0
8.3	Závazky k zaměstnancům	136	9,948	9,630
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	5,789	5,459
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	138	25,193	29,930
8.6	Dohadné účty pasivní	139	14,116	14,247
8.7	Jiné závazky	140	2,975	1,037
D.	Časové rozlišení pasiv (ř. 142 + 143)	141	1,445	993
D. I.	Výdaje příštích období	142	945	993
D. II.	Výnosy příštích období	143	500	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovapriznani.cz, business.center.cz

Příloha 8: Výkaz zisku a ztrát 2016

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		ke dni 31. prosince 2016		GIENGER spol. s r.o.	
		(v celých tisících Kč)		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
		DRUHOVÉ ČLENĚNÍ		Kvítkovická 1633	
		IČ		Napajedla	
		44018045		763 61	
Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období		
a	b	c	1	2	
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	01	60,961	56,819	
II.	Tržby za prodej zboží	02	2,157,374	1,979,142	
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	1,908,158	1,757,387	
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	1,803,913	1,652,950	
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	25,477	28,036	
3.	Služby	06	78,768	76,401	
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0	
C.	Aktivace (-)	08	0	0	
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	201,888	190,032	
1.	Mzdové náklady	10	145,929	137,386	
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	55,959	52,646	
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	50,035	47,156	
2. 2	Ostatní náklady	13	5,924	5,490	
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	66,033	-11,806	
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	42,699	40,226	
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	42,699	40,226	
1. 2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0	
2.	Úpravy hodnot zásob	18	43,781	-48,877	
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-20,447	-3,155	
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	146,409	133,931	
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	1,476	981	
2	Tržby z prodaného materiálu	22	1,956	2,287	
3	Jiné provozní výnosy	23	142,977	130,663	
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	53,375	27,961	
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1,089	365	
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	1,789	2,638	
3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	5,595	4,069	
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	4,671	0	
5.	Jiné provozní náklady	29	40,231	20,889	
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	135,290	206,318	
	(ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)				

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	31	3,753	43,218
IV. 1	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	3,753	43,218
2	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	25	18,445
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	35	0	0
V. 1	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	3,542	2,774
VI. 1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	3,542	2,774
2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	17,334	17,160
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	4,498	3,851
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	12,836	13,309
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	220	1,662
K.	Ostatní finanční náklady	47	2,468	3,572
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	-12,312	8,477
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	122,978	214,795
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	24,672	43,310
1.	Daň z příjmů splatná	51	33,689	33,883
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-9,017	9,427
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	98,306	171,485
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	98,306	171,485
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII	56	2,372,269	2,217,546

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprznani.cz, business.center.cz

Příloha 9: Výkaz cash-flow 2016

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.	PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (výkaz cash-flow) ke dni 31. prosince 2016 (v celých tisících Kč)	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky GIENGER spol. s r.o. Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky Kvítkovická 1633 Napajedla 763 61
---	--	--

P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období		33,688
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	122,978
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	57,022
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	42,699
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	4,671
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	-387
A. 1 4	Výnosy z podílů na zisku	-3,753
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky	13,792
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	180,000
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	9,093
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-90,707
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	142,862
A. 2 3	Změna stavu zásob	-43,062
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	189,093
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-17,334
A. 4	Přijaté úroky	3,542
A. 5	Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	-24,672
A. 6	Přijaté podíly na zisku	3,753
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	154,382
Peněžní toky z investiční činnosti		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-54,292
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	387
B. 3	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-53,905
Peněžní toky z finančních činností		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-14,988
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-103,915
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	29,204
C. 2 6	Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	-133,119
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-118,903
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-18,426
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	15,262

Formulář zpracovala ASPEKT-HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizenani.cz, business.center.cz

Příloha 10: Rozvaha 2015

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002
Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
(BILANCE)

ke dni 31. prosince 2015

(v celých tisících Kč)

IČ
440 18 045

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

GIENGER spol. s r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Kvítkovická 1633

Napajedla

763 61

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	2 397 318	-347 890	2 049 428	1 915 522
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	1 194 886	-232 898	961 988	949 676
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	30 423	-20 030	10 393	11 528
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
	2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
	3 Software	007	30 248	-19 930	10 318	10 547
	4 Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
	5 Goodwill	009	0	0	0	0
	6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	175	-100	75	105
	7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	876
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	648 182	-212 868	435 314	450 108
B. II. 1	Pozemky	014	60 040	0	60 040	56 974
	2 Stavby	015	408 916	-98 001	310 915	324 100
	3 Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	177 826	-114 867	62 959	67 596
	4 Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
	5 Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
	6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
	7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	1 400	0	1 400	202
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	1 236
	9 Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	516 281	0	516 281	488 040
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	024	516 271	0	516 271	475 585
	2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
	3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	12 445
	4 Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
	5 Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
	6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	10	0	10	10
	7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizenani.cz, business.center.cz

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	1 192 399	-114 992	1 077 407	952 986
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	480 053	-65 473	414 580	357 604
C. I. 1	Materiál	033	6 501	0	6 501	6 157
	2 Nedokončená výroba a polotovary	034		0	0	0
	3 Výrobky	035	0	0	0	0
	4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
	5 Zboží	037	449 438	-65 473	383 965	351 165
	6 Poskytnuté zálohy na zásoby	038	24 114	0	24 114	282
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	15 361	0	15 361	20 936
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
	2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
	3 Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky	043	0	0	0	0
	5 Dlouhodobě poskytnuté zálohy	044	1 115	0	1 115	263
	6 Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	7 Jiné pohledávky	046	3 000	0	3 000	0
	8 Odložená daňová pohledávka	047	11 246	0	11 246	20 673
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	663 297	-49 519	613 778	557 748
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	392 591	-49 400	343 191	330 281
	2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	260 446	0	260 446	212 112
	3 Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky	052	0	0	0	0
	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6 Stát - daňové pohledávky	054	0	0	0	0
	7 Krátkodobě poskytnuté zálohy	055	2 280	0	2 280	1 076
	8 Dohadné účty aktivní	056	7 850	0	7 850	14 266
	9 Jiné pohledávky	057	130	-119	11	13
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	33 688	0	33 688	16 698
C. IV. 1	Peníze	059	13 444	0	13 444	6 061
	2 Účty v bankách	060	20 244	0	20 244	10 637
	3 Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
	4 Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	10 033	0	10 033	12 860
D. I. 1	Náklady příštích období	064	5 236	0	5 236	7 178
	2 Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
	3 Příjmy příštích období	066	4 797	0	4 797	5 682

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 89 + 122)	067	2 049 428	1 915 522
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87 - 88)	068	721 788	725 823
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	589 380	589 380
	1 Základní kapitál	070	589 380	589 380
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
	3 Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)	073	2 482	4 016
A. II. 1	1 Ážio	074	0	0
	2 Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
	3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	2 504	4 038
	4 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077	0	0
	5 Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	-22	-22
	6 Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079	0	0
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 81 + 82)	080	0	41 961
A. III. 1	1 Rezervní fond	081	0	41 961
	2 Statutární a ostatní fondy	082	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 84 až 86)	083	-1 003	0
A. IV. 1	1 Nerozdělený zisk minulých let	084	0	0
	2 Neuhrazená ztráta minulých let	085	0	0
	3 Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	-1 003	0
A. V. 1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) <i>ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 83 - 88 + 89 + 122)/</i>	087	171 485	93 659
	2 Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	088	40 556	3193
B.	Cizí zdroje (ř. 90 + 95 + 106 + 118)	089	1 326 647	1 188 768
B. I.	Rezervy (ř. 91 až 94)	090	0	0
B. I. 1	1 Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	0	0
	2 Rezerva na důchody a podobné závazky	092	0	0
	3 Rezerva na daň z příjmů	093	0	0
	4 Ostatní rezervy	094	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 96 až 105)	095	0	0
B. II. 1	1 Závazky z obchodních vztahů	096	0	0
	2 Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097	0	0
	3 Závazky - podstatný vliv	098	0	0
	4 Závazky ke společníkům	099	0	0
	5 Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0	0
	6 Vydané dluhopisy	101	0	0
	7 Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0	0
	8 Dohadné účty pasívní	103	0	0
	9 Jiné závazky	104	0	0
	10 Odložený daňový závazek	105	0	0

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 107 až 117)	106	570 225	522 474
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	107	31 176	21 369
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	301 961	305 387
3	Závazky - podstatný vliv	109	0	0
4	Závazky ke společníkům	110	175 234	133 804
5	Závazky k zaměstnancům	111	9 630	8 313
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	5 459	4 883
7	Stát - daňové závazky a dotace	113	29 930	28 090
8	Krátkodobé přijaté zálohy	114	1 551	3 053
9	Vydané dluhopisy	115	0	0
10	Dohadné účty pasivní	116	14 247	16 532
11	Jiné závazky	117	1 037	1 043
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 119 až 121)	118	756 422	666 294
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	35 106	50 094
2	Krátkodobé bankovní úvěry	120	721 316	616 200
3	Krátkodobé finanční výpomoci	121	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 123 + 124)	122	993	931
C. I. 1	Výdaje příštích období	123	993	831
2	Výnosy příštích období	124	0	100



Příloha 11: Výkaz zisku a ztrát 2015

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT

ke dni 31. prosince 2015

(v.celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

GIENGER spol. s r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání
účetní jednotky

Kvítkovická 1633

Napajedla

763 61

IČ
440 18 045

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 979 142	1 867 040
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 652 950	1 561 258
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	326 192	305 782
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	56 819	53 455
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	56 819	53 455
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	104 437	97 466
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	28 036	29 621
B. 2	Služby	10	76 401	67 845
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	278 574	261 771
C.	Osobní náklady	12	190 032	176 073
C. 1	Mzdové náklady	13	137 386	127 116
C. 2	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	47 156	43 861
C. 4	Sociální náklady	16	5 490	5 096
D.	Daně a poplatky	17	4 069	2 349
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	40 226	33 397
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	3 268	3 994
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	981	3 010
2	Tržby z prodeje materiálu	21	2 287	984
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	3 003	3 514
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	365	2 402
F. 2	Prodáný materiál	24	2 638	1 112
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-52 032	33 975
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	130 663	134 308
H.	Ostatní provozní náklady	27	20 889	20 372
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření <i>((ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))</i>	30	206 318	130 393

Formulář zpracovává ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	5 855	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	18 445	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	37 363	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	37 363	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 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	2 774	2 924
N.	Nákladové úroky	43	17 160	16 397
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 662	2 296
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 572	2 978
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření <i>[(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46))+(-47)]</i>	48	8 477	-14 155
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	43 310	22 579
Q. 1	-splatná	50	33 883	28 526
Q. 2	-odložená	51	9 427	-5 947
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	171 485	93 659
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	171 485	93 659
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	214 795	116 238

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizenani.cz, business.center.cz

Příloha 12: Výkaz cash-flow 2015

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
(výkaz cash-flow)		GIENGER spol. s r.o.
ke dni 31. prosince 2015		Sídlo, bydlíště nebo místo podnikání účetní jednotky
(v celých tisících Kč)		Kvítkovická 1633
		Napajedla
		763 61
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	16 698
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	214 795
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	-35 399
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	40 226
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	-52 032
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	-616
A. 1 4	Výnosy z podílů na zisku	-37 363
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	14 386
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0
A. *	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mimoř. položkami	179 396
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	33 337
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-47 628
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	137 941
A. 2 3	Změna stavu zásob	-56 976
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	212 733
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-17 160
A. 4	Přijaté úroky	2 774
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-43 310
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0
A. 7	Přijaté podíly na zisku	37 363
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	192 400
Peněžní toky z investiční činnosti		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-3 930
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	616
B. 3	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-3 314
Peněžní toky z finančních činností		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	0
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-172 096
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	0
C. 2 6	Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	-172 096
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-172 096
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	16 990
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	33 688

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizenani.cz, business.center.cz

Příloha 13: Rozvaha 2014

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002
Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA

(BILANCE)

ke dni 31. prosince 2014

(v celých tisících Kč)

IČ
440 18 045

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

GIENGER spol. s r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Kvítkovická 1633

Napajedla

763 61

označ	AKTIVA	řad	Běžné účetní období			Minulé úč.
			Brutto	Korekce	Netto	období
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	2 287 312	-371 790	1 915 522	1 791 977
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	1 154 443	-204 767	949 676	892 862
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	26 497	-14 969	11 528	3 221
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	25 448	-14 899	10 547	2 767
4	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	175	-70	105	134
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	876	0	876	320
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	639 906	-189 798	450 108	439 988
B. II. 1	Pozemky	014	56 974	0	56 974	56 974
2	Stavby	015	408 189	-84 089	324 100	331 399
3	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	173 305	-105 709	67 596	50 937
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	202	0	202	678
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	1 236	0	1 236	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	488 040	0	488 040	449 653
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	024	475 585	0	475 585	445 393
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	12 445	0	12 445	0
4	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	4 250
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	10	0	10	10
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a buďtorská kancelář, www.denovaprznaniz.cz, business center cz

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
			1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	1 120 009	-167 023	952 986	878 730
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	460 304	-102 700	357 604	293 277
C. I. 1	Materiál	033	6 157	0	6 157	4 707
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
3	Výrobky	035	0	0	0	0
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
5	Zboží	037	453 865	-102 700	351 165	288 186
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	282	0	282	384
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	20 936	0	20 936	15 036
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	263	0	263	311
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	20 673	0	20 673	14 725
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	622 071	-64 323	557 748	555 051
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	394 485	-64 204	330 281	327 958
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	212 112	0	212 112	210 869
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky	052	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	0	0	0	41
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 076	0	1 076	883
8	Dohadné účty aktivní	056	14 266	0	14 266	15 279
9	Jiné pohledávky	057	132	-119	13	21
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	16 698	0	16 698	15 366
C. IV. 1	Peníze	059	6 061	0	6 061	1 575
2	Účty v bankách	060	10 637	0	10 637	13 791
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Pofizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	12 860	0	12 860	20 385
D. I. 1	Náklady příštích období	064	7 178	0	7 178	7 612
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	5 682	0	5 682	12 773

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 63 + 88 + 122)	067	1 915 522	1 791 977
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87)	068	729 016	718 970
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	589 380	589 380
	1 Základní kapitál	070	589 380	589 380
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
	3 Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)	073	4 016	3 499
A. II. 1	Ážio	074	0	0
	2 Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
	3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	4 038	3 499
	4 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077	0	0
	5 Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	-22	0
	6 Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079	0	0
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 81 + 82)	080	41 961	37 533
A. III. 1	Rezervní fond	081	41 961	37 533
	2 Statutární a ostatní fondy	082	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 až 86)	083	0	0
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	084	0	0
	2 Neuhrazená ztráta minulých let	085	0	0
	3 Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0	0
A. V. 1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (ř. 01 až 02) (ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 83 - 88 + 89 + 122))	087	93 659	88 558
	2 Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	088	-3 193	0
B.	Cizí zdroje (ř. 90 + 95 + 106 + 118)	089	1 188 768	1 072 263
B. I.	Rezervy (ř. 91 až 94)	090	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	0	0
	2 Rezerva na důchody a podobné závazky	092	0	0
	3 Rezerva na daň z příjmů	093	0	0
	4 Ostatní rezervy	094	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 96 až 105)	095	0	0
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	096	0	0
	2 Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097	0	0
	3 Závazky - podstatný vliv	098	0	0
	4 Závazky ke společníkům	099	0	0
	5 Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0	0
	6 Vydané dluhopisy	101	0	0
	7 Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0	0
	8 Dohadné účty pasivní	103	0	0
	9 Jiné závazky	104	0	0
	10 Odložený daňový závazek	105	0	0

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 107 až 117)	106	522 474	400 914
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	107	21 369	43 590
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	305 387	250 406
3	Závazky - podstatný vliv	109	0	0
4	Závazky ke společníkům	110	133 804	63 549
5	Závazky k zaměstnancům	111	8 313	7 902
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	4 883	4 552
7	Stát - daňové závazky a dotace	113	28 090	14 147
8	Krátkodobé přijaté zálohy	114	3 053	959
9	Vydané dluhopisy	115	0	0
10	Dohadné účty pasivní	116	16 532	14 781
11	Jiné závazky	117	1 043	1 028
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 119 až 121)	118	666 294	671 349
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	50 094	65 082
2	Krátkodobé bankovní úvěry	120	616 200	606 267
3	Krátkodobé finanční výpomoci	121	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 123 + 124)	122	931	744
C. I. 1	Výdaje příštích období	123	831	744
2	Výnosy příštích období	124	100	0



Příloha 14: Výkaz zisku a ztrát 2014

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT

ke dni 31. prosince 2014

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní
jednotky

GIENGER spol. s r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání
účetní jednotky

Kvítkovická 1633

Napajedla

763 61

IČ
440 18 045

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 867 040	1 762 469
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 561 258	1 486 362
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	305 782	276 107
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	53 455	52 845
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	53 455	52 845
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	97 466	102 428
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	29 621	29 322
B. 2	Služby	10	67 845	73 106
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	261 771	226 524
C.	Osobní náklady	12	176 073	169 678
C. 1	Mzdové náklady	13	127 116	122 869
C. 2	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	43 861	41 880
C. 4	Sociální náklady	16	5 096	4 929
D.	Daně a poplatky	17	2 349	1 849
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	33 397	33 316
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	3 994	5 647
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3 010	3 716
2	Tržby z prodeje materiálu	21	984	1 931
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	3 514	3 149
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	2 402	1 023
F. 2	Prodaný materiál	24	1 112	2 126
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	33 975	-557
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	134 308	120 426
H.	Ostatní provozní náklady	27	20 372	18 652
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření /(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/	30	130 393	126 510

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňové, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizenani.cz, business.center.cz

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	100
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	100
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	100
VII. 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	2 924	2 118
N.	Nákladové úroky	43	16 397	15 388
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 296	3 921
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 978	6 385
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(46)+(47))	48	-14 155	-15 734
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	22 579	22 218
Q. 1	-splatná	50	28 526	20 868
Q. 2	-odložená	51	-5 947	1 350
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	93 659	88 558
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	93 659	88 558
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	116 238	110 776



Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz business center cz

Příloha 15: Výkaz cash-flow 2014

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.	PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (výkaz cash-flow) ke dni 31. prosince 2014 (v celých tisících Kč)	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky GIENGER spol. s r.o. Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky Kvítkovická 1633 Napajedla 763 61
--	--	--

P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	15 366
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	116 238
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	80 237
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	33 397
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	33 975
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	-608
A. 1 4	Výnosy z podílů na zisku	0
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	13 473
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0
A. *	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim. položkami	196 475
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-59 673
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-146 151
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	180 241
A. 2 3	Změna stavu zásob	-93 763
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžní ekvivalentů	0
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými operacemi	136 802
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-16 397
A. 4	Přijaté úroky	2 924
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-19 537
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0
A. 7	Přijaté podíly na zisku	0
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	103 792
Peněžní toky z investiční činnosti		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-90 211
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	608
B. 3	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-89 603
Peněžní toky z finančních činností		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	0
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-12 857
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	0
C. 2 6	Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	-12 857
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-12 857
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	1 332
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	16 698

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovepriznani.cz, business.center.cz

Příloha 16: Rozvaha 2013

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002
Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA (BILANCE)

ke dni 31.12.2013
(v celých tisících Kč)

IČ

44018045

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

GIENGER spol. s r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Kvítkovická 1633

0

763 61 Napajedla

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	2 121 172	-329 195	1 791 977	1 600 108
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	1 089 008	-196 146	892 862	840 219
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	17 117	-13 896	3 221	5 420
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
	2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
	3 Software	007	16 622	-13 855	2 767	4 800
	4 Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
	5 Goodwill	009	0	0	0	0
	6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	175	-41	134	163
	7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	320	0	320	457
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	622 238	-182 250	439 988	452 668
B. II. 1	Pozemky	014	56 974	0	56 974	56 974
	2 Stavby	015	401 585	-70 186	331 399	343 179
	3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	163 001	-112 064	50 937	52 385
	4 Pěstičské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
	5 Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
	6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
	7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	678	0	678	130
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
	9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	449 653	0	449 653	382 131
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	024	445 393	0	445 393	382 131
	2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
	3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
	4 Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	4 250	0	4 250	0
	5 Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
	6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	10	0	10	0
	7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizenani.cz, business.center.cz

Tato šablona je licencována pro: GIENGER spol. s r.o.

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto 4
			Brutto	Korekce	Netto	
			1	2	3	
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	1 011 779	-133 049	878 730	746 225
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	366 541	-73 264	293 277	290 402
C. I. 1	Materiál	033	4 707	0	4 707	3 820
	2 Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
	3 Výrobky	035	0	0	0	0
	4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
	5 Zboží	037	361 450	-73 264	288 186	286 581
	6 Poskytnuté zálohy na zásoby	038	384	0	384	1
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	15 036	0	15 036	16 469
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
	2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
	3 Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	311	0	311	394
	6 Dohadné účty aktivní	045		0	0	
	7 Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8 Odložená daňová pohledávka	047	14 725	0	14 725	16 075
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	614 836	-59 785	555 051	381 533
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	387 743	-59 785	327 958	357 809
	2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	210 869	0	210 869	0
	3 Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	3 629
	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6 Stát - daňové pohledávky	054	41	0	41	5 450
	7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	883	0	883	752
	8 Dohadné účty aktivní	056	15 279		15 279	13 844
	9 Jiné pohledávky	057	21	0	21	49
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	15 366	0	15 366	57 821
C. IV. 1	Peníze	059	1 575	0	1 575	1 806
	2 Účty v bankách	060	13 791	0	13 791	56 015
	3 Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
	4 Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	20 385	0	20 385	13 664
D. I. 1	Náklady příštích období	064	7 612	0	7 612	5 139
	2 Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
	3 Příjmy příštích období	066	12 773	0	12 773	8 525

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné úč. období 5	Min.úč. období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 88 + 121)	067	1 791 977	1 600 108
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87)	068	718 970	696 373
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	589 380	589 380
	1 Základní kapitál	070	589 380	589 380
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
	3 Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)	073	3 499	400
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
	2 Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
	3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	3 499	400
	4 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	
	5 Rozdíly z přeměn společností	078	0	0
	6 Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 až 82)	080	37 533	33 899
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	37 533	33 899
	2 Statutární a ostatní fondy	082	0	0
A. IV.	Výsledek hospodáření minulých let (ř. 84 až 86)	083	0	0
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	084	0	0
	2 Neuhrazená ztráta minulých let	085	0	0
	3 Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 83 + 88 + 121)/	087	88 558	72 694
B.	Cizí zdroje (ř. 89 + 94 + 105 + 117)	088	1 072 263	903 037
B. I.	Rezervy (ř. 90 až 93)	089	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090	0	0
	2 Rezerva na důchody a podobné závazky	091	0	0
	3 Rezerva na daň z příjmů	092	0	0
	4 Ostatní rezervy	093	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 95 až 104)	094	0	0
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	095	0	0
	2 Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096	0	0
	3 Závazky - podstatný vliv	097	0	0
	4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098	0	0
	5 Dlouhodobé přijaté zálohy	099	0	0
	6 Vydané dluhopisy	100	0	0
	7 Dlouhodobé směnky k úhradě	101	0	0
	8 Dohadné účty pasivní	102	0	0
	9 Jiné závazky	103	0	0
	10 Odložený daňový závazek	104	0	0

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné úč. období 5	Min.úč. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 106 až 116)	105	400,914	337,884
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	106	43,590	41,033
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107	250,406	250,000
3	Závazky - podstatný vliv	108	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	63,549	1,905
5	Závazky k zaměstnancům	110	7,902	9,568
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	4,552	5,287
7	Stát - daňové závazky a dotace	112	14,147	13,981
8	Krátkodobé přijaté zálohy	113	959	1,620
9	Vydané dluhopisy	114	0	0
10	Dohadné účty pasivní	115	14,781	14,124
11	Jiné závazky	116	1,028	366
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 118 až 120)	117	671,349	565,153
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	65,082	80,070
2	Krátkodobé bankovní úvěry	119	606,267	485,083
3	Krátkodobé finanční výpomoci	120	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 122 + 123)	121	744	698
C. I. 1	Výdaje příštích období	122	744	678
2	Výnosy příštích období	123	0	20



Právní forma účetní jednotky :	0
DIČ :	CZ44018045
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	0

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
19.02.14 11:46		

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaphizmani.cz, business.center.cz

Příloha 17: Výkaz zisku a ztrát 2013

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31.12.2013

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

GIENGER spol. s r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání
účetní jednotky

Kvítkovická 1633



0

763 61 Napajedla

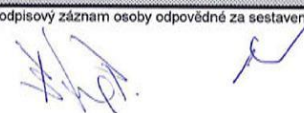

IČ
44018045

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 762 469	1 874 264
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 486 362	1 544 129
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	276 107	330 135
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	52 845	28 987
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	52 845	28 987
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	102 428	120 747
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	29 322	40 506
B. 2	Služby	10	73 106	80 241
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	226 524	238 375
C.	Osobní náklady	12	169 678	188 903
C. 1	Mzdové náklady	13	122 869	137 341
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	41 880	46 944
C. 4	Sociální náklady	16	4 929	4 618
D.	Daně a poplatky	17	1 849	1 924
E.	Odpsý dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	33 316	33 163
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	5 647	1 866
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3 716	1 371
2	Tržby z prodeje materiálu	21	1 931	495
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	3 149	4 325
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 023	3 882
F. 2	Prodaný materiál	24	2 126	443
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-557	7 426
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	120 426	120 060
H.	Ostatní provozní náklady	27	18 652	16 489
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření <i>/(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/</i>	30	126 510	108 071

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizenani.cz, business.center.cz

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	100	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	100	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	100	0
VII. 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	2,118	153
N.	Nákladové úroky	43	15,388	16,799
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	3,921	2,713
O.	Ostatní finanční náklady	45	6,385	4,195
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření <i>/(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))</i>	48	-15,734	-18,128
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	22,218	17,250
Q. 1	-splatná	50	20,868	18,196
Q. 2	-odložená	51	1,350	-946
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	88,558	72,693
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	88,558	72,693
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	110,776	89,943
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
19.02.14 11:46				
Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovspriznani.cz, business.center.cz				
2				

Příloha 18: Výkaz cash-flow 2013

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.		PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (výkaz cash-flow) ke dni 31.12.2013 (v celých tisících Kč)		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky GIENGER spol. s r.o.
				Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky Kvítkovická 1633 0 763 61 Napajedla
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období			57,821	
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním		110,776	
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace		43,336	
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku		33,316	
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv		-557	
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv		-2,693	
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku		0	
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky		13,270	
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace			
A. *	Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami		154,112	
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu		-79,280	
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv		-212,408	
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv		135,670	
A. 2 3	Změna stavu zásob		-1,542	
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů		0	
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami		75,832	
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných		-15,388	
A. 4	Přijaté úroky		2,118	
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období		-15,416	
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů		0	
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti		47,146	
Peněžní toky z investiční činnosti				
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv		-85,959	
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv		2,693	
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám		0	
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti		-83,266	
Peněžní toky z finančních činností				
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků		0	
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty		-6,335	
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.		0	
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům		0	
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů		0	
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky		0	
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů		0	
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně		-6,335	
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti		-6,335	
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků		-42,455	
R. Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období			15,366	
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
19.02.14				
11:46				

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprizeni.cz, business.center.cz



AKCE COSMOTHERM U26 Nižší doporučená cena a výhody

- **Minimální emisní zátěž pro okolí, tj. 5. třída kotle dle ČSN EN 303-5 při spalování hnědého uhlí i dřevních pelet**
- **Splňuje požadavky EKODESIGNu při spalování hnědého uhlí i dřevních pelet**

Přednosti kotle

- minimální emisní zátěž pro okolí, tj. 5. třída kotle dle ČSN EN 303-5 při spalování hnědého uhlí i dřevních pelet
- špičková účinnost kotle přesahující 95 % v celém výkonovém rozsahu při spalování hnědého uhlí i dřevních pelet
- splňuje požadavky EKODESIGNu při spalování hnědého uhlí i dřevních pelet
- automatický provoz kotle
- mechanický přísun paliva z vestavěného zásobníku do spalovací komory
- jednoduchá, časově nenáročná obsluha a údržba
- nízké provozní náklady, moderní design
- regulace EM800 R4 v základní výstavbě, speciálně vyvinutá pro kotle COSMO H-RV U26
- prodloužená záruka při využití balení číslo 16 a speciálního balení pro kotel COSMOTHERM U26



Regulace EM800 R4

- ovládání i topného okruhu, digitální přenos dat
- ovládací regulace v základu řídicí jednotky
- možnost napojení na internet
- možnost napojení pokojového přístroje s dotykovým displejem
- ochrana zpátečky čtyřcestným ventilem
- navíc přídavný bezpečnostní okruh pro napájení podavače a detekci havarijního termostatu



www.kotelnauhlí.cz



ZÁKLADNÍ TECHNICKÉ PARAMETRY		Hnědé uhlí třída 2	Dřevní pelety
Jmenovitý výkon	kW	25	25
Objem zásobníku paliva	l	280	280
Účinnost	%	95,5	93,8
Třída kotle dle ČSN EN 303-5		5	5
Ekodesign		Ano	Ano
Elektrický příkon	W	35	40
Rozměry kotle (š x h x v)	mm	1289 x 906 x 1494	
Hmotnost	kg	390	

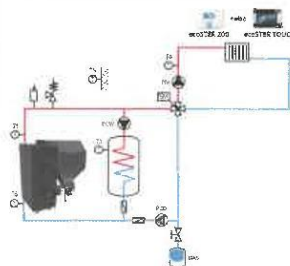
Zkr. č.	Popis	SVT kód	DPC
BENT14300411	Kotel CosmoTHERM U 26, 25 kW, pravý, automatický na uhlí a dřevní pelety, zásobník 280 l, EM800 R4	20020	74.990 Kč
BENT14300412	Kotel CosmoTHERM U 26, 25 kW, levý, automatický na uhlí a dřevní pelety, zásobník 280 l, EM800 R4	20020	74.990 Kč

R. sk. K50C

PAKET CosmoTHERM U26

HYDRAULICKÁ SADA PRO ZAPOJENÍ KOTLE CosmoTHERM U26 bez čerpadel, ekvitermní regulace
s řídicí jednotkou BENEKOV EM 800 R4 pro 1 směšovaný topný okruh a TV

Vhodná pro automatické kotle: CosmoTHERM U26



Sada pro výkon kotle 25 kW obsahuje:

Dznačení ve schématu	Popis	Počet ks paket standard	Počet ks paket touch screen	Počet ks paket wireless bezdrátový PT
ecoSTER200	Pokořový termostat ecoSTER 200	1	-	-
ecoSTER TOUCH BN	Dotykový pokojový termostat ecoSTER TOUCH BN	-	1	-
REV24RFDC/SET	Bezdrátový pokojový termostat Siemens	-	-	1
SM	Čtyřcestný směšovací ventil DN 25, VRG141	1	1	1
	Pohon ESBE ARA 671, 230 VAC, 240s	1	1	1
T4	Přiložné čidlo CT4 - 1m,	1	1	1
T5	Venkovní čidlo CT4-P,	1	1	1
	Objednací kód paketu	BEN4200023	BEN4200024	BEN4200025
	Cena za paket bez DPH v Kč	5.389,-	7.299,-	8.990,-

PŘÍDAVNÉ ZAŘÍZENÍ pro automatický kotel CosmoTHERM U26

Název položky	Popis	Obj. kód	Cena v Kč bez DPH
ecoNET BN	Modul pro napojení řídicí jednotky BENEKOV EM 800 na internet	BEN51216	3 900,-



ecoNET
obsluřa a servis online

Pokročilý komunikační modul.
Přístup do regulátoru přes počítač, tablet a telefon





Odborná montážní firma

Platí pro smluvní obchodní partnery GČ SKUPINY. ceny jsou uvedeny bez DPH. Obrázky jsou ilustrační

CS3/2018 O.TC SKUPINA

GC Servis & Výkon

Nadhodnota... od GC



CosmoFLOOR

Regulace podlahového topení

KOMFORTNÍ REGULACE PODLAHOVÉHO TOPENÍ

PRO NOVÉ I STÁVAJÍCÍ SYSTÉMY

CosmoFLOOR



- KOMFORT**
- ÚSPORA**
- KONTROLA**

HLAVNÍ VÝHODY

- tepelná pohoda díky minimálním výkyvům teplot
- úspora tepelné energie
- individuální nastavení teplot v místnostech
- rychlá kontrola a komfortní nastavení teploty na podsvíceném displeji
- rychlá a jednoduchá instalace
- drátová i bezdrátová verze (do stávajících systémů)
- snížení setrvačnosti topení díky systému PWM (viz zadní strana)
- ochrana před zablokováním servopohonů - systém VPF (viz zadní strana)
- svorkovnice umožňuje zapojit až 24 okruhů
- možnost ovládání doběhu čerpadla modulem PLO6
- možnost umístít na 1. okruh svorkovnice hlavní termostat (pouze ERT50), který řídí útlum ostatních

DRÁTOVÁ VERZE PRO NOVÉ SYSTÉMY

Termostat manuální elektronický

Zkr.: CFLERT20-230V
Cena: 690 Kč



- systém PVVA
- velmi snadná montáž
- systém ochrany ventilu VFF
- podsvícení LED
- výjimečný komfort ovládání
- možnost přepnutí výchozí / chlazení
- mag. ovládaná redukce teploty
- výrazná zřetelná stupnice teploty

Technické údaje:

Prostředí	230 V AC / 50 Hz
Max. proud	10 (3) A
Prostředí	0-5 °C
Střední teplota	5 °C - 30 °C
Prostředí	0 °C - 40 °C
K-číslo	100
Rozměry	73 mm / 23 mm / 29,5 mm

Termostat manuální s LCD displejem

Zkr.: CFLERT30-230V
Cena: 890 Kč



- velmi snadná montáž a obsluha
- systém ochrany ventilu VFF
- systém PVVA
- velký LED displej s podsvícením
- mag. ovládaná redukce teploty
- režim proti zamrznutí

Prostředí	230 V AC / 50 Hz
Max. proud	10 (3) A
Max. proud ochrany ventilu	3 A / 23 V
Prostředí	0-5 °C
Střední teplota	5 °C - 30 °C
Prostředí	0 °C - 40 °C
K-číslo	100
Rozměry	80 mm / 80 mm / 29,5 mm

Termostat týdenní programovatelný s LCD displejem

Zkr.: CFLERT30-230V
Cena: 1 690 Kč



- menu v českém jazyce i 7 dalších jazdých
- systém PVVA
- systém ochrany ventilu VFF – ovládání ventilu 1x za týden
- funkce NSB (redukce teploty / noční redukce)
- snadné programování a obsluha – navigace v menu
- snadný nový program
- velký multifunkční displej s LED podsvícením
- 5 programů (6 dnů) a časových úseků a 3 teploty
- posílání daty provozu
- všechny režimy mohou být nřizpůsobené k individuální potřebě uživatele
- funkce RH – režim režim
- režim proti zamrznutí

Prostředí	230 V AC / 50 Hz
Max. proud	10 (3) A
Max. proud ochrany ventilu	3 A / 23 V
Prostředí	0-5 °C
Střední teplota	5 °C - 30 °C
Prostředí	0 °C - 40 °C
K-číslo	100
Rozměry	73 mm / 23 mm / 29,5 mm

Ústřední svorkovnice pro termostaty a servopohony

Zkr.: C-UKL06-230V
Cena: 1 590 Kč



- snadná montáž technologie PLUG-IN
- maximální počet 6 termostadů a až 24 pohonů
- jasné a jednoduše označení svorek
- integrovaný systém LED informující o stavu provozu
- označení povrchu pro snadnou identifikaci
- vhodné pro svorkovnice DIN nebo montáž na zeď
- maximální vybavení modulu pro ovládnutí čerpadla
- integrovaná ochrana proti ořizení

Prostředí	230 V AC
Max. proud	20 A / 230 V
Max. proud ochrany ventilu	3 A / 23 V
Max. proud ochrany ventilu	3 A / 23 V
Max. proud ochrany ventilu	3 A / 23 V
Max. proud ochrany ventilu	3 A / 23 V
Max. proud ochrany ventilu	3 A / 23 V
Max. proud ochrany ventilu	3 A / 23 V

Modul pro ovládnutí čerpadla

Zkr.: C-UKL06
Cena: 590 Kč



- individuální ovládnutí čerpadla podle nastavení svorek
- nastavitelná doba sledování
- funkce ochrany čerpadla

Prostředí	230 V AC / 50 Hz
Prostředí	0 °C - 50 °C

Termoelektrický servopohon, M30 x 1,5

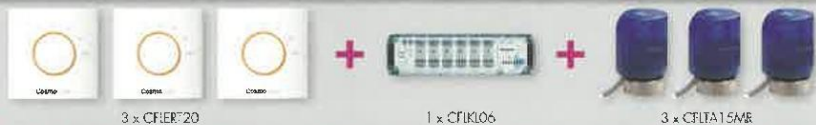
Zkr.: CFTA15MR-230V-M30 x 1,5
Cena: 550 Kč



- bez napětí instalace (NK)
- nřizpůsobitelný provoz
- vysoká rychlost a velká pevnost
- dlouhá životnost
- délka: pouze 90 mm

Max. proud	230 V AC
Max. proud	10 mA / 23 V
Max. proud	105 mA
Max. proud	100 ohmů
Max. proud	3,3 mm
Max. proud	100 x 1,5

PŘÍKLAD JEDNODUCHÉHO SETU - OVLÁDNUTÍ 3 ZÓN



VÝHODNÁ CENA SETU

4 990,00 Kč bez DPH
Obj. číslo celého setu: CFLSETDRAT3ZM

BEZDRÁTOVÁ VERZE PRO STÁVAJÍCÍ I NOVÉ SYSTÉMY

Termostat bezdrátový manuální s LCD displejem

Zkr.: CHLRT100RF
Cena: 1 490 Kč



- bezdrátový přenos na frekvenci 2,4 GHz
- velmi snadná montáž a obsluha
- systém ochrany ventilu VFF
- systém PWM
- velký LCD displej s podsvícením
- integrovaná redukce teploty
- možnost proti zamrzání

Verze: Standard

Pracovní	2x 30min/2h
Min. teplota	5°C - 12°C
Max. počet zón	1, 2, 3, 4
Max. počet servopohonů	1, 2, 3, 4
Max. teplota	30°C
Pracovní teplota	5°C - 30°C
Pracovní teplota	5°C - 30°C
Typ	230
Průměr	40 mm / 130 mm / 100 mm

Termostat bezdrátový týdenní s LCD displejem

Zkr.: CRERT50RF
Cena: 1 990 Kč



- menu v českém jazyce – 7 do 99h jazyků
- bezdrátový přenos na frekvenci 2,4 GHz
- systém PWM
- systém ochrany ventilu VFF – otevírání ventilu 1x za týden
- funkce NSB redukce teploty (noční redukce)
- snadné programování a nastavení – navigace v menu
- 6 režimů programů
- velký multifunkční displej s LED podsvícením
- 5 programů (6 denních časových křivek a 3 teploty)
- počítadlo doby provozu
- všechny režimy mohou být přizpůsobené k individuálním potřebám uživatele
- funkce R-T – ruční režim
- teplota proti zamrzání

Verze: Standard

Pracovní	2x 30min/2h
Min. teplota	5°C - 12°C
Max. počet zón	1, 2, 3, 4
Max. počet servopohonů	1, 2, 3, 4
Max. teplota	30°C / 11°C
Pracovní teplota	5°C - 30°C
Pracovní teplota	5°C - 30°C
Typ	230
Průměr	75 mm / 130 mm / 100 mm

Bezdrátová ústřední svorkovnice pro termostaty a servopohy

Zkr.: CHK100RF
Cena: 4 390 Kč



- systém HIGH POWER zaručuje stabilní práci systému
- bezdrátový přenos na frekvenci 2,4 GHz
- možnost montáže technologie PUSH-IN
- možnost připojení max. 6 termostatů a až 24 ochrany
- možnost jednorázového označení svazek
- integrovaný systém LED indikace o stavu provozu
- označení svazků pro snadnou identifikaci
- vhodné pro svorkovnice DIN nebo montáž na zeď
- možnost vyhovět i modulu pro ovládání čerpadla
- integrovaná ochrana proti cizímu

Pracovní napětí

Pracovní napětí	230 V AC
Max. počet zón	14
Max. počet servopohonů	14
Max. počet termostatů	24
Průměr	100 mm / 125 mm / 92 mm
Max. teplota	30°C - 50°C

Modul pro ovládání čerpadla

Zkr.: 112-CPUR06
Cena: 590 Kč

- individuální ovládání čerpadla podle nastavení svazek
- nastavitelná doba sledování
- funkce ochrany čerpadla

Pracovní napětí

Pracovní napětí	230 V AC / 230 V
Pracovní teplota	0°C - 50°C

Termoelektrický servopohon, M30 x 1,5

Zkr.: 112-CEITA15MR
Cena: 550 Kč

- bez napětí uzvonen (NC)
- plynulý a tichý provoz
- vysoká kvalita a velká životnost
- dlouhá životnost
- délka kabelu 90 cm

Pracovní napětí

Pracovní napětí	230 V AC
Max. výkon	9 W / 2 W
Max. počet zón	125
Pracovní teplota	10°C - 30°C
Pracovní teplota	10°C - 30°C
Typ	230
Průměr	600 x 1,5

PŘÍKLAD JEDNODUCHÉHO SETU - OVLÁDÁNÍ 3 ZÓN

VÝHODNÁ CENA SETU

9 990,00 Kč bez DPH

Obj. číslo celého setu: CF1SETBEZDRAT3ZM

126

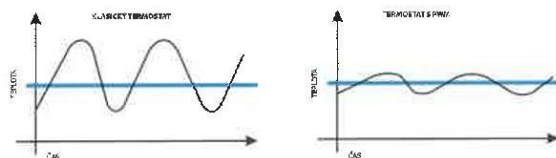
REGULACE PODLAHOVÉHO VYTÁPĚNÍ

Podlahové vytápění je dnes velmi často používaným řešením vytápění, díky kterému zvyšujeme svůj komfort a snižujeme náklady na vytápění domu nebo bytu. Dnešní systémy podlahového vytápění zajišťují rovnoměrné rozložení teploty v dané místnosti. Tyto produkty jsou určeny pro podlahové vytápění a obsahují výrobky, u nichž byla použita řešení, díky nimž je podlahové vytápění mnohem výkonnější, úspornější a poskytuje komfort přizpůsobený individuálním potřebám.

U bezdrátové verze snadná montáž bez použití komunikačních vodičů a provoz se stálou vysokou frekvencí 2,4 Ghz zaručuje velmi stabilní a přesný provoz systému. Modely ERT30 a ERT50 jsou dostupné také v bezdrátovém provedení a jsou montovány na omítku.

SYSTÉM PWM

Z důvodů velké setrvačnosti podlahového vytápění zaručuje použití systému PWM přesné udržení stálé teploty v místnostech. Systém PWM kontroluje dobu provozu a četnost otevření a zavření použitých servopohonů ve vztahu k nárůstu teploty v místnosti. Cílem tohoto systému je dosáhnout úspory, komfortu a neotřívání místností.



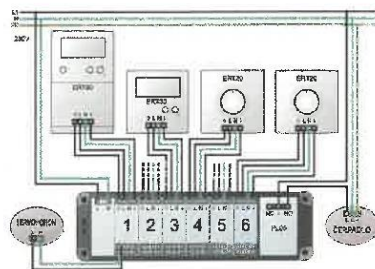
Systém VPF

Je systém, který chrání servopohony. Jednou týdně otevírá a zavírá servopohon, dokonce i když systém v daném okamžiku není v provozu (límbo letní sezónou).

SCHÉMA EL. ZAPOJENÍ

(pouze příklad)

Drátová verze (u bezdrátové verze odpadá propojení termostatů se svorkovnicí)



ZJEDNODUŠENÉ SCHÉMA

(pouze příklad)

Drátová verze (u bezdrátové verze odpadá propojení termostatů se svorkovnicí)

