

Analýza konkurenceschopnosti společnosti PRODAG Zlín s.r.o.

Tomáš Hrubý

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš Hrubý**
Osobní číslo: **M11144**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti společnosti
PRODAG Zlín, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky z oblasti konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Uvedte základní údaje o společnosti PRODAG Zlín, s.r.o.
- Zhodnoťte současné postavení společnosti na trhu.
- Uvedte doporučení s cílem zlepšení současného konkurenčního postavení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. A framework for marketing management. 3rd ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2007, 360 s. ISBN 0-13-145258-4.
MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 16. února 2015
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příručné knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14.5.2015



.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti společnosti PRODAG Zlín, s.r.o. Cílem práce je prostřednictvím moderních analýz konkurenceschopnosti uvést doporučení ke zlepšení současného konkurenčního postavení. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické části. Teoretická část je průzkum literárních pramenů týkajících se konkurenceschopnosti. V praktické části jsou nejprve uvedeny základní informace o společnosti a následně vypracovány BCG matice, SWOT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, BCG matice, SWOT analýza, Porterova analýza

ABSTRACT

This bachelor thesis is engaged in analysis of Competitiveness of the Company PRODAG Zlín, Ltd. The aim of the thesis is through modern analyses of competitiveness to state recommendations to improvement of current competitive position. The thesis consists of two main part, theoretical and practical. Theoretical part is research of literary sources regarding competitiveness. In practical part are first stated basic informations about company and subsequently are elaborated BCG matrix, SWOT analysis and Porter analysis.

Keywords: competitiveness, BCG matrix, SWOT analysis, Porter analysis

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní doc. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování mé práce.

Děkuji také panu Iljovi Opavskému a všem zaměstnancům společnosti PRODAG Zlín, s.r.o. za poskytnutí veškerých materiálů a informací potřebných k tvorbě mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	12
1.1 KOMODITNÍ KONKURENCE	12
1.2 SUBSTITUČNÍ KONKURENCE	12
1.3 IDENTIFIKACE KONKURENTŮ.....	13
1.4 KONKURENČNÍ SOUPEŘENÍ.....	13
1.5 TYPOLOGIE KONKURENCE	14
1.5.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou	14
1.5.2 Konkurence na straně poptávky	14
1.5.3 Konkurence na straně nabídky	15
1.5.3.1 Cenová konkurence.....	15
1.5.3.2 Necenová konkurence.....	15
1.5.3.3 Dokonalá konkurence	15
1.5.3.4 Nedokonalá konkurence	16
2 KONKURENČNÍ STRATEGIE	17
2.1 PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH.....	17
2.1.1 Rizika prvenství v celkových nákladech.....	18
2.2 DIFERENCIACE	19
2.2.1 Rizika diferenciacce.....	19
2.3 SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI	19
2.3.1 Rizika soustředění pozornosti	20
2.4 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	20
3 BCG MATICE	21
4 SWOT ANALÝZA	23
5 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	25
5.1 KONKURENČNÍ RIVALITA	25
5.2 HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ	26
5.3 TLAK ZE STRANY SUBSTITUTŮ.....	28
5.4 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ	29
5.5 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	32
6.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ.....	32
6.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	33
6.3 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	33
6.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A ZAMĚSTNANCI.....	33
6.5 KONKURENČNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI	34
7 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	35

7.1	TRAKTORY A MALOTRAKTORY	35
7.2	POSTŘIKOVAČE A ROZMETADLA.....	36
7.3	ROSIČE A MULČOVAČE	38
7.4	NÁSTROJE PRO LESNICTVÍ	39
7.5	OSTATNÍ NÁSTROJE	40
8	EKONOMICKÁ ANALÝZA PODNIKU	42
8.1	ANALÝZA VYBRANÝCH UKAZATELŮ FINANČNÍ ANALÝZY	42
8.2	ANALÝZA ODVĚTVÍ	45
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO POSTAVENÍ NA TRHU.....	46
9.1	BCG ANALÝZA.....	46
9.2	SWOT ANALÝZA.....	47
9.3	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	49
9.3.1	Konkurence v odvětví	49
9.3.2	Konkurence dodavatelů.....	50
9.3.3	Konkurence odběratelů	50
9.3.4	Vstup nových konkurentů na trh	51
9.3.5	Substituty na trhu	51
10	DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO POSTAVENÍ.....	52
10.1	ZLEPŠENÍ DESIGNU POSTŘIKOVAČŮ	52
10.2	ČERPÁNÍ DOTACÍ NA VÝZKUM A VÝVOJ.....	52
10.3	ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY PROSTŘEDNICTVÍM SOCIÁLNÍCH SÍTÍ	53
10.4	ZAMĚŘENÍ NA VEŘEJNÉ ZAKÁZKY	53
	ZÁVĚR	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	56
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM TABULEK.....	60
	SEZNAM GRAFŮ	61
	SEZNAM PŘÍLOH.....	62

ÚVOD

Každý subjekt je dnes na trhu vystaven silné konkurenci. K tomu, aby byly společnosti ve své činnosti úspěšné, musí znát své konkurenty, zákazníky a především trh, na kterém působí. Musí tedy vědět, zda jsou konkurenceschopné. Na trhu se odehrává v podstatě boj a ti nejsilnější, s nejlepšími zbraněmi a taktikou vyhrávají. Společnosti by se měly orientovat ve svých konkurenčních výhodách, díky kterým převyšují svou konkurenci a měly by je zdokonalovat. Naopak by také měly vědět, kde tkví jejich největší slabiny, díky nimž přicházejí o zákazníky. Těmto slabinám by se měli věnovat a v co nejkratší době je odstranit.

Tématem mé bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti společnosti PRODAG Zlín, s.r.o. Firma působí na trhu s agromechanikou, kde se odehrává velký konkurenční boj mezi malými a středními firmami, a proto je zpracování tohoto tématu pro mě i pro firmu samotnou zajímavé. Zpracovávané téma je pro mě zajímavé i z toho pohledu, že pocházím z Jižní Moravy, kde vlastním několik vinohradů, které obdělávám podobnými produkty, které firma prodává. Je to pro mě tedy dobré srovnání, jelikož jsem mohl detailně rozebrat výhody a nevýhody mých strojů se stroji společnosti.

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Pro zhotovení teoretické části jsem nejprve prostudoval literární prameny z oblasti konkurenceschopnosti a zpracoval získané teoretické poznatky. Nejprve jsem se věnoval důležitým pojmům z této oblasti, jako jsou konkurence a konkurenceschopnost. Dále teoretická část informuje o konkurenčním soupeření, typologii konkurence, konkurenčních strategiích a teoretických poznatcích o konkurenčních analýzách, které jsem aplikoval na firmu v praktické části. V praktické části jsem se věnoval představení společnosti a produktového portfolia. Z informací získaných o společnosti jsem zhotovil analýzy, ze kterých jsem vyvodil doporučení ke zlepšení současného stavu.

Pro mou práci mi jako podklad sloužily interní zdroje jako rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Dále jsem využil odborné literatury a odborných portálů.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této práce je analýza konkurenceschopnosti podniku obchodujícím s agromechanikou. Budou uvedeny základní informace o společnosti a jejich produktovém portfoliu. Jako dílčí cíl lze stanovit provedení analýzy současného postavení na trhu, jakožto výchozího bodu pro analýzu konkurenceschopnosti. Na závěr praktické části budou uvedeny doporučení s cílem zlepšení současného konkurenčního postavení společnosti.

K dosažení hlavního cíle bude využito těchto metod:

- BCG matice
- SWOT analýza
- Porterův model pěti konkurenčních sil

V práci bude provedena BCG matice, která znázorní strategickou úspěšnost jednotlivých obchodních jednotek v produktovém portfoliu.

K identifikaci silných a slabých stránek společnosti, jejich příležitostí a eventuálních hrozeb bude provedena SWOT analýza.

Pro zjištění intenzity síly jednotlivých konkurenčních faktorů působících na podnik bude aplikován Porterův model pěti konkurenčních sil.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

Čichovský (2002, s. 13) definuje **konkurenci** jako otevřenou množinu konkurentů. Tito konkurenti v daném čase a teritoriu konkurenčního prostředí vytvářejí funkční multiplikační polyfaktorový efekt, který je u všech konkurentů spojen vzájemnou interakcí silových vektorových polí. „**Konkurenceschopnost** je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.“

V tržním prostředí se vyskytuje tržní konkurence. Jestli chce být podnik úspěšný, tak jeho existence je podmíněna znalostí svých konkurentů a musí se snažit uspokojovat potřeby svých zákazníků lépe než jeho konkurence. (Kincl, 2004, s. 27)

„**Konkurenční prostředí** jako časový řez naší planetou, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení.“ (Čichovský, 2002, s. 11)

Kincl (2004, s. 28) uvádí, že podle konkurenčních tlaků, které působí na společnost, můžeme konkurenční aktivity rozdělit na konkurenci komoditní a substituční.

1.1 Komoditní konkurence

Tento druh konkurence označuje soupeření mezi dodavateli, kteří dováží stejný druh zboží. Můžeme ji dále dělit na (Kincl, 2004, s. 28):

- **Homogenní konkurenci** - Výrobky si konkurují většinou cenou, dodacími či platebními podmínkami, ale jinak jsou totožné a vzájemně nahraditelné. Neliší se vzhledem, kvalitou ani způsobem využití.
- **Heterogenní konkurenci** – Vlastnosti výrobků a služeb, vyrobených dodavateli, jsou výrazně odlišné.

1.2 Substituční konkurence

Dodavatelé vyrábějí výrobky v různých oborech, ale konkurují si, jelikož dodávají své produkty stejné skupině spotřebitelů. Jde o konkurenci kdy (Kincl, 2004, s. 28):

- Lišící se výrobky slouží stejnému účelu. Např. když chceme číst, můžeme si koupit knihu, elektronickou knihu nebo počítač, kam si budeme knihy stahovat.
- Konkurence se snaží změnit zvyklosti spotřebitelů ve prospěch vlastních výrobků.
- Podniku se daří vyvinout nový výrobek a prostřednictvím inovace uspokojuje potřeby zákazníků jinak, nověji a lépe.

1.3 Identifikace konkurentů

Není vždy snadné hned rozpoznat, kdo je pro firmu nejvýznamnější konkurent. Nemusí to být firmě dobře známý soupeř, se kterým bojuje o zákazníky už nějaký čas. Někdy se může objevit firma s novou technologií, která vytlačí současné produkty. Podle jejich chování můžeme své konkurenty zařadit do 4 skupin (Urbánek, 2004, s. 160-161):

- **Laxní konkurent** – Takový konkurent vůbec nereaguje na inovace u konkurenčních firem. Může k tomu mít různé důvody, jako jsou např. nedostatek finančních prostředků, předpoklad věrnosti svých dosavadních zákazníků nebo o konkurenci neví.
- **Vybíravý konkurent** – Reaguje jen na část aktivit, které zavede konkurence a na zbytek nereaguje. Takže např. sníží ceny za výrobky, ale na zvýšené náklady za reklamu nijak nereaguje.
- **Konkurent tygr** – S konkurencí bojuje, nikdy se nevzdává. Výsledkem je buď vítězství, nebo porážka. Reaguje rychle a přesně když si myslí, že se ocitá v ohrožení. Nepříjemný soupeř a neústupný konkurent.
- **Nevypočitatelný konkurent** – Nejnepříjemnější konkurent. Někdy reaguje na aktivity u konkurence a někdy zase ne. Ani z minulých zkušeností nejde předvídat, jak se zachová. Tuto strategii v dnešní době volí mnoho společností. Dělají to záměrně, aby byly co nejvíce nečitelné.

1.4 Konkurenční soupeření

M. E. Porter koncem devadesátých let minulého století zpracoval seznam doporučení pro soupeření mezi konkurenčními společnostmi ve třetím tisíciletí (Urbánek, 2004, s. 168):

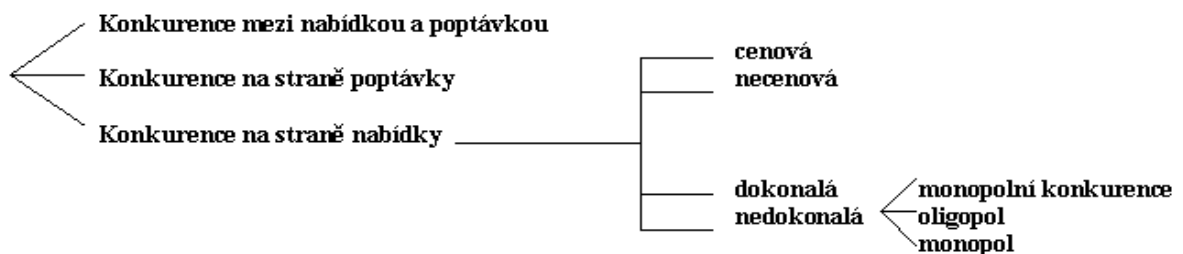
1. Jasná vize a strategie, kterou se podnik řídí.
2. Důležitost jedinečné podnikové strategie, kterou není možné okopírovat.

3. Budování výjimečného postavení firmy jako základní cíl každé podnikové strategie.
4. Nutnost změny strategie, jestliže se změní požadavky spotřebitelů.
5. Využívání nových zařízení a technologií k udržení konkurenční výhody.
6. Jistota, že když podnik bude mít záporný postoj k inovacím produktů, konkurence toho využije k uskutečnění inovací.

Dále Urbánek (2004, s. 168) uvádí, že ne vždy musí mít soupeření s konkurencí za cíl vítězství nebo prohru, ale obvykle vede v tržním prostředí k soužití na trhu.

1.5 Typologie konkurence

Mikoláš (2005, s. 65) uvádí, že konkurence se dá taky vyjádřit jako souboj mezi prodejci nebo kupujícími totožného zboží. Jedná se tedy o konkurenci napříč trhem, kde se střetává poptávka s nabídkou. V mikroekonomii má konkurence několik stupňů a forem, které se od sebe v různých aspektech liší. Díky tržním okolnostem si konkurenti na trhu konkurují reklamou, cenou atd.



Obr. 1. Typologie konkurence (zdroj: Miras.cz, 2015)

1.5.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Střetávají se tedy dva protichůdné postoje. Spotřebitelé chtějí uspokojit svou potřebu v co nejvyšší míře za co nejnižší cenu. Výrobci zase chtějí prodat své zboží s co nejvyšším ziskem. Aby došlo k rovnovážnému stavu mezi nabídkou a poptávkou, musí dojít k určitému kompromisu. Chtějí-li obě strany plnit své potřeby, měli by se k tomuto rovnovážnému bodu přiblížit. (Mikoláš, 2005, s. 66)

1.5.2 Konkurence na straně poptávky

Představuje střet zájmů jednotlivých spotřebitelů, kteří vstupují na trh. Každý spotřebitel chce nakoupit nejvíc zboží za co nejmenší cenu a to i na úkor ostatních spotřebitelů. Je-li

poptávka vyšší než nabídka, roste význam této konkurence, protože nutí výrobce k růstu cen. (Mikoláš, 2005, s. 66)

1.5.3 Konkurence na straně nabídky

Prvotním cílem výrobce je maximalizace zisku. Chce toho dosáhnout prodejem co nejvíce svých výrobků za co nejlepších podmínek. Druhotným cílem je oslabení pozice jeho konkurentů v boji o zákazníky a následným zlepšením své pozice na trhu. Význam získá tato konkurence ve chvíli, kdy je nabídka větší jak poptávka, protože nutí výrobce ke snížení cen. V mikroekonomii dochází k rozlišení konkurence na straně nabídky na konkurenci cenovou či necenovou a na dokonalou či nedokonalou. (Mikoláš, 2005, s. 66-67)

1.5.3.1 Cenová konkurence

Její podstatou je přilákání prostřednictvím snižování cen zboží co nejvíce kupujících, a to všemi možnými způsoby. Nabídnutím levnějších výrobků může vytlačit konkurenci z trhu. (Mikoláš, 2005, s. 67)

1.5.3.2 Necenová konkurence

Mikoláš (2005, s. 67) rovněž tvrdí, že v necenové konkurenci se společnost snaží přilákat zákazníka jinými metodami než snižováním cen. Jde především o konkurenční boj, který je založen na zvyšování kvality a technické úrovni výrobků. Využívá se v ní např. zlepšení image, designu výrobku, využití nových inovací, zlepšení servisu a zviditelnění reklamy.

Většinou se v praxi podniky setkávají s propojením obou způsobů boje s konkurencí. Tato cenová soutěž je pro výrobce velmi vyčerpávající. Pro spotřebitele naopak velmi výhodná, protože vede ke snižování cen. Výrobci se někdy můžou dostat do problému, které mnohdy vedou až k bankrotu. Ten většinou nastává kvůli necenové konkurenci. Ta sebou nese pozitivita, jako jsou zlepšení kvality výrobků a vývoj nových inovací, ale společnost se také musí vypořádat s růstem nákladů na vývoj, výzkum, reklamu, podporu prodeje atd. (Mikoláš, 2005, s. 67)

1.5.3.3 Dokonalá konkurence

Představuje ideální stav na trhu pro další úvahy. Na straně nabídky i poptávky se vyskytuje velké množství konkurentů, kteří mají stejný přístup k výrobním faktorům. V praxi je tato forma konkurence nepoužitelná. (Mikoláš, 2005, s. 67)

1.5.3.4 *Nedokonalá konkurence*

Naopak s nedokonalou konkurencí ve všech jejich formách se dá setkat běžně. Rozeznáváme monopolní konkurence, oligopol a monopol (Mikoláš, 2005, s. 67):

- **Monopolní konkurence** – Podobá se dokonalé konkurenci. Jedná se o volný trh, kde se vyskytuje jeden výrobek, který vyrábí mnoho výrobců. Výrobky se od sebe poněkud liší (barva, cena).
- **Oligopol** – Malá skupina výrobců ovládá trh. Zabraňuje přístupu ostatním subjektům a může určovat ceny tím, že udržuje převahu poptávky nad nabídkou. Konkurence je v Oligopolu omezená a využívá se především necenová konkurence.
- **Monopol** – Na trhu působí jen jedna firma, která nabízí výrobky nebo služby. Určuje ceny zboží a má nesmírnou moc nad spotřebitelem.

2 KONKURENČNÍ STRATEGIE

Když chtějí být podnikatelské subjekty úspěšné, tak musí získat určitou konkurenční výhodu oproti svým konkurentům. Této konkurenční výhody se nejčastěji snaží docílit utvářením konkurenční strategie. Téměř každá firma konkurenční strategii uplatňuje, ale najdou se i firmy, které žádnou ze strategií jakoby neuplatňují, ale dá se říci, že se stejně podle základních principů některé strategie chovají. Vypracováním zvolené strategie si firmy určí, jak se budou na trhu chovat a soupeřit s konkurencí, aby dosáhli zvolených cílů. Při stanovení konkrétní konkurenční strategie musí brát firma v potaz základní konkurenční faktory, které na výběr vhodně zvolené strategie působí. Jsou jimi faktory vnitřní a vnější (Urbánek, 2004, s. 158):

- **Vnější faktory** - patří mezi ně technické předpoklady, ekologické opatření, politická situace, ekonomická úroveň země, situace v odvětví apod.
- **Vnitřní faktory** – sem se může zařadit osobní a odborná úroveň lidí, kteří jsou v podniku zaměstnáni a silné a slabé stránky podniku.

Dle Portera (1994, s. 34-35) se může konkurenční strategií nazvat taková strategie, která zkoumá možné příležitosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat ostatním společnostem, a tím upevní její pozici na trhu. V co nejširším pojetí se rozeznávají tři vnitřně konzistentní obecné strategie, jenž mohou být použity v kombinaci nebo jednotlivě:

1. Prvenství v celkových nákladech
2. Diferenciace
3. Soustředění pozornosti

Může nastat situace, kdy se firmy rozhodnou sledovat více než jednu z uvedených strategií. Aby bylo využití kterékoli z uvedených obecných strategií efektivní, vyžaduje plné nasazení a podpůrné organizační opatření. Při sledování více než jednoho hlavního cíle se jejich účinek zeslabí. (Porter, 1994, s. 35)

2.1 Prvenství v celkových nákladech

První strategie, která se prosadila v sedmdesátých letech, kdy došlo k popularizaci zkušenostní křivky. Tato strategie se zakládá na snaze dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví prostřednictvím funkčních opatření zaměřených na dosažení tohoto cíle. Dosažení prvenství v nákladech má určité podmínky, které společnost musí dodržovat (Porter, 1994, s. 35):

- Zavedení výkonného výrobního zařízení
- Sledování možností v minimalizaci nákladů vlivem zkušeností
- Důsledné kontroly přímých a režijních nákladů
- Minimalizace nákladů v reklamě, prodeji, službách, výzkumu a vývoji
- Vyvarování se účtům zákazníků s minimálním krytím

Porter (1994, s. 35-36) rovněž uvádí, že tématem celé strategie je udržet si nízké náklady v porovnání s konkurencí, ale musí se pamatovat i na kvalitu, služby a další. Když se podaří firmě dosáhnout nízkých nákladů, začne jí to přinášet řadu výhod. V první řadě jí to začne poskytovat nadprůměrné výnosy v jejím odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil. Další výhodou je, že se tak chrání před soubojem konkurentů, jelikož jí kvůli nízkým nákladům zůstává zisk, který konkurenti vynaložili na boj mezi sebou. Chrání se taky proti vlivným odběratelům a dodavatelům. U vlivných odběratelů proti stlačení cen na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta a u vlivných dodavatelů přinášejí nízké náklady schopnost vyrovnat se s nárůstem vstupních nákladů. Dosahuje-li firma nízkých nákladů, staví ji to do dobré pozice v porovnání s konkurencí v odvětví. A to hlavně pokud jde o substituty. Dá se tedy říct, že nízké náklady chrání společnost proti působení všech pěti konkurenčních sil.

K dosažení pozice celkových nízkých nákladů podnik musí mít vysoký podíl na trhu nebo výhodný přístup k surovinám. Z velkého podílu na trhu plynou společnosti výhody, jako jsou např. možnosti úspor při nákupech, po kterých se nám snižují náklady. Když se společnost ocitne v postavení nízkých nákladů, plynou jí z toho zisky, které se mohou reinvestovat do nových zařízení a technologií, čímž si udrží vedoucí postavení. (Porter, 1994, s. 36)

2.1.1 Rizika prvenství v celkových nákladech

Má-li si společnost udržet svá postavení, musí investovat do moderních technologií, prodávat zastaralé zařízení a pozorně sledovat inovace konkurentů ze stejného odvětví. Prvenství v celkových nákladech je vystaveno mnoha rizikům, z nichž nejvýznamnější jsou následující (Porter, 1994, s. 45):

- Na trh vstoupí nová firma s ještě nižšími náklady, která je schopna investovat do modernějších technologií nebo kvalitně imituje stávající produkty.

- Může nastat nákladová inflace, kdy nebude společnost schopna udržet své náklady na minimu a cenová odlišnost nebude taková, aby kompenzovala pověst konkurentů, kteří dávají přednost strategii diferenciaci.
- Dřívější investice jsou znehodnoceny novými technologickými změnami.
- Velká pozornost věnovaná minimalizaci nákladů, kvůli níž není firma schopná požadovaných změn u výrobků či marketingu.

2.2 Diferenciace

Druhou obecnou strategií je diferenciaci produktů nebo služeb, které jsou firmou nabízeny. Strategie diferenciaci se liší od ostatních strategií tím, že se chce odlišit od konkurence prostřednictvím nabídky dokonalejších výrobků. Výrobek nesmí být jednoduše napodobitelný. Při snaze o diferenciaci má firma vyšší výrobní náklady a proto volí vyšší cenu výrobků. Společnost se soustředí na určitou oblast výhodnou pro zákazníka, kterou může být např. vynikající kvalita, servis, technologie, design a image, prodejní síť atd. V nejlepších případech se výrobek odlišuje hned v několika oblastech. Strategii můžeme použít tehdy, když mají zákazníci různorodé potřeby, oceňují diferenciaci a zároveň projevují ochotu za ni zaplatit. (Blažková, 2007, s. 137)

2.2.1 Rizika diferenciaci

Strategie diferenciaci také může nabývat několika rizik (Porter, 1994, s. 46):

- Velký rozdíl v nákladech mezi konkurenty, kteří preferují strategii s nízkými náklady a firmami se strategií diferenciaci. Zákazníci mohou oželet určité vlastnosti produktu, kterými se odlišuje, a volí koupí obyčejného, ale levnějšího výrobku, aby dosáhli velkých úspor.
- Odvětví se stává vyspělejší a tím dochází ke zdokonalení imitace výrobků, která snižuje úroveň diferenciaci.
- Zákazníková potřeba diferenciovaného produktu klesá. Důvodem většinou bývá jeho promyšlenější chování na trhu.

2.3 Soustředění pozornosti

Poslední obecnou strategií je soustředění pozornosti na určitý segment trhu. Zatímco předchozí dvě strategie se zaměřovaly na celé odvětví, tato strategie se soustřeďuje jen na její část. Vychází z předpokladu, že daná firma může sloužit zvolené činnosti lépe než firma,

která se soustředí na širší záběr činností. Výsledkem se tak stává, buď že firma dosáhne diferenciací, protože slouží svému cíli lépe než ostatní, nebo dosáhne prvenství v celkových nákladech při této činnosti. Může se také stát, že dosáhne obojího. Pokud jde o dosažení celkového podílu na trhu, tak tato strategie v sobě skýtá určitá omezení. Jejím důsledkem v mnoha případech bývá kompromis mezi ziskovostí a objemem produkce. Stejně jako u strategie diferenciací produktu. (Porter, 1994, s. 38-40)

2.3.1 Rizika soustředění pozornosti

Dle Portera (1994, s. 46-47) se společnost u soustředění pozornosti může setkat s jinou řadou rizik:

- Rozdíly v nákladech mezi firmami, které se soustředí na celé odvětví a firmami, které se soustředí jen na dílčí cíle, se zvětší tak, že výhody, které firmě přinášelo sledování dílčího cíle, jsou eliminovány.
- Uvnitř strategického cíle společnosti naleznou konkurenti dílčí cíle, kterým se začnou věnovat. Znehodnotí tak soustředění pozornosti dané firmy.
- Zúží se rozdíly v požadovaných produktech mezi trhem jako takovým a strategickými cíly.

2.4 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda vychází z užitné hodnoty, kterou vytváří podnik pro své zákazníky. Když podnik vlastní konkurenční výhodu, znamená to, že má určitou výhodu oproti konkurenci a je schopný lépe konkurovat jiným prodejčům či výrobcům. Tato výhoda může nabývat různých forem a dá se měřit a srovnávat. Konkurenční výhodou může být například při poskytování výrobku za vyšší cenu, poskytnutí zvláštních výhod při koupi tohoto produktu nebo poskytnutí nižších cen u výrobců, které má podnik s konkurencí srovnatelné. (Urbánek, 2004, s. 168-169)

Urbánek (2004, s. 169) dále uvádí, že důležitou roli v problematice konkurenčních výhod a nevýhod hrají zaměstnanci firmy. Velkou konkurenční nevýhodou jsou špatně motivovaní a nespokojení zaměstnanci na manažerských pozicích. Když se zvyšují konkurenční výhody manažerů, tak se ruku v ruce zvyšují i konkurenční výhody celé společnosti.

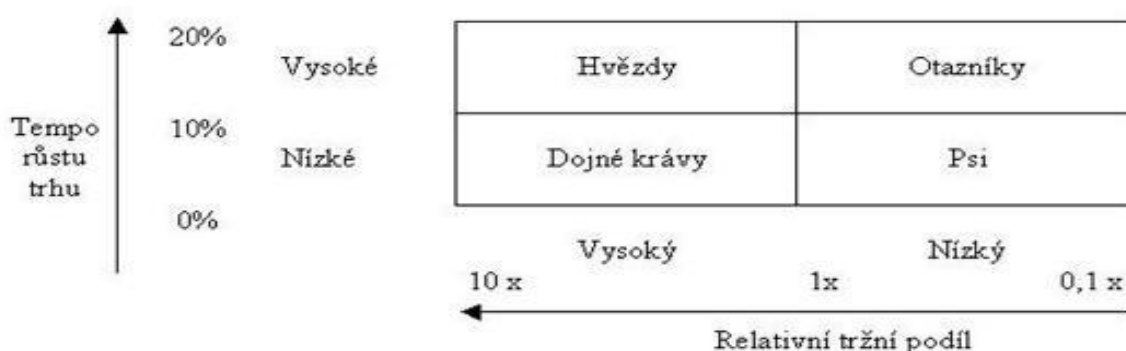
3 BCG MATICE

BCG matici vytvořila firma Boston Consulting Group, aby pomohla firmám analyzovat jejich obchodní jednotky a výrobní řady. Matice se věnuje strategické úspěšnosti a znázorňuje 4 kvadranty, do kterých jsou výrobky přidávány na základě dvou aspektů (Blažková, 2007, s. 143; Urbánek, 2004, s. 215):

1. Jaký je relativní podíl produktu na trhu
2. Jaké je tempo růstu trhu

Tempo růstu trhu bývá znázorněno v procentech na vertikální ose. Vyznačuje nárůst tržeb u každého produktu. Vyšší tržby jsou spojeny s růstem trhu. Když jsou vyšší tržby, trh také roste, a když roste trh, tak tržby rostou s ním. Jak je vidět na obrázku níže, vertikální osa tempa růstu trhu je rozdělena na dvě části od 0 do 20%. V praxi může tempo růst trhu nabývat vyšších i záporných hodnot. U záporných hodnot se většinou jedná o hodnoty v intervalu od 0 do -5. Mezi vysokým a nízkým tempem růstu se udává hranice, která činí 10%. (Jakubíková, 2013, s. 133-134)

Dle Jakubíkové (2013, s. 134) je na horizontální ose sledován relativní tržní podíl, který je znázorněn logaritmickou stupnicí s krajními body 10 a 0,1. Tyto krajní body znamenají buď to, že podnikatelská jednotka má u produktu desetkrát větší tržby než její nejdůležitější konkurent, nebo má jen desetiprocentní tržby v porovnání s tím samým konkurentem. Stejně jako u vertikální osy i u horizontální osy je uveden milník značící vysokou a nízkou hodnotu. U relativního tržního podílu je touto hodnotou 1, která vyjadřuje vyrovnanost mezi relativními podíly podnikatelské jednotky a konkurenta.



Obr. 2. BCG matice (Zdroj: STRATEG.cz, 2008)

Tento model je založen na myšlence, že čím rychleji roste trh produktu nebo čím je vyšší tržní podíl produktu, tím je to pro naši firmu lepší. Výrobek může být v matici umístěn do

čtyřech kvadrantů, které vypovídají o tvorbě nebo spotřebě finančních prostředků na jednotlivé výrobky. (Blažková, 2007, s. 144)

BCG skupina vychází z předpokladu, že každý výrobek musí patřit do jednoho kvadrantu a přiřadila kvadrantům specifické názvy: Otazníky, Hvězdy, Dojné krávy a Psi. (Jakubíková, 2013, s. 134)

- **Otazníky** – Výrobky s nízkým tržním podílem, ale působící na rychle rostoucím trhu. Tyto výrobky vykazují šanci prosadit se mezi konkurencí na trhu, ale potřebují k tomu velké finanční prostředky. Jsou velmi nestabilní. Mohou být ziskové, ale podnik se s nimi může dostat i do ztráty. Je otázkou managementu, jestli bude chtít do tohoto výrobku investovat více peněžních prostředků, aby zesílil jeho tržní podíl. (Jakubíková, 2013, s. 135)
- **Hvězdy** – produkty, které mají vysoký relativní tržní podíl na rychle rostoucím trhu. Jsou jimi otazníky, jakmile se stanou úspěšnými. U hvězd je potřeba vynaložení velkých finančních prostředků, aby si udržely svou pozici. Jsou hlavním zdrojem zisku podniku. Po zpomalení tempa růstu trhu pod 10% se postupně stávají dojnými krávami.
- **Dojné krávy** – dle Jakubíkové (2013, s. 135) jsou dojné krávy výrobky na mírně rostoucích trzích s vysokým tržním podílem. Jsou důležitým zdrojem finančních prostředků pro firmu a zabezpečují ostatní skupiny, hlavně hvězdy. Vytvářejí více finančních prostředků, než je do nich zpět investováno, k udržení jejich tržního podílu. U dojných krav je potřeba myslet na jejich malou životnost, protože se vyskytují na trzích, kde je jen malá naděje na přijatelný přírůst poptávky po výrobcích. Firemní management se snaží tyto dojné krávy chránit, protože jsou zdrojem financování dividend placených akcionářům, úroků za cizí kapitál atd.
- **Psi** – produkty, které mají nízký relativní tržní podíl a zároveň působí na trzích s nízkým tempem růstu. Tyto výrobky sice vykazují účetní zisk, ale všechny zisky, které vydělají, se musí zpátky investovat, aby si udrželi jejich relativní tržní podíl. Firma se musí rozhodnout, zda chce jejich výrobu snížit nebo úplně zrušit. Může se také rozhodnout investovat do radikálních změn v jejich postavení na trzích nebo přesunout výrobu na nadějnější trhy. (Jakubíková, 2013, s. 135-136)

4 SWOT ANALÝZA

Dle Kotlera a Kellera (2007, s. 30) je SWOT analýza celkové hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společností. Skládá se z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.

Konstrukčně se analýza skládá ze čtyř kvadrantů, které nesou anglické názvy, jejichž začínající písmena jsou obsaženy v názvu analýzy. Těmito kvadranty jsou (Urbánek, 2004, s. 214):

- Strengths (silné stránky)
- Weaknesses (slabé stránky)
- Opportunities (příležitosti)
- Threats (hrozby)

Prostřednictvím této analýzy se podnik snaží zkoumat interní a externí analýzu podniku. V interní analýze se pokouší rozeznat silné a slabé stránky společnosti. U externí analýzy odhaduje, jaké má firma příležitosti a také naopak, kde na ni číhají hrozby. (Urbánek, 2004, s. 214)



Obr. 3. SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Silné stránky:** Tručka (2013, s. 73) definuje silné stránky společnosti jako určitou převahu, kterou má jejich produkt nebo nabídka ve srovnání s konkurencí. Tato převaha bývá dána lepšími charakteristikami a vlastnostmi sortimentu, který tak uspokojuje potřeby zákazníka lépe než je tomu u konkurence.
- **Slabé stránky:** Slabiny jsou opakem silných stránek a mohou jimi být např. slabé stránky produktu z technologického hlediska či nedostatky v organizaci prodeje a výroby. Znalost vlastních slabin je v řízení firmy velmi důležitá, protože dovolí

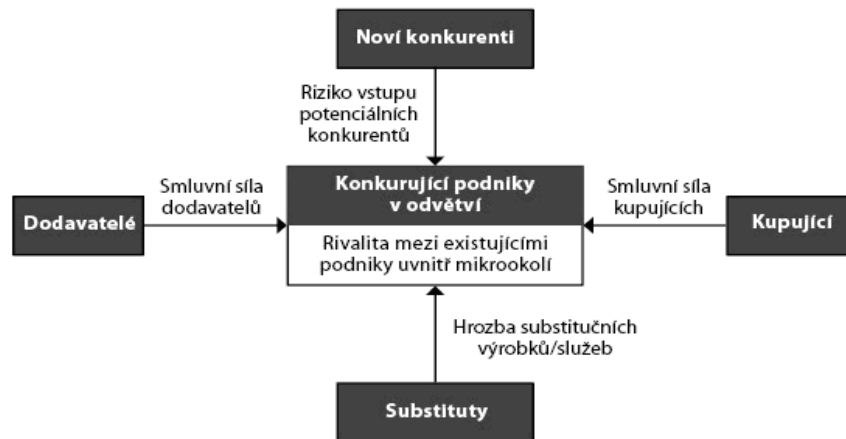
firmě zdravě riskovat a nemusí mít přehnané starosti. Naopak když slabiny nezná, může dělat neuvážené a riskantní kroky, které v důsledku mohou mít fatální dopad. (Tručka, 2013, s. 75))

- **Příležitosti:** Dají se označit, jako nevyužité externí faktory, které působí na produkt. S jejich využitím stoupá růst a lepší využití zdrojů, které jsou k dispozici. Využitím těchto příležitostí se podnik dostává do výhody vůči své konkurenci. Musí je však nejdříve rozpoznat, aby pak následně byl schopný je využít. (Blažková, 2007, s. 156)
- **Hrozby:** Na rozdíl od příležitostí jsou hrozby označovány jako negativní vnější faktory. Mezi nejtypičtější hrozby můžeme zařadit vstup nových konkurentů na trh, technologický náskok našich konkurentů nebo daňové zatížení. Společnost musí velmi rychle reagovat, aby je stihla minimalizovat nebo úplně zneškodnit. (Blažková, 2007, s. 156; Tručka, 2013, s. 78)

Smyslem celé SWOT analýzy je tedy identifikovat všechny významné interní a externí faktory, které působí na výrobek nebo na obchodní nabídku. Tyto faktory se posoudí podle jejich závažnosti a významnosti a navrhne se strategie, kterou by se měl podnik dát, aby došlo k minimalizaci slabých stránek a hrozeb a využití silných stránek a příležitostí k zisku výhody před konkurencí. (Tručka, 2013, s. 78)

5 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Porterovu analýzu vymyslel v roce 1979 profesor Michael Eugene Porter z Harvard Business School. Věnoval se především vnějším silám, které působí na podnikání firem. Definoval tedy 5 konkurenčních sil, mezi které zařadil konkurenční rivalitu, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh a hrozbu vzniku substitutů, sílu odběratelů a sílu prodávajících. (BusinessVize.cz, 2011)



Obr. 4. Porterův model (zdroj: BusinessInfo.cz, 2007)

5.1 Konkurenční rivalita

Konkurenční rivalitou se rozumí soutěživost mezi stávajícími podniky v mikrookolí. Když je tato rivalita slabá, podniky si mohou určovat vyšší ceny za produkty a zvětšit si tím zisk. Nastane-li však situace, kdy je tato rivalita velká, dochází k cenové válce, která zesiluje rivalitu. Tato cenová válka snižuje výnos a ziskovost u prodeje. V rozsahu rivality mezi podniky rozhodují tři faktory (Dedouchová, 2001, s. 19):

- **Struktura mikrookolí** – je určena velikostí podnikových podílů na trhu v daném mikrookolí. Ve struktuře daného okolí se rozlišují dva druhy uspořádání a to atomizované a konsolidované mikrookolí.

Atomizované mikrookolí je charakteristické velkým množstvím malých a středních podniků bez účasti žádného podniku, který by jim vévodil. Podnik se tady setkávají s nízkými vstupními bariérami a malou diferenciací produktů. Když je velká poptávka a vysoký zisk, tak nízké vstupní bariéry způsobují velký příval nově vstupujících konkurentů. Dochází k přebytku kapacity, podniky začínají snižovat ceny a

dochází k cenové válce, která často končí bankrotem. Nejlepší strategií pro podniky se jeví minimalizace nákladů.

V konsolidovaném okolí je chování a intenzita konkurence méně předvídatelná. Přebývá tady závislost jednoho podniku na druhém. Když například jeden podnik sníží ceny svých produktů, je nucen druhý podnik také snížit ceny při zachování kvality. Může dojít i k tomu, že konkurenti budou stlačovat ceny stále dolů a tak snižovat zisk mikrookolí. Když se podniky ocitnou na hranici cenové války, konkurují si většinou necenovými faktory (vzhled, kvalita). Toto chování snižuje pravděpodobnost vzniku cenové války. (Dedouchová, 2001, s. 19-21)

- **Poptávkové podmínky** – Dalším faktorem, který působí v mikrookolí je poptávka. Když poptávka roste, zvětšuje se trh buď tím že přibývá zákazníků, nebo zákazníci nakupují produkty ve větší míře. Firmy nepotřebují ubírat ostatním společností část trhu, aby dosáhly vyššího obrátu. Při rostoucí poptávce se může zvětšit podíl firmy na trhu. Naopak problém nastává u klesající poptávky. Pokles poptávky může nastat úbytkem zákazníků nebo tím, že začnou daný produkt nakupovat méně. Podniky se snaží udržet svou ziskovost a podíl na trhu. Když poptávka klesá tak firmy dosáhnou růstu jen, když obsadí část trhu konkurentům. Toto počínání vede k rostoucí rivalitě a větší konkurenci.

Výstupní bariéry – když poptávka začne klesat, jsou velkou hrozbou pro firmy výstupní bariéry. Mezi takové bariéry, které jsou společné pro všechny podniky, patří např. investice do strojů, které nemohou být prodány, sentimentální důvody, kvůli nimž podnik nechce vystoupit z mikrookolí nebo rozdílné strategické vztahy uvnitř podniku mezi podnikatelskými jednotkami, kdy pokles poptávky v jednom segmentu mikrookolí znamená nárůst poptávky v jiném segmentu. (Dedouchová, 2001, s. 21)

5.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Porter (1994, s. 7) uvádí, že nově vstupující společnosti se snaží získat podíl na trhu. Pro splnění svého cíle velmi často vynakládají velké zdroje. Takové chování firmu nutí ke snížení ceny za výrobky nebo k zvýšení nákladů. Tím dochází ke snížení ziskovosti firem. Nově vstupující firmy se ale musí vyrovnat s překážkami vstupů, které působí v kombinaci s chováním stávajících podniků. Když nastane rázná reakce stávajících podniků na vstup

nového konkurenta, nebo když jsou překážky vstupů vysoké, je pravděpodobnost vstupu nové firmy nízká. Rozeznává se šest překážek pro vstup nových konkurentů:

1. **Úspory z rozsahu** – Jedná se o úsporu v jednotkách produkce za určité období, při nárůstu celkového objemu produkce. S takto získanými úsporami se dá setkat ve všech oblastech podnikání (výroba, marketing, prodejní síť, distribuce, nákup atd.). Pro nově vstupující firmy je tato překážka velmi citelná a nežádoucí, protože to pro ně znamená buď vstoupit do odvětví s velkým celkovým objemem produkce a připravit se na reakci dosavadních firem v odvětví nebo vstoupit s malým objemem produkce, ale to je pro ně cenově nevýhodné. (Porter, 1994, s. 7-9)
2. **Diferenciace produktu** – Nově vstupující firmy musejí překonat věrnost zákazníků ke stávajícím firmám. Tuto věrnost si firmy získaly reklamou, servisem, rozdílností v produkce nebo tím že s produktem přišli na trh jako první. Nově vstupující firmy musí přilákat zákazníky na svou stranu a k tomu potřebují vysoké výdaje. Obvykle také dochází k počátečním ztrátám a prolomení věrnosti zákazníků také vyžaduje delší čas. Investice do nové značky jsou tedy velmi riskantní. (Porter, 1994, s. 9)
3. **Kapitálová náročnost** – Tato překážka počítá s nutností investovat mnoho financí do počátečních výdajů. Velmi riskantní bývají investice do reklamy a na výzkum a vývoj. Musí se počítat i s počátečními ztrátami. Velké podniky, které mohou pronikat do jakéhokoliv odvětví, kvůli dostatku zdrojů s kapitálovou náročností až také problémy nemají. Existují však odvětví, které jsou velmi kapitálově náročné (těžba ropy), což předznamenává minimum nově vstupujících konkurentů.
4. **Přechodové náklady** – Jsou to náklady, které vynakládá kupující, když přechází od jednoho dodavatele ke druhému. Do této skupiny se počítají například náklady na přeškolení, náklady na změnu designu, náklady k otestování nového zdroje apod. Pokud tyto náklady jsou příliš vysoké, musí nově vstupující firma snížit cenu nebo zvýšit kvalitu výrobku. (Porter, 1994, s. 8-9)
5. **Přístup k distribučním kanálům** – Nově vstupující firma musí najít způsob, jak své produkty distribuovat zákazníkům. Jelikož přirozené distribuční kanály už jsou obsazené stávajícími firmami, musí najít způsob jak se mezi nimi prosadit, i když jí zpočátku klesne zisk (společná reklama). Tato překážka je pro nově vstupující firmy někdy tak vysoká, že jsou nuceny si zakládat vlastní distribuční kanály. Důvo-

dem jsou velmi dobré kontakty stávajících společností s distributorskými kanály, založené na dlouholeté spolupráci. (Porter, 1994, s. 10-11)

6. **Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** – nehledě na úspory z rozsahu, nově zaváděné firmy nemohou dosáhnout tak nízkých nákladů, jako mají stávající firmy. Stávajícím firmám pomáhá několik výhodných faktorů (Porter, 1994, s. 11-12):
 - Mají produkt chráněn patentem nebo know-how produktu.
 - Výhodná poloha a výhodný přístup k surovinám, který je podpořen smlouvami o dodávkách s dodavateli, které uzavírali, když byla menší poptávka za výhodnější ceny.
 - Zkušenosti pracovníků firmy, díky nimž klesají náklady, a jejich práce je tak efektivnější. Tato výhoda je nejdůležitější v odvětvích s vysokou pracností. Nově zaváděné firmy, které nemají zkušenosti, budou mít vyšší náklady. Budou nabývat ztráty, což se projeví i v ceně. Oproti tomu stávající firmy se zkušenostmi budou mít nižší náklady a tak mohou investovat do nové technologie.
7. **Vládní politika** – Vláda může různými způsoby omezit vstup nových firem do odvětví. Takovými nástroji vládní politiky je například omezení přístupu k surovinám či udělení licence. Tyto vládní nástroje mohou být i více skryté. Vláda může dbát na ekologii, a proto zavede předpisy o znečištění ovzduší a vod. Také nařízení zvýší velikost potřebného kapitálu nově zaváděné firmy, který je potřebný pro vstup do odvětví. Vláda může také zpřísnit předpisy na testování produkce nebo vystavit bezpečnostní a technické předpisy. Všude to souvisí s nárůstem kapitálových nákladů. (Porter, 1994, s. 13)

5.3 Tlak ze strany substitutů

Firmy nesoutěží jen s firmami ve stejném odvětví, ale i s těmi, které vyrábějí substituty v jiných odvětvích. Tyto substituty určují cenové stropy a tím omezují výnosnost produktů. Substituty jsou výrobky, které splňují stejnou funkci jako náš výrobek. Tyto substituty se musí identifikovat, aby se firma mohla cenově zařadit. V boji vůči substitutům může jít někdy i o kolektivní spolupráci odvětví. Když reklama jedné firmy si nedokáže upevnit pozici vůči substitutu, tak kolektivní reklama všech podnikatelů může postavení produktu

vůči substitutům výrazně posílit. Nejnebezpečnější jsou dva druhy substitutů (Porter, 1994, s. 23-24):

- ty, které mají zlepšující se cenovou pozici a přibližují se tím odvětví
- substituty, které pochází z odvětví s vysokou ziskovostí

5.4 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé chtějí nakupovat za co nejnižší cenu, ale s vysokou kvalitou a propracovaným servisem. Takové chování zvyšuje náklady, snižuje ziskovost odvětví a staví konkurenty proti sobě. Síla kupujících je větší za určitých podmínek (Porter, 1994, s. 25-27):

- Když odběratel kupuje velkou část dodavatelovi produkce. Takový odběratel je pro dodavatele velmi důležitý.
- Když odběratel nakupuje velké množství produktů, které znamenají většinu jeho nákladů. Odběratel je tady náchylný jednat o snížení ceny. Jestliže množství, které odběratel nakupuje, pro něho neznamená většinu jeho nákladů, tak na jednání o ceně je méně citlivý.
- Jestliže je odběratel o všem informován. Když zná přesné údaje o poptávce, tržních cenách atd. Posiluje to jeho vyjednávací schopnost a může tedy zatlačit na snížení ceny nebo přejít ke konkurenci.
- Odběratelé mohou také pohrozit dodavatelům, že si výrobky začnou vyrábět sami. Činí tak kvůli dojmu, že ceny dodavatelů jsou příliš vysoké a vlastní výroba by jich vyšla levněji.
- Když mohou odběratelé nakupovat od několika společností současně. (Dedouchová, 2001, s. 22)

5.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Silní dodavatelé mohou pohrozit odběratelům, že zvýší cenu nebo sníží kvalitu dodávaných produktů. Obě dvě situace vedou ke snížení výnosnosti. Naopak u slabých dodavatelů si mohou podniky navýšit cenu nebo žádat lepší kvalitu statků. Stejně jako odběratelé jsou podle Portera i dodavatelé silnější za určitých podmínek (Dedouchová, 2001, s. 22):

- Když existuje málo substitutů u produktů, které dodavatel prodává.
- Jestliže odvětví, kde firma podniká, není pro dodavatele důležité. Dodavatel není nucen zlepšovat kvalitu svých výrobků nebo snižovat cenu.

- Když je podnik závislý na svém dodavateli. Může k tomu dojít tehdy, když jsou dodavatelé velmi diferencováni. Pro podnik by bylo velmi drahé přejít od jednoho dodavatele ke druhému. (Porter, 1994, s. 28)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Firma PRODAG Zlín, s.r.o. je rodinná firma, která se prezentuje přes 22 let na trhu se zemědělskou, lesní a komunální technikou. Nabízí širokou škálu strojů pro sadaře, vinaře a údržbu sportovních ploch. Logo společnosti viz příloha I. Firma vyrábí komunální rozmetadla pro zimní posyp, rozmetadla umělých hnojiv, plošné postřikovače do zemědělství a různé speciály pro sportovní plochy, golf, pěstování vánočních stromků, železnice, údržbu tramvajových tratí, údržbu dálnic a silnic apod. Společnost se také věnuje dovozu zemědělské techniky ze zahraničí. Jsou akreditovanými dovozci traktorů Tuber do ČR a nabízejí i traktory Belarus, Yanmar a Solis. Převážně ze slovinských firem dovážejí mulčovače, štípače dřeva balíčky dříví, lanové navijáky, lisy na ovoce, obrabeče a shrnovače píce, secí stroje, rotavátory, vleky 2t, 3t a 4t, rosiče a plošné postřikovače. (prodag.cz, 2015)

6.1 Základní údaje o firmě

Datum zápisu:	6. 10. 1992
Sídlo:	Zlín – Příluky, Obeciny XVIII 4180, PSČ 76001
Identifikační číslo:	469 75 519
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Jednatelé:	XY, dat. nar. 5. Srpna 1947 Zlín - Příluky, Obeciny XVIII 4180, PSČ 76001 Den vzniku funkce: 6. října 1992 YZ, dat. nar. 25. června 1974 Dolní 2289, 760 01 Zlín Den vzniku funkce: 15. října 2012
Způsob jednání:	Jménem společnosti jedná a podepisuje jednatel.
Společníci:	XY, dat. nar. 5. Srpna 1947 Zlín - Příluky, Obeciny XVIII 4180, PSČ 76001
	Vklad: 105 000,- Kč
	Splaceno: 100%
	Obchodní podíl: 100%

Základní kapitál: 105 000 Kč (justice.cz, 2015)

6.2 Předmět podnikání

- Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
- Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
- Podpůrné činnosti pro rostlinnou výrobu
- Kování, lisování, ražení, válcování a protlačování kovů; prášková metalurgie
- Výroba zámků a kování
- Výroba zemědělských a lesnických strojů
- Zpracovatelský průmysl j. n.
- Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů
- Skladování
- Technické zkoušky a analýzy
- Činnosti v oblasti pronájmu a operativního leasingu

6.3 Historie společnosti

Firma PRODAG Zlín s.r.o. je rodinná firma a byla založena třemi společníky. Během roku dva společníci odstoupili a zbyl jeden jednatel, který je zároveň majitelem. Při založení ve firmě pracovali dva zaměstnanci a postupem času se počet zvýšil na nynějších deset zaměstnanců, viz blíže v organizační struktuře v příloze II. Podnik za svého působení na trhu třikrát změnil své sídlo kvůli rostoucím požadavkům nájemníků. Předchozí sídla firmy se nacházely ve Zlíně, Holešově a Fryštáku. V roce 2007 se společnosti podařilo koupit pozemek v Liptálu poblíž Zlína, kde PRODAG sídlí dodnes, viz příloha III. První program firmy byl založen na prodeji aplikační techniky, kam můžeme zařadit prodej postřikovačů a rozmetadel. Po přestěhování do Liptálu se firma začala více orientovat na prodej strojů pro lesnictví, jako jsou např. štípače, frézy na pařezy, traktory apod. Po krizi s dodavateli se firma rozhodla, že si určité typy postřikovačů a rozmetadel začne vyrábět sama. Od roku 1995 vyrábí rozmetadla a o tři roky později začala vyrábět i postřikovače. Před dvěma lety se počet jednatelů rozšířil na dva, přičemž zůstal jeden majitel.

6.4 Organizační struktura a zaměstnanci

Firma se skládá z deseti zaměstnanců. Tento počet se za posledních několik let takřka nezměnil. Ve vedení firmy jsou dva jednatelé, kde nadřízeným je majitel firmy. Pod ním pra-

cuje paní ředitelka. Zodpovídají se jim zaměstnanci, kteří mají na starosti sklad, ekonomiku, marketing, prodej a servis. Za servis odpovídá hlavní technik, který spolupracuje s dalšími dvěma techniky. Firma od tohoto roku začala spolupracovat se Střední odbornou školou ve Vsetíně a zaučuje jednoho učně, který každý druhý týden dochází na praxi. Od příštího roku plánuje tuto spolupráci rozšířit na docházku třech nových učňů.

6.5 Konkurenční strategie společnosti

Ze sledovaného provozu ve firmě se dá určit, že firma praktikuje kombinaci dvou konkurenčních strategií. Jsou jimi prvenství v celkových nákladech a soustředění pozornosti. Společnost se při dovozu produktů i výrobě strojů soustředí na to, aby byly náklady co nejnižší. Minimalizuje náklady díky zkušenostem pracovníků, stejně tak minimalizuje náklady na výzkum, vývoj a v reklamě. Současně ale dbá i na kvalitu svých produktů. Strategii soustředění pozornosti firma uplatňuje u výroby speciálních postřikovačů. Firma okrajově vyrábí i normální postřikovače do vinohradů a sadů, ale její pozornost se upíná převážně k výrobě speciálních postřikovačů, kde vyrábí dokonalejší produkty než její konkurence.

7 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO

Firma PRODAG Zlín s.r.o. má na skladě velké množství strojů. Dají se zde najít traktory, různé druhy postřikovačů, rozmetadel a rosičů, mulčovače, štípače, secí stroje atd.

7.1 Traktory a malotraktory

Firma prodává 4 druhy traktorů, které dováží ze zahraničí. Jde o traktory Tuber, Solis, Belarus a Yanmar.

Tuber

Společnost má na skladě dvě vývojové řady a to Tuber 40 a Tuber 50. Výrobce těchto traktorů je chorvatská firma Labinprogres, která dodává traktory buď s motorem yanmar nebo lombardini. Součástí traktoru je mechanická převodovka, která je opatřena jednou redukcí, díky níž má traktor 8 rychlostí dopředu a 2 dozadu. Maximální rychlost traktorů je až 41 km/h. Traktory je možné dodatečně opatřit vytápěnou kabinou nebo přikoupit příslušenství jako je např. nakladač s lopatou, etážový otočný závěs, čelní hydraulika nebo přední závaží, které slouží k tomu, aby se traktor při orání nebo při velkém nákladu vzadu, nezačal vepředu převracet.

Solis

Výrobce těchto traktorů je indická firma Sonalika. Jde o jednoho z největších a nejvýznamnějších výrobců traktorů v Asii. Podle počtu koní se tyto traktory dělí na Solis 20, 50, 60, 75 a 90. Všechny jsou opatřeny kabinou až na Solis 20. Traktory se dělí i podle náhonu, který je buď 2WD nebo 4WD. Všechny traktory splňují normy US EPA a Euro III. Po technické stránce spolupracuje s japonským výrobcem Yanmar.

Belarus

Tyto traktory jsou dováženy od předního výrobce z Běloruska a většina má uvnitř motory Lombardini. Výkon Belarusů je v rozmezí 36-360 HP. Traktory Belarus jsou známé pro své všestranné využití a hodí se pro všechny typy činností. K traktorům se může připojit např. čelní nakladač, sněhový pluh, rozmetadla, mulčovače a drtiče, sklápěcí navěs, zameřič, naviják, či dokonce podkopy. Všechny jsou dodávány s kabinou a některé ji mají opatřenou i klimatizací.

Yanmar

Traktory Yanmar produkuje přední japonský výrobce zemědělské techniky. Základem těchto traktorů je 3 válcový, čtyřtákní, naftový motor Yanmar s přímým vstřikováním. Tento motor je velmi šetrný k životnímu prostředí a přitom má i nižší spotřebu nafty. Jedná se spíše o menší traktory takže výkon u jednotlivých traktorů se pohybuje v rozmezí 27-35 koňských sil. Traktory mají buď hydrostatickou nebo mechanickou převodovku. Mechanickou více využívají vinaři a sadaři, protože má 12 rychlostí dopředu i dozadu. Jede sice pouze 20 km/h, ale to ve vinohradě vůbec nevadí. Hydrostatická převodovka, která nabízí tři rychlostní stupně a rychlost 30 km/h je více využívána pro komunální práce. Traktory Yanmar se využívají např. při práci s mulčovačem a rotavátorem, sečení trávníku, zimní údržbě obce apod.

Vlečky za traktory

Firma nabízí vlečky za traktory od společnosti Labinprogres. Vždy se jedná o vlečky, které jsou schopné složit náklad na všechny tři strany. Liší se od sebe velikostí a také typem brzd. Ta může být vzduchová, hydraulická a nájezdová. Vlečky jsou vhodné pro všechny typy malotraktorů a pro převoz sypkého a kusového materiálu. Firma nabízí možnost si také přikoupit nástavce bočnic ve výši 40 cm nebo 50 cm.

7.2 Postřikovače a rozmetadla

Určitou část postřikovačů a rozmetadel firma vyrábí. Další část kupuje a prodává od zahraničních firem, jako jsou Agromechanika, Matabi a Ino.

Postřikovače a rozmetadla PRODAG

Jde o postřikovače a rozmetadla, které firma PRODAG nedovází, ale sama je vyrábí. Společnost se soustředí na nesené plošné postřikovače, které jsou určeny k ošetření polních plodin pesticidy nebo jinými přípravky. Mohou být také využity k plošnému hnojení kapalnými průmyslovými hnojivy. Postřikovače se liší velikostí nádrže a velikostí ramen. Nádrže jsou vyráběny od 200 do 1000 litrů. Velikost ramene si většinou zákazníci objednávají na zakázku. Hlavní rozdělení postřikovačů je na KM (komunál), ST (standard) a EC (economic).

Rozmetadla jsou vhodné k rozmetání práškových a granulovaných hnojiv. Jsou také vhodné pro komunální posyp. Firma vyrábí různé třídy rozmetadel, které se hlavně liší objemem násypky a materiálem, ze kterého je násypka vyrobená. Odlišují se také počtem ko-

toučů, které rozmetají posyp. Firma vyrábí jednokotoučové a dvoukotoučové verze rozmetadel. Rozeznává se 5 tříd rozmetadel: CONE P, CONE X, CONE E, CONE EX a CONE professional (u všech je možnost pohonu hydromotorem).

- CONE P – plechové provedení násypky chráněné práškovou barvou, objem násypky 300, 400 a 500 litrů, záběr 1-14 metrů.
- CONE X – nerezové provedení násypky, objem násypky 300, 400 a 500 litrů, záběr 1- 14 metrů, možnost použití krycí plachty násypky.
- CONE E, Ex – polyethylenová násypka, objem násypky 300 litrů, záběr 1-14 metrů, možnost použití krycí plachty
- CONE professional – polyethylenová násypka, objem násypky 400 + nástavba 100 litrů, záběr 1-18 metrů, zesílené provedení rámu pro možnost nastavby, hydraulické ovládání on/off,

Postřikovače a rozmetadla Speciál

Tyto postřikovače podnik vyrábí výhradně na zakázku. Jde o zajímavé a ojedinělé využití postřikovačů a rozmetadel jako jsou např.:

- Postřikovače pro likvidaci trávy a plevelů pod panely fotovoltaických elektráren a k čištění těchto panelů.
- Postřikovače ke stříkání jahod a brambor.
- Postřikovače a rozmetadla pro golfové a sportovní plochy.
- Postřikovače k chemické ochraně lesních školek.
- Postřikovače k desinfekci stájí a odchoven drůbeže.
- Postřikovače k likvidaci zeleně podél dálnic a silnic I. a II. třídy.
- Postřikovače k likvidaci zeleně podél železnic

Postřikovače Agromechanika a Matabi

Postřikovače Agromechanika mají podobnou konstrukci jako postřikovače vyráběné firmou PRODAG. I tady se vyrábějící firma převážně věnuje výrobě velkých postřikovačů k údržbě polí. Liší se velikostí nádrží, přičemž některé jsou vybaveny i třemi nádržemi. Dále se liší počtem přípojných postřikových ramen a výkonem čerpadla. Některé postřikovače jsou vybaveny i elektronickým dálkovým ovládáním.

U Matabi postřikovačů se jedná o jiný typ postřikovače. Na rozdíl od postřikovačů Agromechanika a Prodag jsou tyto postřikovače určeny pro zahradní a průmyslové použití. Ro-

zeznávají se tři typy: tlakové, zádové a průmyslové. U tlakových postřikovačů se pumpou stlačuje v nádobě vzduch, přičemž tato nádoba musí být alespoň ze 2/3 naplněna. Všechny modely jsou vybaveny ramením popruhem a nejvhodnější jsou pro postřikování balkónů, teras a malých zahrádek. Zádové postřikovače mají popruhy, kterými si postřikovač může umístit na záda. Nádržky mají velikost 12, 16 a 20 litrů. Pohybem páky je kapalina rozmíchávána a vháněna do tlakové komory, odkud je vytlačována do stříkací pistole. Jsou vhodné pro stříkání na farmách nebo vinohradech. Průmyslové postřikovače připomínají postřikovače tlakové. Jsou ale vyrobeny z vysoce odolného materiálu – polypropylenu. Tento materiál je vhodný k použití v prostředí, kde se vyskytují různé chemikálie. Využívají se k desinfekci, čištění bazénů, údržbě strojů atd.

Rozmetadla Ino

V nabídce jsou tři verze rozmetadel: jednokotoučová, dvoukotoučová a hubicová rozmetadla. Jednokotoučová jsou tažená rozmetadla s nezávislým pohonem rozmetacího ústrojí, mají plastovou převodovku, nastavitelné dávkovací ústrojí a jsou ošetřena proti korozi komaxitovou barvou. Mohou mít objem 50 a 150 litrů. Tyto rozmetadla mají dva kotouče z nerezové oceli na rozmetání a jsou výrazně větší, jelikož mohou nabývat objemu 1000, 1500 a 2000 litrů. Mají výklopnou plechovou násypku a díky velmi kvalitně vyrobenému dávkovacímu a regulačnímu systému z nerezové oceli jsou tyto rozmetadla schopné velmi přesné a symetrické aplikace. Oproti jednokotoučovým rozmetadlům jsou dvoukotoučová výrazně dražší. Hubicová rozmetadla firma PRODAG nevyrobí. Jde o rozmetadla, kde dochází k rozmetání průmyslových hnojiv pomocí kmitajících hubic. Tento systém aplikace se řadí mezi nejpřesnější aplikace hnojiv. Mají sklolaminátovou násypku o objemu 500-1250 litrů a rozmetací záběr lze nastavit od 6 do 24 metrů. Cenově se tyto rozmetadla nacházejí mezi jednokotoučovými a dvoukotoučovými rozmetadly.

7.3 Rosiče a Mulčovače

Rosiče a mulčovače firma dováží od zahraničních výrobců. Od firmy Zupan dováží jak rosiče tak mulčovače. Dále dováží rosiče od Agromechaniky a mulčovače od společnosti Ino.

Rosiče Agromechanika

Rosiče slouží k ošetření vinné révy a sadů pesticidními a nepesticidními látkami. Svým technologickým řešením umožňují přesné dávkování a tím dokonalý postřik, který je na

rostlinu nanášen ve formě mlhy. Jsou dodávány ve dvou formách a to ve formě nesené a tažené. Rosiče Agromechaniky se vyznačují polyethylenovou nádrží. Některé modely mají mechanické dálkové ovládání regulátoru. Liší se od sebe objemem nádrže a velikostí ventilátoru a výkonem čerpadla. Tažené rosiče jsou několikanásobně dražší než nesené. Jsou vyráběny s proplachem i bez proplachu. S proplachem znamená, že jsou vybaveny dalšími nádržemi s čistou vodou, kde se mohou opláchnout ruce nebo zředit postřík, který je v hlavní nádrži

Rosiče Zupan

Rosiče Zupan jsou si s rosiči od Agromechaniky velmi podobné. Také vyrábějí nesené nebo tažené rosiče s proplachem nebo bez něj, nádrž je rovněž vyráběna z polyethylenu a objem nádrží je také podobný. Pro intenzivnější postřík lze rosiče osadit lepším čerpadlem nebo zvýšením počtu trysek.

Mulčovače Zupan

Tyto mulčovače se uplatňují hlavně ve vinohradech, sadech na dalších travnatých plochách, kde mulčují trávu a menší větvičky. Mají pracovní záběr od 100 do 200 cm a může se nastavit výška mulčování u některých modelů až na 10 cm. Díky svému provedení, které může být jedno až třibubnové, mají vysokou účinnost a mají také nízké nároky na výkon traktoru, který může být jen 10 kW. Některé modely jsou opatřeny i boční vyžínací sekcí. Pro rovné terény je sekce hnána mechanicky, pro obtížné, nerovné terény je sekce hnána hydromotorem.

Mulčovače Ino

Tyto mulčovače se oproti Zupanu vyznačují dlouhou životností a velmi tuhou konstrukcí. Společnost využívá převodovky od renomovaných výrobců, robotizovanou svařovací technologii. Rotující hřídele mohou být osazeny buď kladivy, nebo noži ve tvaru ypsilon. Mulčovače jsou rozděleny do několika skupin podle specifikace (vinohrady, sady, sláma, komunální plochy) a zátěže. Některé mulčovače jsou opatřeny hydraulickým ramenem, které jim umožňuje mulčovat porost i vedle cest, pod korunami stromů a do míst kam by traktor nemohl vjet.

7.4 Nástroje pro lesnictví

Firma od svého přesídlení do Liptálu, jelikož jsou okolo lesy, začala obchodovat i s nástroji, které usnadňují práci se dřevem.

Hydraulické štípače

Tyto štípače vyrábí slovinská firma GOMARK, která má velké zkušenosti s výrobou a prodejem štípačů, lanových navijáků, baliček dříví atd. Od roku 2003 vyrábí pod ochrannou známkou LANCMAN na trzích po celé Evropě a Severní Americe. Štípače se vyznačují dlouhou životností a kvalitní ochrannou vrstvou výrobku. Nabízených štípačů je celá řada. Od malých, které mají štípací sílu 7 tun až po štípače až po štípače se silou 26 tun. Některé verze se mohou umístit na podvozek za auto nebo táhnout za autem.

Štěpkovače

Štěpkovače se používají k likvidaci větví, kmenů, keřů, kůry, nepotřebného řeziva (tyče, kůly, prkna) a k výrobě štěpků z uvedených materiálů. Je jím možné zpracovat kruhové materiály do průměru 200 mm nebo ploché materiály do tloušťky 60 mm. Některé štěpkovače k fungování musí být připojeny za traktor a některé mají motor vlastní. Dá se připojit i jednoduchý nebo dvojitý pytlavač, do kterého štěpky rovnou padají.

Lanové navijáky

Pochází od výrobce Krpan. Jsou určeny pro středně těžkou práci v lese nebo na farmě a jsou dodávány včetně ocelového lana, držáku na pilu a snímatelným tažným závěsem. Liší se v tažné síle, kterou mají některé modely až 9500 kg. Tyto navijáky jsou však náročnější na výkon motoru traktoru.

Frézy na pařezy

Tyto nástroje jsou určeny k frézování dřevěných pařezů a to jejich nadzemní i podzemní části. Maximální průměr pařezu, který může být frézován, není stanovený. Doporučená maximální hodnota je 0,8 metru. Některé modely jsou vybaveny otočným ramenem, které usnadňuje práci při stranovém pohybu frézovacího kotouče.

7.5 Ostatní nástroje

Do této kategorie jsou zařazeny nástroje, jako jsou např. sněhové pluhy, vodní lisy, shrnovače a obrabeče píce atd.

Sněhové pluhy

Sněhové pluhy slouží k odstranění sněhu z komunikací, parkovišť a chodníků. Dají se umístit na lehké nákladní automobily a traktory. V nabídce jsou sněhové pluhy čelní, šípové, zadní a ACORD. Liší se od sebe umístěním pluhu a potřebou dostatečné výše výkonu

traktoru. Čelní a zadní pluhy jsou určeny pro traktory o výkonu 15-60 PS, šipové pro traktory o výkonu 20-70 PS a pluhy ACORD jsou v tomto směru nejnáročnější a mohou je používat jen traktory s výkonem 60-140 PS.

Motorové lištové sekačky

Sekačky vyrábí firma Labinprogres v třech verzích, které se liší druhem motoru:

- Diesel KAMA 178 FG6
- Benzín KOHLER
- Diesel Lombardini

Sekačky jsou opatřeny čtyřmi rychlostmi. Tři jsou dopředu a jedna je zpátečka. Sekání se může přizpůsobit šířce 110 nebo 127 cm. Sekačky jsou vhodné převážně pro hornaté svahy a jejich hlavním účelem je sekání trávy a obilí. Firma nabízí od stejného výrobce i menší sekačky. Tyto sekačky mají pouze jednu rychlost vpřed a tudíž menší výkon.

Motokultivátory

Stejně jako lištové sekačky i motokultivátory dodává firma Labinprogres. Slouží ke kultivaci země ve vinohradech či sadech. I motokultivátory mají tři různé motory, shodné s těmi u sekaček. Jsou vybaveny šesti rychlostmi, z nichž jsou čtyři vpřed a dvě vzad. Některé modely jsou opatřeny elektronickým startérem.

Secí stroje

Secí stroje pochází od slovinského výrobce Vega produkt. Jejich přednostmi jsou funkčnost, vysoká kvalita práce a racionální setí. Možnost agregovat secí stroje se stroji pro přípravu půdy. Stroj je možné jednoduše seřadit a použít různý pracovní záběr k setbě obilí, máku, sóji, trávy, zeleniny atd. Stroje se vyrábějí sériově buď s disky, nebo radličkami.

8 EKONOMICKÁ ANALÝZA PODNIKU

Nejlepších ekonomických výsledků společnost PRODAG Zlín s.r.o. dosahovala v roce 2013, kdy výsledek hospodaření stoupl více než trojnásobně na 469 000 Kč. Stalo se tak díky velkému nárůstu tržeb za prodej zboží, který vzrostl o 27,39% a také za prodej vlastních výrobků, který oproti roku 2012 vzrostl o 38,41%. Naopak v roce 2014 došlo u výsledku hospodaření k velkému propadu a to o 86,57% na 63 000 Kč. Tento údaj můžeme přisuzovat, jak částečnému poklesu tržeb za prodej zboží, tak hlavně poklesu tržeb za prodej vlastních výrobků, který klesl o 64,63% na 174 000 Kč. Přidaná hodnota se vyvíjela podobně jako předcházející tři ukazatele. V roce 2013 dosáhla svého vrcholu a v roce 2014 u ní došlo k poklesu.

Tab. 1. Vybrané ekonomické hodnoty společnosti v tis. Kč (zdroj: VZZ podniku viz blíže přílohy V, VII a IX)

	2012	2013	2014
Výsledek hospodaření	147	469	63
Tržby za prodej zboží	20560	28315	26431
Tržby za prodej vl. Výrobků	303	492	174
Přidaná hodnota	3000	4413	3913

8.1 Analýza vybraných ukazatelů finanční analýzy

K lepšímu zhodnocení ekonomické situace v podniku je použito několik ukazatelů finanční analýzy. Jde o ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti a rentability.

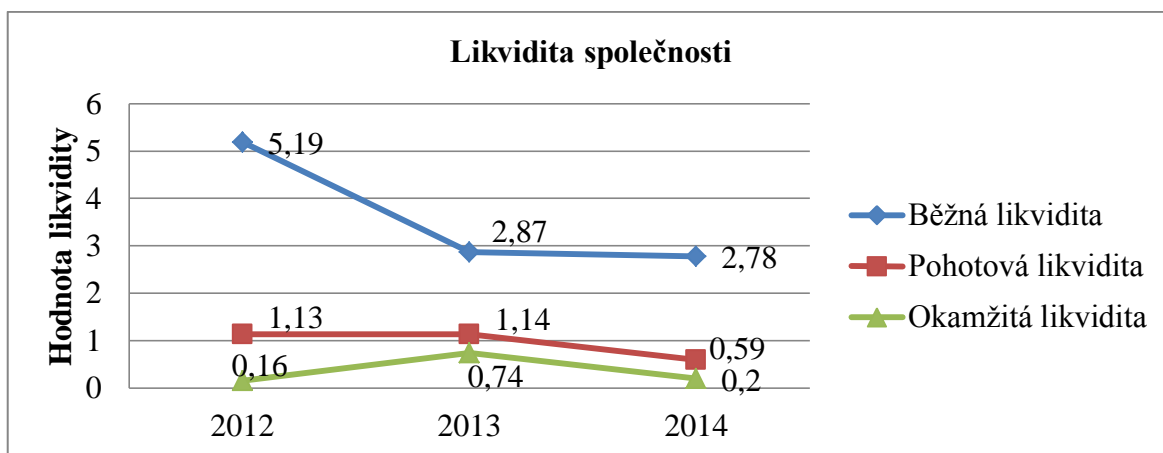
Tab. 2. Vybrané ukazatele finanční analýzy (zdroj: vlastní zpracování)

	2012	2013	2014
Běžná likvidita	5,19	2,87	2,78
Pohotová likvidita	1,13	1,14	0,59
Okamžitá likvidita	0,16	0,74	0,2
Obrat aktiv	1,81	2,16	2,05
Doba obratu zásob	110,17	75,13	104,14
Doba obratu pohledávek	26,18	17,72	18,37
Doba obratu závazku	27,12	43,52	47,48
Celková zadluženost	0,19	0,28	0,27
Úrokové krytí	3,06	19,18	4,17
Rentabilita tržeb	0,72%	1,64%	0,24%

Běžná likvidita u společnosti ve všech třech sledovaných letech nabývá větších hodnot než je doporučené optimální rozmezí. Zdaleka nejvyšší hodnoty dosáhla společnost v roce 2012 a to 5,19. Další dva roky tato hodnota klesla na zhruba 2,8. Čím vyšší je tato hodnota, tím menší je riziko platební neschopnosti. Tento ukazatel je však poměrně krátkozraký, protože velmi záleží na struktuře oběžných aktiv a jejich likvidnosti. U společnosti zhruba 3/4 oběžných aktiv tvoří zásoby zboží, pak následují krátkodobé pohledávky a zbytek tvoří finanční majetek. V odvětví s vysokými zásobami a delšími lhůtami splatnosti je lepší mít poměr vyšší.

V pohotové likviditě se podnik nachází v prvních dvou letech na hodnotách, které jsou v optimálním rozmezí. V roce 2014 hodnota klesla pod optimální hranici na 0,59. Podnik v tomto případě musí spoléhat na prodej zásob.

U okamžité likvidity se podnik v letech 2012 a 2014 ocitá na spodní hranici optimálního rozmezí. V roce 2013 se ocitá nad hranicí, tudíž by společnost neměla mít problém s uhrazením dluhů věřitelům, pokud by proměnila finanční majetek na hotovost.

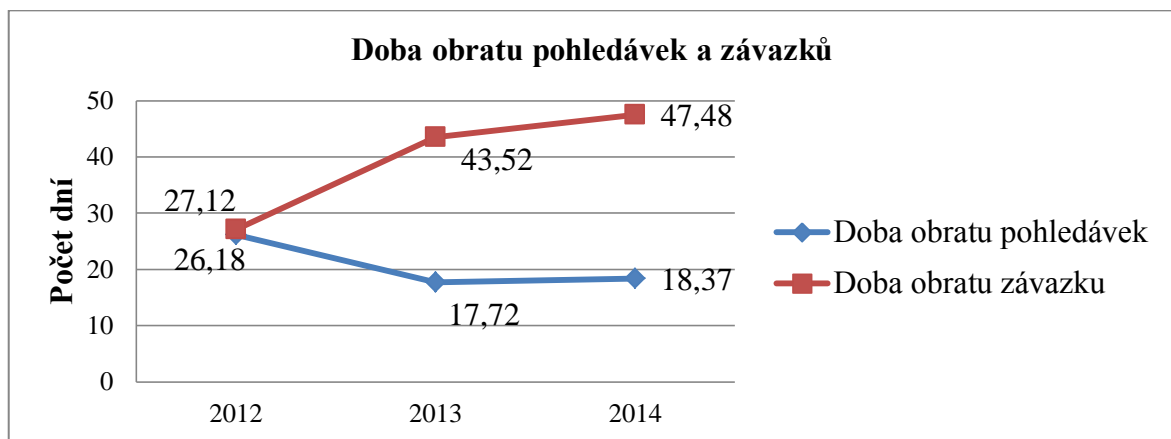


Graf 1. Likvidita společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

U obratu aktiv platí za minimální doporučenou hodnotu 1. Čím větší je hodnota, tím to je pro podnik lepší. V roce 2012 byla hodnota společnosti nejmenší. V dalších dvou letech se hodnota přehoupala přes hranici dvou. Čím je nižší tato hodnota, tím více společnost neefektivně využívá majetek.

Ukazatel doby obratu zásob ukazuje, jak dlouho firma potřebuje k tomu, aby její peněžní prostředky přešli přes výrobní a zbožní formu zpět do peněžní formy. Z tabulky níže je patrný pokles v roce 2013 ze 110 na 75 dní. V roce 2014 se situace vrátila do starých kolejí, kdy výše doby obratu zásob stoupla na 104 dní.

Dobou obratu pohledávek se rozumí doba od prodeje na obchodní úvěr, po kterou musí podnik čekat, než od svých odběratelů dostane platby. Doba obratu závazků udává dobu od vzniku závazku po jeho uhrazení. Dobu obratu závazku je vhodné si dát do poměru s dobou obratu pohledávek. V grafu je vidět, že doba obratu závazků je ve všech třech sledovaných letech delší než doba obratu pohledávek, což je pro firmu pozitivní, protože to přímo ovlivňuje její likviditu. V letech 2013 a 2014 můžeme vidět velký rozdíl, v roce 2012 je rozdíl minimální.



Graf 2. Doba obratu pohledávek a závazků (zdroj: vlastní zpracování)

Celkovou zadlužeností se posuzuje finanční struktura podniku z dlouhodobého hlediska. Určuje výši rizika, kterou podnik podstupuje použitím cizích zdrojů. Nejmenší hodnoty dosáhla společnost v roce 2012. V dalších letech hodnota stoupla na 27%, což je stále pod hranicí, jelikož tento ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí 30-60%. Společnost by měla zvýšit objem používaných cizích zdrojů.

Hodnota úrokového krytí ukazuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet své úroky. Hodnota by měla být vždy vyšší než 5. Tuto hranici společnost překračuje jen v roce 2013 a to výrazně hodnotou 19,18. V letech 2012 a 2014 jsou výsledky pod minimem, což znamená, že podnik má problémy s vytvářením zisků pro krytí úroků z úvěrů.

Výkonnost firmy měří ukazatel rentability tržeb. Udává, jak podnik transformuje zásoby na peníze. Měl by mít stoupající tendenci, kterou však podnik nevykazuje, jelikož nejlepšího výsledku dosahuje v roce 2013 a to 1,64%. Tento výsledek můžeme přičíst extrémnímu nárůstu zisku. Nejhoršího výsledku dosáhl v minulém roce hodnotou 0,24%.

8.2 Analýza odvětví

Hlavní činností firmy PRODAG Zlín s.r.o. je Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení. Tato činnost je podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE zařazena do sekce G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel, oddílu 46.

Tab. 3. Průměrná mzda a počet zaměstnanců v odvětví (zdroj: ČSÚ, 2015)

	2012	2013	2014
Průměrný počet zaměstnanců (osob)	208272	209216	214738
Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč)	28219	27292	27866

Průměrný počet zaměstnanců v odvětví zaznamenal pozvolný nárůst až do minulého roku, kdy pracovalo v odvětví nejvíce zaměstnanců. Tito zaměstnanci si průměrně vydělají okolo 28000 Kč, přičemž nejméně si vydělali v roce 2013 a to 27292 Kč. Ve Zlínském kraji činí průměrná hrubá měsíční mzda 22683 Kč. Z toho vyplývá, že lidé zaměstnaní v tomto odvětví si vydělají zhruba o 5500 Kč více než je průměr v tomto kraji.

Tab. 4. Ekonomické údaje odvětví v mil. Kč (zdroj: ČSÚ, 2015)

	2012	2013	2014
Tržby celkem	2208755	2196980	2234544
Tržby za zboží	2051576	2025923	2042392
Obchodní marže	259797	245046	251016
Obch marže v %	12,70%	12,10%	12,30%
Výkony	422536	420219	449545
Výkonová spotřeba	247053	246500	265831
Přidaná hodnota	175483	173719	183714

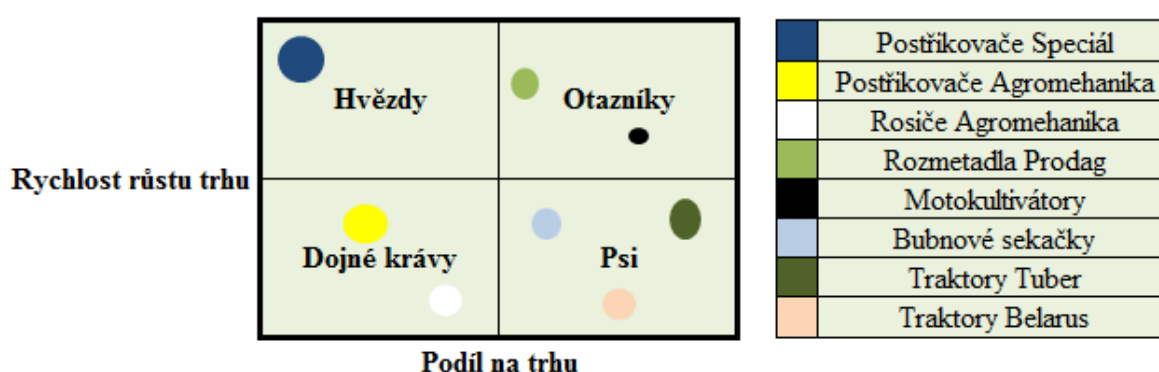
Tržby za zboží byly nejvyšší v minulém roku, ale o moc nepřevyšují tržby minulých let, které se pohybovaly okolo 2200000 mil. Kč. Tržby za zboží v nich každým rokem tvořily naprostou většinu. Nejmenší obchodní marži zaznamenalo odvětví roku 2013, což můžeme vidět i v procentuálním vyjádření, které porovnává obchodní marži s tržby za zboží. V tabulce můžeme vidět i enormní nárůst výkonů a výkonové spotřeby v porovnání s minulými lety, kdy se tyto hodnoty držely na podobné úrovni. Stejně tak vzrostla i přidaná hodnota v odvětví i kvůli nárůstu HDP.

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO POSTAVENÍ NA TRHU

K analýze současného postavení společnosti na trhu jsem využil BCG analýzu, SWOT analýzu a Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil.

9.1 BCG analýza

Do BCG matice nebyly produkty společnosti vybrány na základě kvantitativních dat, ale dle zkušeností majitele firmy. Bylo vybráno 8 skupin strojů, které byly rozděleny do čtyř kvadrantů podle rychlosti růstu trhu a jejich podílu na trhu.



Obr. 5. BCG matice (zdroj: vlastní zpracování)

Dojné krávy

Mezi dojné krávy můžeme zařadit postřikovače a rosiče od slovinského výrobce Agromechaniky. Plynou z nich velké finanční zdroje, které jsou už řadu let stabilní. Mají velmi pevné postavení na trhu a do budoucna by si měli své postavení udržet.

Psi

Do psů se určitě dají zařadit bubnové sekačky, traktory Tuber a Belarus. Tyto produkty mají nízký tržní podíl na trzích s nízkým tempem růstu. Postrádají perspektivu pro firmu, protože co vydělají, to se musí zpátky investovat, aby si udrželi tržní podíl. Firma by měla jejich nákup a prodej buď radikálně omezit, nebo zrušit.

Otazníky

Za otazníky v produktovém portfoliu firmy se dají považovat rozmetadla Prodag a motokultivátory, které mají nízký tržní podíl, ale působí na rychle rostoucím trhu. Při investici do těchto strojů může firmě rapidně narůst zisk, ale může se také dostat do ztráty. Je tedy otázkou vedení společnosti, zda se do nich odváží vložit finanční prostředky či nikoliv.

Hvězdy

Postřikovače Speciál se dají zařadit mezi Hvězdy. S vysokým tržním podílem na rychle rostoucím trhu se staly velmi úspěšnými. Jejich oporou jsou hlavně postřikovače pro likvidaci trávy a plevelů pod panely fotovoltaických elektráren a k čištění těchto panelů a k likvidaci zeleně podél železnic a dálnic a silnic I. a II. třídy.

9.2 SWOT analýza

Ke zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti jsem využil SWOT analýzu.

Silné stránky – Strengths

- Velký moderní sklad nabízené agromechaniky zrekonstruovaný roku 2008.
- Značné prostředky věnované propagaci firmy do zemědělských časopisů a na internetu
- Kvalitní zpracování firemních internetových stránek
- Dlouhá spolupráce se zahraničními dodavateli
- Vybudovaná stálá klientela odběratelů
- Vlastní prostory
- Široká nabídka sortimentu
- Osobitý přístup ke každému zákazníkovi
- Specifická nabídka vyráběných produktů mnohdy šitá na míru
- Snaha o zapojování do komunity (Dny otevřených dveří)
- Sponzoring
- Využití spedičních firem pro přepravu materiálu a výrobků

Mezi nejsilnější stránky společnosti patří specifická nabídka postřikovačů a rozmetadel Speciál, které jsou prováděny na zakázku a jsou šity zákazníkovi na míru. Dále velkou výhodou je obrovský zmodernizovaný sklad, ve kterém má zákazník prostor prozkoumat stroj, který chce koupit, a ve kterém se mu personál ihned individuálně věnuje. Společnost se také dostatečně věnuje reprezentační činnosti, kdy svou reklamu publikuje v různých zemědělských časopisech jako je např. Agrospoj, Valašský deník, ale i na internetu (Hyperinzerce, Bazoš). Společnost má také velmi přehledně provedené internetové stránky. Firma se také snaží věnovat sponzorské činnosti. Zlínské ZOO věnovala zavlažovací systém a

dále sponzoruje kulturní a sportovní činnost v obci Liptál, klub sportovního šermu ve Zlíně, Atletický oddíl ve Zlíně a Dům pro seniory ve Vsetíně.

Slabé stránky – Weaknesses:

- Poloha firmy
- Design vyráběných postřikovačů
- Neschopnost efektivně čerpat dotace
- Absence inovačního oddělení
- Aktivita na sociálních sítích
- Nedostatečné jazykové vybavení personálu
- Absence strategického plánování
- Absence příjmů z veřejných zakázek
- Stále se zvyšující průměrný věk zaměstnanců

Mezi nejslabší stránky firmy jednoznačně patří neschopnost efektivně čerpat dotace, jelikož ve firmě chybí pracovník, který se v dané problematice orientuje a firma tak přichází o zakázky. Dále chybí ve firmě inovační oddělení, protože firma, která neinovuje, stojí na místě. S tím úzce souvisí neatraktivní design postřikovačů Speciál především na golfové hřiště, jelikož majitel golfového hřiště upřednostní postřikovač s lepším designem, i když je méně výkonný než postřikovač od firmy PRODAG. Ve firmě také chybí větší aktivity směřovaná k dění na sociálních sítích. Tady má firma značné rezervy a velký prostor ke zlepšení. Dalším problémem je nedostatečné jazykové vybavení personálu, kde pouze jeden pracovník umí německy, což může být problém především na výstavách a soutěžích. Poslední ale ne méně důležitou slabou stránkou je stále se zvyšující průměrný věk zaměstnanců. Ve firmě nedochází k přijetí nových mladých zaměstnanců, kteří by měli nové znalosti a nápady.

Příležitosti – Opportunities:

- Výstavy a soutěže
- Spolupráce s firmami podobného zaměření
- Čerpání dotací
- Větší zájem o sponzorské záležitosti
- Zaměření na ekologii
- Zaměření na veřejné zakázky

Za příležitosti společnosti se dá považovat zlepšení v čerpání dotací na inovace svých produktů, které firmu udělá více konkurenceschopnou. Dále by se měla firma zaměřit svou reklamou i jinde než jen ve Zlínském kraji, účastnit se výstav a soutěží po České republice a při výrobě svých produktů se zaměřit na ekologickou stránku.

Hrozby – Threats:

- Nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu práce
- Velká konkurence ve stejném odvětví
- Nepravidelnost zakázek speciálních postřikovačů

Jako největší hrozba pro firmu může působit nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu práce. Dále je velkou hrozbou velká konkurence v odvětví či růst cen vstupů, kdy by si musela nakonec firma hledat nové dodavatele.

9.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Ke zjištění síly konkurenčních faktorů působících na společnost je použitý Porterův model pěti konkurenčních sil, mezi které patří konkurence v odvětví, konkurence dodavatelů, konkurence odběratelů, vstup nových konkurentů a substituty na trhu.

9.3.1 Konkurence v odvětví

U prodeje zemědělské techniky je konkurence napříč Českou republikou velmi vysoká. Na tomto trhu působí velký počet malých a středních firem, mezi kterými dochází k určitým konkurenčním bojům. Firma by měla tyto konkurenty neustále sledovat a využívat svých konkurenčních výhod. Podniky mezi sebou soupeří prostřednictvím nabídky většího a rozmanitějšího portfolia kvalitních produktů za příznivou cenu. Značnou nevýhodou některých firem je menší kapitálová vybavenost. Přehled konkurentů společnosti:

- B AGRO Březová
- VANĚK s.r.o.
- AKP BRNO s.r.o.
- AGROTOS Hodonín
- GREGOR A SYN s.r.o.
- Cime Valtice
- Macháček s.r.o.
- Agromak Jeneč s.r.o.

- REHOS Babice s.r.o.
- Hovorka s.r.o.

9.3.2 Konkurence dodavatelů

Firma má mnoho dodavatelů ze zahraničí, se kterými obchoduje již mnoho let. S většinou mají velmi dobré vztahy. Jelikož podnik od každé firmy již několik let odebírá určité typy strojů, je na nich závislý a dodavatelé mají velkou vyjednávací sílu. Existuje rovněž riziko, že dodavatelé zvýší cenu strojů. Dodavatelé firmy:

- LABINPROGRES – traktory Tuber, traktorové vleky a motokultivátory
- AGROMECHANIKA Kranj – postřikovače a rosiče
- INO Brežice – mulčovače
- ZUPAN – rosiče, mulčovače a postřikovače
- KR PAN – vodní lisy na ovoce, navijáky
- GOMARK – štípače
- VEGA PRODUKT – secí stroje
- FUŽINAR – rotavátory
- VERIGA Lejce – lesní a sněhové řetězy

Regionální zastoupení traktorů YANMAR, SOLIS, a BELARUS.

9.3.3 Konkurence odběratelů

Odběratelé firmy nakupují buď jednorázově, nebo jsou stálými zákazníky firmy. Jejich vyjednávací síla je relativně nízká, ale mohou při nízkých nákladech přejít ke konkurenci, což zvyšuje jejich vyjednávací sílu. Jejich vyjednávací sílu zvyšuje i přístup k internetovým stránkám podniku i konkurence. Mohou posoudit klady a zápory nabízených produktů a požadovat snížení ceny pod výhrůžkou přechodu ke konkurenci. Stálí odběratelé firmy:

- ITTEC, s.r.o.
- Agrozet České Budějovice a.s.
- Šálek, s.r.o.
- STK AGRO, s.r.o.

9.3.4 Vstup nových konkurentů na trh

Velkou hrozbou pro podnik je vstup nových konkurentů na trh a to především takových, kteří budou dovážet malotraktory a příslušenství z Japonska, kde je trh s agromechanikou na vysoké úrovni. V Japonsku není zvykem jako v České republice mít jeden traktor a za něj připojovat různé příslušenství. Běžnou situací v Japonsku je, že rodinný podnik disponuje několika traktory a za každým je připojený jiný nástroj. Podnik, který vstoupí na trh s agromechanikou, musí být však dobře kapitálově vybaven a musí nastolit lepší podmínky pro zákazníky než konkurence. Při vstupu na trh si musí podnik zvolit dobře lokalitu prodeje.

9.3.5 Substituty na trhu

V tomto odvětví je tlak ze strany substitutů minimální. Dochází ke zdokonalování materiálů, ze kterých se stroje vyrábějí nebo k technickým inovacím, ale jiné výrobky, které by zabezpečovaly stejnou funkci, nenajdeme.

Tab. 5. Porterův model podniku (zdroj: vlastní zpracování)

Faktor	Hodnota
Konkurence v odvětví	4,2
Konkurence dodavatelů	3,8
Konkurence odběratelů	2,1
Vstup nových konkurentů na trh	3
Substituty na trhu	1,5
Celkem	14,6
Průměr	2,92

Faktory, které působí na podnik, jsem kvantifikoval a nanesl na stupnici od 1 do 5, abych rozpoznal, jak které síly působí na firmu a jakou silou faktory působí na firmu průměrně. Největší silou působí na firmu konkurence v odvětví a dodavatelů. Nejméně působí substituty na trhu s vyjednávací silou odběratelů. Vstup nových konkurentů na trh se nachází uprostřed. Průměrně na firmu působí síla dosahující téměř hodnoty tří, což značí tvrdší konkurenční prostředí.

10 DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO POSTAVENÍ

Na základě provedených analýz, které měly za úkol zanalyzovat současné postavení na trhu, jsem rozeznal několik zásadních nedostatků společnosti, které by měly být v nejbližší době napraveny, jestli chce být firma konkurenceschopnější.

10.1 Zlepšení designu postřikovačů

Z BCG matice vyplynulo, že velkou konkurenční výhodou firmy je, že oproti konkurenci, která vyrábí typické postřikovače ke stříkání vinogradů, sadů, zeleně atd., analyzovaná firma našla mezeru na trhu a vyrábí speciální postřikovače, které lze využít ke stříkání silnic a dálnic, železnic, fotovoltaických elektráren, golfových hřišť a sportovních ploch a k dezinfekci stájí a odchoven drůbeže. Tyto postřikovače v České republice vyrábí minimum firem. Ovšem ve SWOT analýze bylo zjištěno, že velkým problémem u výroby těchto postřikovačů je jejich design, který je velmi zastaralý. Majitelé podniků, které si objednají speciální postřikovač, si přejí, aby vzhledem pasoval do mozaiky jejich podniku, což platí hlavně u majitelů golfových hřišť, sportovních ploch, zoo atd. Majitele golfového hřiště více, jako výkon a kvalita poskytovaného stroje, zajímá jeho vzhled, který by měl být moderní a stroj by měl být pokud možno co nejmenší, aby do krajiny moc nezasahoval. S tímto se firma již nějaký čas potýká, protože neumí své výrobky inovovat a již několik let se prakticky neposunuli z místa. Jelikož je konkurence v odvětví velmi silná, což vyplynulo z Porterova modelu pěti konkurenčních sil tak by podnik měl investovat svůj čas a prostředky ke zdokonalení svých postřikovačů, buď tím, že si sami vymyslí nový design, který by byl prostorově úspornější a moderněji vyřešený nebo si objednat specializovanou firmu, která se v této problematice orientuje.

10.2 Čerpání dotací na výzkum a vývoj

Velkým nedostatkem společnosti díky zjištění ze SWOT analýzy je, že nikdo ve firmě se neorientuje v čerpání dotací z Evropské unie. Firma by měla vyškolit pracovníka, aby byl kvalifikovaný k řešení postupů v této problematice. V čerpání dotací z Evropské unie je velký potenciál, kde by se firma mohla posunout na úplně jinou úroveň. Z BCG analýzy vyplynulo, že získané finanční prostředky by mohla investovat do inovací v oblasti rozmetadel Prodag, které se dostaly do kategorie Otazníků a potřebovaly by určitý finanční impuls, aby se dostaly do kategorie Hvězd. Od roku 2014 nastalo nové programové období pro čerpání dotací, které potrvá až do roku 2020. Firma by měla čerpat hlavně z Programu

rozvoje venkova, kde by mohla čerpat investice pro konkurenceschopnost a inovace zemědělských podniků a na podporu vstupu mladých lidí do zemědělství, což by se firmě velmi hodilo, jelikož ve SWOT analýze bylo zjištěno, že ve firmě postrádá mladší perspektivnější zaměstnance, protože má problém najít vhodné mladé zaměstnance, kteří mají dostatečnou kvalifikaci. Většinou postrádají praxi v oboru, takže by si je musela firma sama zaučit. Program také podporuje diverzifikaci ekonomických aktivit ve venkovském prostoru s cílem vytvořit nová pracovní místa a zvýšit hospodářský vývoj.

10.3 Zlepšení komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí

Již několik let je společenským trendem komunikace přes sociální sítě. Začalo to mezi mladými lidmi, ale v současné době mají facebook nebo twitter většina produktivních lidí. Tomuto trendu se zčásti přizpůsobila i analyzovaná společnost, ale má v tom značné nedostatky, což prokázala SWOT analýza. Firma by měla zvýšit aktivitu na facebooku, sdílením informací, co je ve firmě nového a co ji v nejbližší budoucnosti čeká. Společnost by také mohla kromě Dnů otevřených dveří dvakrát za rok, pořádat ve svém areálu i jiné akce pro veřejnost, které by zveřejnila na sociálních sítích. Pro ty, kteří nestihli dny otevřených dveří, by firma mohla natočit malé spoty, jak stroje dokážou pracovat v různých terénech a sdílet tyto videa na facebooku. Společnost by mohla sdílet i videa od svých zahraničních dodavatelů, aby potenciální zákazníci měli lepší představu o dodavateli.

10.4 Zaměření na veřejné zakázky

Každé město či obec potřebuje odhrnout sníh z komunikací, posypat komunikace proti náledí, zbavit se plevele a různé další práce. Tyto činnosti zvládají produkty, které společnost prodává. Jak se zjistilo z Porterova modelu, na trhu žádné jejich substituty neexistují, takže v boji o veřejné zakázky soupeří pouze se svou přímou konkurencí. SWOT analýza ovšem ukázala, že stejně jako u čerpání dotací společnost postrádá zaměstnance, který by se problematice veřejných zakázek, které obce vyhlásí, věnoval. Firma by měla vyčlenit pracovníka, který se bude zajímat jen o veřejné zakázky a následně ho zaškolit do dění v boji o zakázky, protože v tomto směru vězí velký finanční potenciál firmy.

ZÁVĚR

Tématem mé bakalářské práce bylo analyzovat konkurenceschopnost společnosti PRODAG Zlín, s.r.o. V práci jsem si určil dílčí cíle, díky nimž jsem byl schopen konkurenceschopnost dané společnosti analyzovat a uvést doporučení s cílem zlepšení současného konkurenčního postavení. Mezi tyto cíle jsem zařadil ekonomickou analýzu podniku, odvětví a analýzu současného postavení společnosti na trhu, kde jsem na společnost aplikoval BCG matici, SWOT analýzu a Porterův model pěti konkurenčních sil.

Základem mé práce bylo seznámení se společností a jejím chodem. Firma mě propůjčila interní informace, které jsem použil pro zhotovení analýz. Dále jsem čerpal z materiálů o produktech a firemních internetových stránkách.

Práce byla rozdělena do dvou částí. V první části jsem se zabýval teoretickými informacemi o daném tématu potřebných k získání vědomostí z oblasti konkurenceschopnosti malých a středních podniků. Jsou zde popsány definice základních pojmů z oblasti konkurence, konkurenceschopnosti, typologie konkurence a konkurenčních strategií. Dále jsou v této části práce teoreticky vysvětleny konkurenční analýzy, jimiž jsem se zabýval v praktické části.

V druhé části práce jsem získané teoretické znalosti převedl do praxe. Nejprve jsem představil společnost a její produktové portfolio. Pak jsem se věnoval ekonomické analýze společnosti a celého odvětví, až jsem se dostal k analýze současného postavení společnosti na trhu. Aplikoval jsem BCG matici, abych analyzoval strategickou úspěšnost produktů společnosti na trhu. K analýze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jsem využil SWOT analýzu a k analýze sil konkurenčních faktorů působících na společnost jsem použil Porterův model pěti konkurenčních sil. Z výsledků těchto tří analýz jsem pak navrhl společnosti doporučení ke zlepšení současného postavení.

Velkou konkurenční výhodou společnosti je výroba speciálních postřikovačů. Největšími nevýhodami jsou zastaralý design speciálních postřikovačů, chybějící čerpání dotací na výzkum a vývoj, komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí a zaměření na veřejné zakázky.

Na analyzované konkurenční nevýhody jsem navrhl určitá opatření. Firma by měla věnovat svůj čas a prostředky na zmodernizování vzhledu svých postřikovačů, aby své produkty mohla prodávat i do areálů sportovních ploch nebo ZOO. Na zmodernizování designu po-

stříkovačů by mohla využít i dotace z evropského fondu. V čerpání z evropských fondů vidím jeden z největších problémů společnosti. Doporučuji společnosti, aby nechala zaškolenit jednoho zaměstnance, aby byl kvalifikovaný se této problematice věnovat. Doporučuji také více se zaměřit na boj o veřejné zakázky. Do tohoto problému bych angažoval dalšího zaměstnance, protože ve veřejných zakázkách jsou velké finanční zdroje. Jako poslední velkou nevýhodu společnosti jsem uvedl špatnou propagaci na sociálních sítích. Firma by měla na svou stránku neustále přidávat nové videa ze své činnosti, aby se lidem co nejvíce vrývala do paměti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. Management studium. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. 2002. *Marketing konkurenceschopnosti (I): konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Vyd. 1. Praha: Radix, xiv, 256 s. Management studium. ISBN 80-860-3135-7.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. 2001. *Strategie podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xiv, 256 s. Management studium. ISBN 80-717-9603-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KINCL, Jan. 2004. *Marketing podle trhů: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 172 s. ISBN 80-868-5102-8.

KOTLER, Philip. 2007. *A framework for marketing management: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 3rd ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, xxii, 360 p. ISBN 01-314-5258-4.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael E. 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

TRUČKA, Jaroslav. 2013. *Marketing jako šachová hra: vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků*. 1. vyd. BizBooks, 212 s. ISBN 978-80-265-0054-4.

URBÁNEK, Tomáš. 2004. *Marketing: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 172 s. ISBN ISBN 978-80-87197-17-2.

Elektronické zdroje

BusinessVize.cz: Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. 2011. ZIKMUND, Martin. *BusinessVize.cz: Informace pro vaše podnikání* [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

Obchod, pohostinství, ubytování: časové řady: Základní finanční ukazatele: čtvrtletní - Klasifikace NACE Rev. 2 (CZ-NACE). 2015. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1-malzfu_b

Prodag Zlín s.r.o. [online]. 2015. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.prodag.cz/>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky: Veřejný rejstřík a Sbirka listin. 2015. *Justice.cz* [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=567266&typ=UPLNY>

Strategická situační analýza: strateg. 2008. *STRATEG.cz: podnikatelské poradenství, strategické a finanční řízení* [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. 2007. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2015-05-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>

Úvod do ekonomie: Mikroekonomie. 2015. *Miras.cz: osobní stránky, cestování, seminárky, akcie* [online]. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-n00-uvod.php>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCG Boston Consulting Group

SWOT Strengths, weaknesses, opportunities, threats

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Typologie konkurence (zdroj: Miras.cz, 2015)	14
Obr. 2. BCG matice (Zdroj: STRATEG.cz, 2008)	21
Obr. 3. SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)	23
Obr. 4. Porterův model (zdroj: BusinessInfo.cz, 2007)	25
Obr. 5. BCG matice (zdroj: vlastní zpracování)	46

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vybrané ekonomické hodnoty společnosti v tis. Kč (zdroj: VZZ podniku viz blíže přílohy V, VII a IX)	42
Tab. 2. Vybrané ukazatele finanční analýzy (zdroj: vlastní zpracování).....	42
Tab. 3. Průměrná mzda a počet zaměstnanců v odvětví (zdroj: ČSÚ, 2015)	45
Tab. 4. Ekonomické údaje odvětví v mil. Kč (zdroj: ČSÚ, 2015).....	45
Tab. 5. Porterův model podniku (zdroj: vlastní zpracování)	51

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Likvidita společnosti (zdroj: vlastní zpracování)	43
Graf 2. Doba obratu pohledávek a závazků (zdroj: vlastní zpracování).....	44

SEZNAM PŘÍLOH

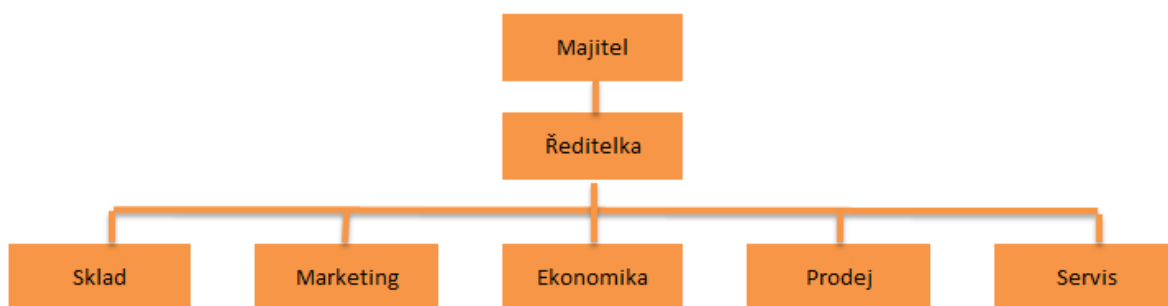
- P I Logo společnosti
- P II Organizační struktura
- P III Mapa společnosti
- P IV Rozvaha pro rok 2012
- P V Výkaz zisku a ztráty pro rok 2012
- P VI Rozvaha pro rok 2013
- P VII Výkaz zisku a ztráty pro rok 2013
- P VIII Rozvaha pro rok 2014
- P IX Výkaz zisku a ztráty pro rok 2014

PŘÍLOHA P I: LOGO SPOLEČNOSTI



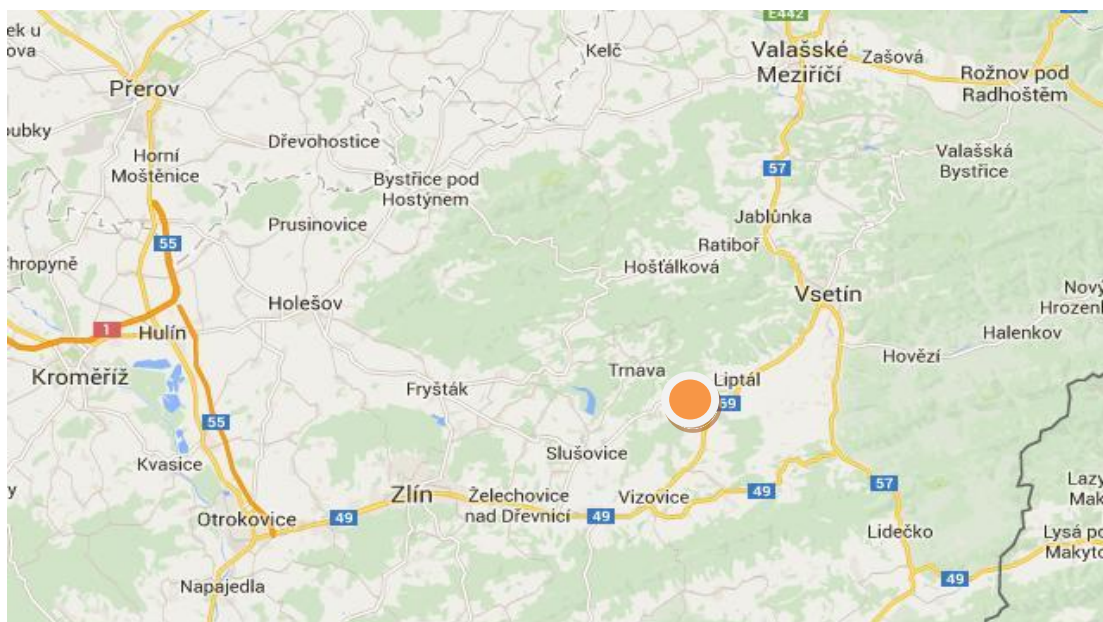
Zdroj: prodag.cz

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P III: MAPA SPOLEČNOSTI



Zdroj: prodag.cz

PŘÍLOHA P IV: ROZVAHA PRO ROK 2012


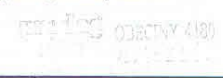
Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.		ROZVAHA v plném rozsahu ke dni 31.12.2012 (v celých tisících Kč)			Obch. firma nebo název úč. jednotky PRODAG Zlín, s.r.o. Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Obeciny XVIII 4180 Zlín - Přfluky 760 01 Účetní jednotka vedena u KS Brno oddíl C, vložka 7643
Finanční úřad pro Zlínský kraj		Rok	Měsíc	IČ	
Územní pracoviště ve Zlíně		2012	12	46975519	
Podáno osobně dne: 28-03-2013	Právní jednání				
Číslo dne: 03	Číslo				
Přílohy:	Znaky				

Označ.	AKTIVA	Čisl. řádku	Běžné účetní období			Mínulé úč.ob.
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM (ř.02 + 03 + 32 + 64)	001	12 785	1 453	11 332	12 239
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04 + 13 + 23)	003	4 712	1 453	3 259	3 449
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majet. (ř.05 až 12)	004	0	0	0	0
B.I. 1.	Zřizovací výdaje	005			0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	0
3.	Software	007			0	0
4.	Ocenitelná práva	008			0	0
5.	Goodwill	009			0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	0
7.	Nedokončený dlouh. nehmot. majetek	011			0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh. nehm. maj.	012			0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	4 712	1 453	3 259	3 449
B.II. 1.	Pozemky	014			0	0
2.	Stavby	015	3 730	739	2 991	2 996
3.	Samost.movité věci a soubory mov.věcí	016	982	714	268	453
4.	Pěstelské celky trvalých porostů	017			0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018			0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			0	0
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	020			0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh. hmot. maj.	021			0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 31)	023	0	0	0	0
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	024			0	0
2.	Podíly v účet.jednot. pod podst. vlivem	025			0	0
3.	Ostatní dlouhod. cenné papíry a podíly	026			0	0
4.	Půjčky a úvěry-ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027			0	0
5.	Půjčky a úvěry společníkům, akcionářům, členům družstva	028			0	0
6.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	029			0	0
7.	Požizovaný dlouhodobý fin.majetek	030			0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh.fin. majetek	031			0	0

Označ. a	AKTIVA b	Čisl. řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.ob. Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (f.33 + 40 + 49 + 59)	032	8 036	0	8 036	8 739
C.I.	Zásoby (f.34 až 39)	033	6 292	0	6 292	6 202
C.I. 1.	Materiál	034			0	0
	2. Nedokončená výroba a polotovary	035	10		10	28
	3. Výrobky	036			0	0
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	037			0	0
	5. Zboží	038	6 282		6 282	6 174
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	039			0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (f.41 až 48)	040	0	0	0	0
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	041			0	0
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	042			0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	043			0	0
	4. Pohledávky za společníky, akcionáři, členy družstva a za účastníky sdružení	044			0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	045			0	0
	6. Dohadné účty aktivní	046			0	0
	7. Jiné pohledávky	047			0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	048			0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky (f.50 až 58)	049	1 495	0	1 495	1 326
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	050	1 019		1 019	1 013
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	051			0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	052			0	0
	4. Pohled. za spol., akcionáři, členy družstva a za účastníky sdružení	053			0	0
	5. Sociální zabezp.a zdravotní pojištění	054			0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	055	446		446	303
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	056	28		28	10
	8. Dohadné účty aktivní	057	2		2	0
	9. Jiné pohledávky	058			0	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (f.60 až 63)	059	249	0	249	1 211
C.IV. 1.	Peníze	060	7		7	18
	2. Účty v bankách	061	242		242	1 193
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	062			0	0
	4. Pofizovaný krátkodobý fin. majetek	063			0	0
D.I.	Časové rozlišení (f.65 až 67)	064	37	0	37	51
D.I. 1.	Náklady příštích období	065	37		37	51
	2. Komplexní náklady příštích období	066			0	0
	3. Příjmy příštích období	067			0	0
	Kontrolní číslo (f.01 až 67)	999	51 103	5 812	45 291	48 905

Označ.	PASIVA	Čís. řádku c	Stav v běžném účet.obd.	Stav v minulém účet.obd.
a	b		5	6
	PASIVA CELKEM (ř.69 +89 + 122)	068	11 332	12 239
A.	Vlastní kapitál (ř.70 + 74 + 81 + 84 + 88)	069	9 189	9 041
A.I.	Základní kapitál (ř.71 až 73)	070	105	105
A.I. 1.	Základní kapitál	071	105	105
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	072		0
	3. Změny základního kapitálu	073		0
A.II.	Kapitálové fondy (ř.75 až 80)	074	447	447
A.II.1.	Emisní ážio	075		0
	2. Ostatní kapitálové fondy	076	447	447
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění maj.a zav.	077		0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměn.	078		0
	5. Rozdíly z přeměn společností	079		0
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách společ.	080		0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.82 + 83)	081	166	166
A.III.1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	082	11	11
	2. Statutární a ostatní fondy	083	155	155
A.IV.	Výsledek hospodaření min.let (ř.85 až 87)	084	8 324	8 905
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let	085	8 324	8 905
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	086		0
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	087		0
A.V.	Výsledek hospodaření běž.účet.obd. [ř.01 - (+ 70 + 74 + 81 + 84 +89+122)]	088	147	-582
B.	Cizí zdroje (ř.90 + 95 + 106 + 118)	089	2 102	3 171
B.I.	Rezervy (ř.91 až 94)	090	0	0
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních práv. předpisů	091		0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	092		0
	3. Rezerva na daň z příjmů	093		0
	4. Ostatní rezervy	094		0
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.96 až 105)	095	0	0
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096		0
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097		0
	3. Závazky - podstatný vliv	098		0
	4. Závazky ke společ., akcionářům, členům družstva a k účastníkům sdružení	099		0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	100		0
	6. Vydané dluhopisy	101		0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	102		0
	8. Dohadné účty pasivní	103		0
	9. Jiné závazky	104		0
	10. Odložený daňový závazek	105		0

Označ.	PASIVA	Čísl. řádku	Stav v běžném účet.obd.	Stav v minulém účet.obd.
a	b	c	5	6
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.107 až 117)	106	1 549	2 335
B.III.1	Závazky z obchodních vztahů	107	514	1 572
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108		0
3.	Závazky - podstatný vliv	109		0
4.	Závazky ke společ.,akcionářům, členům družstva a k účastníkům sdružení	110	270	18
5.	Závazky k zaměstnancům	111	147	221
6.	Závazky ze soc.zabazp.a zdrav. pojištění	112	77	79
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	405	374
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	115	16
9.	Vydané dluhopisy	115		0
10.	Dohadné účty pasivní	116		21
11.	Jiné závazky	117	21	34
B.IV.	Bankovní úvěry (ř.119 až 121)	118	553	836
B.IV.1	Bankovní úvěry dlouhodobé	119		836
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	553	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121		0
C.I.	Časové rozlišení (ř.123 + 124)	122	41	27
C.I. 1.	Výdaje příštích období	123	41	27
2.	Výnosy příštích období	124		0
	Kontrolní číslo (ř.68 až 124)	999	45 140	49 511

Sestaveno dne: 21.3.2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  	
Předmět podnikání koupě zboží za účelem prodeje	Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Pozn.:

PŘÍLOHA P V: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY PRO ROK 2012

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT v plném rozsahu ke dni 31.12.2012 (v celých tisících Kč)			Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky PRODAG Zlín, s.r.o. Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání-li se od bydliště Obeciny XVIII 4180 Zlín - Přfluky 760 01 Účetní jednotka vedena u KS Brno oddíl C, vložka 7643	
Finanční úřad pro Zlínský kraj Územní pracoviště ve Zlíně		Rok Měsíc IČ				
Podpis osobně dne: 28-03-2013		Rok Měsíc IČ 2012 12 46975519				
Přílohy:						

Označ.	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	20 560	25 482
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	15 155	20 376
+	Obchodní marže (ř.01 - 02)	03	5 405	5 106
II.	Výkony (ř.05 + 06 + 07)	04	284	232
II.1.	Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	05	303	214
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-19	18
3.	Aktivace	07		0
B.	Výkonová spotřeba (ř.09 + 10)	08	2 689	2 458
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	674	761
B. 2.	Služby	10	2 015	1 697
+	Přidaná hodnota (ř.03 + 04 - 08)	11	3 000	2 880
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	2 701	3 234
C. 1.	Mzdové náklady	13	2 026	2 469
C. 2.	Odměny členům orgánů spol.a družstva	14		0
C. 3.	Náklady na soc. zabezp.a zdrav.pojištění	15	661	750
C. 4.	Sociální náklady	16	14	15
D.	Daně a poplatky	17	49	53
E.	Odpisy dlouh.nehm.a hmot. majetku	18	256	274
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a mater.	19	103	25
III.1.	Tržby z prodeje dlouh. majetku	20	103	25
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21		0
F.	Zůst.cena prodaného dlouh.maj.a mater.	22	57	0
F. 1.	Zůstatková cena prod. dlouh.majetku	23	57	0
F. 2.	Prodaný materiál	24		0
G.	Změna stavu rezerv a oprav. položek v prov.oblasti a komplex.nákl.příšt.období	25	-11	9
IV.	Ostatní provozní výnosy	26		205
H.	Ostatní provozní náklady	27	128	129
V.	Převod provozních výnosů	28	177	0
I.	Převod provozních nákladů	29		0
*	Provozní výsledek hospod. [ř.11-12-17-18+19-22+25+26-27+28-29]	30	100	-589

Označ.	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	mimulém 2
a	b	c		
VI.	Tržby z prodeje cenn. papírů a podílů	31		0
J.	Prodané cenné papíry a vklady	32		0
VII.	Výnosy z dlouh.fin.majetku(f.34 +35 +36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účet.jednot.pod podst.vlivem	34		0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		0
3.	Výnosy z ost.dlouh.finančního majetku	36		0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finanč. majetku	37		0
K.	Náklady z finančního majetku	38		0
IX.	Výnosy z přecen. cen.papírů a derivátů	39		0
L.	Náklady z přecenění cen.papír a derivátů	40		0
M.	Změna stavu rezerv a oprav. položek ve finanční činnosti	41		0
X.	Výnosové úroky	42		0
N.	Nákladové úroky	43	67	101
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	157	205
O.	Ostatní finanční náklady	45	52	94
XII.	Převod finančních výnosů	46		0
P.	Převod finančních nákladů	47		0
*	Finanční výsl.hosp.[f.31-32+33+37-38 +39-40+41+42-43+44-45+46-47]	48	38	10
Q.	Daň z příjmu za běžn.činnost (f.50 až 52)	49	-9	3
Q. 1.	splatná	50	-9	3
2.	odložená	51		0
3.	rezerva na daň z příjmu	52		0
**	Výsledek hospod.za běž.čin.(f.30+48-49)	53	147	-582
XIII.	Mimořádné výnosy	54		0
R.	Mimořádné náklady	55		0
S.	Daň z příjmu z mim.činnosti (f.57 + 58)	56	0	0
S. 1.	splatná	57		0
2.	odložená	58		0
*	Mimořádný výsl.hospod. (f.54-55-56)	59	0	0
T.	Převod podílu na výsl.hosp.společ. (+/-)	60		0
***	Výsledek hospod. za úč.období (+/-) (f.53 + 59 - 60)	61	147	-582
	Výsledek hospod.před zdaněním (+/-) (f.30 + 48 + 54 - 55)	62	138	-579
	Kontrolní číslo (f.01až 62)	99	57 215	64 496

Sestaveno dne: 21.3.2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Předmět podnikání koupe zboží za účelem prodeje	Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Pozn.:

PŘÍLOHA P VI: ROZVAHA PRO ROK 2013

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

ROZVAHA
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2013
(v celých tisících Kč)

Obch. firma nebo název úč. jednotky

PRODAG Zlín,
s.r.o.

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

Obeciny XVIII 4180

Zlín - Příluky

760 01

Účetní jednotka vedena u KS Brno oddíl C vložka 7643

Rok 2013 Měsíc 12 Územní číslo 46975519


Požaduje osobní účetní číslo
2 6 -03- 2014

Označ. a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.ob.
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (f.02 + 03 + 32 + 64)	001	15 019	1 805	13 214	11 332
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	0
B.	Dlouhodobý majetek (f.04 + 13 + 23)	003	5 088	1 801	3 287	3 259
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majet. (f.05 až 12)	004	0	0	0	0
B.I. 1.	Zřizovací výdaje	005			0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	0
	3. Software	007			0	0
	4. Ocenitelná práva	008			0	0
	5. Goodwill	009			0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	0
	7. Nedokončený dlouh. nehmot. majetek	011			0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouh. nehm. maj.	012			0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (f.14 až 22)	013	5 088	1 801	3 287	3 259
B.II. 1.	Pozemky	014			0	0
	2. Stavby	015	3 729	867	2 862	2 991
	3. Samost.movitě věci a soubory mov.věcí	016	1 359	934	425	268
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017			0	0
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	018			0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			0	0
	7. Nedokončený dlouh. hmotný majetek	020			0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouh. hmot. maj.	021			0	0
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (f.24 až 31)	023	0	0	0	0
B.III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024			0	0
	2. Podíly v účet.jednot. pod podst. vlivem	025			0	0
	3. Ostatní dlouhod. cenné papíry a podíly	026			0	0
	4. Půjčky a úvěry-ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027			0	0
	5. Půjčky a úvěry společníkům, akcionářům, členům družstva	028			0	0
	6. Jiný dlouhodobý finanční majetek	029			0	0
	7. Pofizovaný dlouhodobý fin.majetek	030			0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouh.fin. majetek	031			0	0

Označ. a	AKTIVA b	Čisl. řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.ob.
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř.33 + 40 + 49 + 59)	032	9 828	4	9 824	8 036
C.I.	Zásoby (ř.34 až 39)	033	5 909	0	5 909	6 292
C.I. 1.	Materiál	034			0	0
	2. Nedokončená výroba a polotovary	035			0	10
	3. Výrobky	036			0	0
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	037			0	0
	5. Zboží	038	5 909		5 909	6 282
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	039			0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.41 až 48)	040	0	0	0	0
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	041			0	0
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	042			0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	043			0	0
	4. Pohledávky za společníky, akcionáře, členy družstva a za účastníky sdružení	044			0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	045			0	0
	6. Dohadné účty aktivní	046			0	0
	7. Jiné pohledávky	047			0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	048			0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.50 až 58)	049	1 398	4	1 394	1 495
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	050	1 278	4	1 274	1 019
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	051			0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	052			0	0
	4. Pohled. za spol., akcionáře, členy družstva a za účastníky sdružení	053			0	0
	5. Sociální zabezp.a zdravotní pojištění	054			0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	055	103		103	446
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	056	15		15	28
	8. Dohadné účty aktivní	057	2		2	2
	9. Jiné pohledávky	058			0	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.60 až 63)	059	2 521	0	2 521	249
C.IV. 1.	Peníze	060	82		82	7
	2. Účty v bankách	061	2 439		2 439	242
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	062			0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý fin. majetek	063			0	0
D.I.	Časové rozlišení (ř.65 až 67)	064	103	0	103	37
D.I. 1.	Náklady příštích období	065	103		103	37
	2. Komplexní náklady příštích období	066			0	0
	3. Příjmy příštích období	067			0	0
	Kontrolní číslo (ř.01 až 67)	999	59 973	7 220	52 753	45 291

Označ.	PASIVA	Čisl. řádku c	Stav v běžném účet.obd.	Stav v minulém účet.obd.
a	b		5	6
	PASIVA CELKEM (ř.69 +89 + 122)	068	13 214	11 332
A.	Vlastní kapitál (ř.70 + 74 + 81 + 84 + 88)	069	9 508	9 189
A.I.	Základní kapitál (ř.71 až 73)	070	105	105
A.I. 1.	Základní kapitál	071	105	105
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	072		0
	3. Změny základního kapitálu	073		0
A.II.	Kapitálové fondy (ř.75 až 80)	074	447	447
A.II.1.	Emisní ážio	075		0
	2. Ostatní kapitálové fondy	076	447	447
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění maj.a zav.	077		0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměn.	078		0
	5. Rozdíly z přeměn společností	079		0
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách společ.	080		0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.82 + 83)	081	166	166
A.III.1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	082	11	11
	2. Statutární a ostatní fondy	083	155	155
A.IV.	Výsledek hospodaření min.let (ř.85 až 87)	084	8 321	8 324
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let	085	8 321	8 324
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	086		0
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	087		0
A.V.	Výsledek hospodaření běž.úč.obd. [ř.01 - (+ 70 + 74 + 81 + 84 +89+122)]	088	469	147
B.	Cizí zdroje (ř.90 + 95 + 106 + 118)	089	3 676	2 102
B.I.	Rezervy (ř.91 až 94)	090	0	0
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních práv. předpisů	091		0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	092		0
	3. Rezerva na daň z příjmů	093		0
	4. Ostatní rezervy	094		0
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.96 až 105)	095	0	0
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096		0
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097		0
	3. Závazky - podstatný vliv	098		0
	Závazky ke společ., akcionářům, členům družstva a k účastníkům sdružení	099		0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	100		0
	6. Vydané dluhopisy	101		0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	102		0
	8. Dohadné účty pasivní	103		0
	9. Jiné závazky	104		0
	10. Odložený daňový závazek	105		0

Označ.	PASIVA	Čisl. řádku	Stav v běžném účet.obd.	Stav v minulém účet.obd.
a	b	c	5	6
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.107 až 117)	106	3 423	1 549
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	107	2 440	514
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108		0
	3. Závazky - podstatný vliv	109		0
	4. Závazky ke společ.,akcionářům, členům družstva a k účastníkům sdružení	110	223	270
	5. Závazky k zaměstnancům	111	166	147
	6. Závazky ze soc.zabazp.a zdrav. pojištění	112	90	77
	7. Stát - daňové závazky a dotace	113	388	405
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	114	95	115
	9. Vydané dluhopisy	115		0
	10. Dohadné účty pasivní	116	7	0
	11. Jiné závazky	117	14	21
B.IV.	Bankovní úvěry (ř.119 až 121)	118	253	553
B.IV.1	Bankovní úvěry dlouhodobé	119		0
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	120	253	553
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	121		0
C.I.	Časové rozlišení (ř.123 + 124)	122	30	41
C.I. 1.	Výdaje příštích období	123	30	41
	2. Výnosy příštích období	124		0
	Kontrolní číslo (ř.68 až 124)	999	52 357	45 140

Sestaveno dne: 21.3.2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
		PRODEJ OBECNINY 4180 zám 769 01 Z L Í N S.R.O.
Předmět podnikání koupě zboží za účelem prodeje	Právní forma účetní jednotky S.R.O.	Pozn.:

PŘÍLOHA P VII: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT PRO ROK 2013

PLATI - PŘEDANO NA MÚ 9.4.2014

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2013
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název

účetní jednotky
PRODAG Zlín,

s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podn liši-li se od bydliště

Obeciny XVIII 4180

Zlín - Přiluky

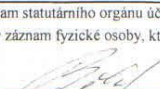
760 01

Účetní jednotka vedena u KS Brno
oddíl C vložka 7643

Rok	Měsíc	IČ
2013	12	46975519

Označ. a	TEXT b	Číslo radku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	28 585	20 560
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	21 788	15 155
+	Obchodní marže (f.01 - 02)	03	6 797	5 405
II.	Výkony (f.05 + 06 + 07)	04	262	284
II.1.	Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	05	222	303
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	40	-19
3.	Aktivace	07		0
B.	Výkonová spotřeba (f.09 + 10)	08	2 646	2 689
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	969	674
B. 2.	Služby	10	1 677	2 015
+	Přidaná hodnota (f.03 + 04 - 08)	11	4 413	3 000
C.	Osobní náklady (f. 13 až 16)	12	3 055	2 701
C. 1.	Mzdové náklady	13	2 296	2 026
C. 2.	Odměny členům orgánů spol.a družstva	14		0
C. 3.	Náklady na soc. zabezp.a zdrav.pojištění	15	741	661
C. 4.	Sociální náklady	16	18	14
D.	Daně a poplatky	17	49	49
E.	Odpisy dlouh.nehm.a hmot. majetku	18	350	256
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a mater.	19	0	103
III.1.	Tržby z prodeje dlouh. majetku	20		103
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21		0
F.	Zůst.cena prodaného dlouh.maj.a mater.	22	0	57
F. 1.	Zůstatková cena prod. dlouh.majetku	23		57
F. 2.	Prodaný materiál	24		0
G.	Změna stavu rezerv a oprav. položek v prov.oblasti a komplex.nákl.příšt.období	25	4	-11
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	165	177
H.	Ostatní provozní náklady	27	126	128
V.	Převod provozních výnosů	28		0
I.	Převod provozních nákladů	29		0
*	Provozní výsledek hospod. [f.11-12-17-18+19-22+25+26-27+28-29]	30	994	100

Označ. a	TEXT b	Číslo radku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenn. papírů a podílů	31		0
J.	Prodané cenné papíry a vklady	32		0
VII.	Výnosy z dlouh.fin.majetku(ř.34 +35 +36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účet.jednot.pod podst.vlivem	34		0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		0
3.	Výnosy z ost.dlouh.finančního majetku	36		0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finanč. majetku	37		0
K.	Náklady z finančního majetku	38		0
IX.	Výnosy z přecen. cen.papírů a derivátů	39		0
L.	Náklady z přecenění cen.papír a derivátů	40		0
M.	Změna stavu rezerv a oprav. položek ve finanční činnosti	41		0
X.	Výnosové úroky	42	1	0
N.	Nákladové úroky	43	28	67
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	30	157
O.	Ostatní finanční náklady	45	488	52
XII.	Převod finančních výnosů	46		0
P.	Převod finančních nákladů	47		0
*	Finanční výsl.hosp.(ř.31-32+33+37-38 +39-40+41+42-43+44-45+46-47)	48	-485	38
Q.	Daň z příjmu za běžn.činnost (ř.50 až 52)	49	40	-9
Q.1.	1. splatná	50	40	-9
2.	odložená	51		0
3.	rezerva na daň z příjmu	52		0
**	Výsledek hospod.za běž.čin.(ř.30+48-49)	53	469	147
XIII.	Mimořádné výnosy	54		0
R.	Mimořádné náklady	55		0
S.	Daň z příjmu z mim.činnosti (ř.57 + 58)	56	0	0
S.1.	1. splatná	57		0
2.	odložená	58		0
*	Mimořádný výsledek.hospod. (ř.54-55-56)	59	0	0
T.	Převod podílů na výsl.hosp.společ. (+/-)	60		0
***	Výsledek hospod. za úč.období (+/-) (ř.53 + 59 - 60)	61	469	147
	Výsledek hospod.před zdaněním (+/-) (ř.30 + 48 + 54 - 55)	62	509	138
	Kontrolní číslo (ř.01až 62)	99	76 786	57 215

Sestaveno dne: 21.3.2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  Základní OBECINY 4180 s.r.o. 760 01 Z L I N
Předmět podnikání koupě zboží za účelem prodeje	Právní forma účetní jednotky s.r.o.
	Pozn.:

PŘÍLOHA P VIII: ROZVAHA PRO ROK 2014

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

ROZVAHA
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2014
(v celých tisících Kč)

Obch firma nebo název úč. jednotky

PRODAG Zlín,

s.r.o.

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

Obeciny XVIII 4180

Zlín - Přfluky

760 01

Účetní jednotka vedena u KS Brno oddíl C vložka 7643

Rok	Měsíc	IČ
2014	12	46975519

Označ. a	AKTIVA b	Čisl. řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.ob.
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)	001	15 079	2 186	12 893	13 214
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I.+B.II.+B.III.)	003	5 318	2 186	3 132	3 287
B.I.	Dlouhodobý nehmot. majet. (B.I.1.až B.I.8.)	004	0	0	0	0
B.I. 1.	Zřizovací výdaje	005			0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	0
3.	Software	007			0	0
4.	Ocenitelná práva	008			0	0
5.	Goodwill	009			0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	0
7.	Nedokončený dlouh. nehmot. majetek	011			0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh. nehm. maj.	012			0	0
B.II.	Dlouhodobý hmot.majetek (B.II.1až B.II.9)	013	5 318	2 186	3 132	3 287
B.II. 1.	Pozemky	014			0	0
2.	Stavby	015	3 730	996	2 734	2 862
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	1 588	1 190	398	425
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017			0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018			0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			0	0
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	020			0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh. hmot. maj.	021			0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			0	0
B.III.	Dlouhod.finanční majetek (B.III.1až B.III.7.)	023	0	0	0	0
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	024			0	0
2.	Podíly v účet.jednot. pod podst. vlivem	025			0	0
3.	Ostatní dlouhod. cenné papíry a podíly	026			0	0
4.	Zápůjčky a úvěry-ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027			0	0
5.	Zápůjčky a úvěry společníkům, akcionářům, členům družstva	028			0	0
6.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	029			0	0
7.	Pořizovaný dlouhodobý fin.majetek	030			0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh.fin. majetek	031			0	0

Označ. a	AKTIVA b	Čísł. řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.ob.
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.)	032	9 701	0	9 701	9 824
C.I.	Zásoby (C.I.1.až C.I.6.)	033	7 646	0	7 646	5 909
C.I. 1.	Materiál	034			0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	035			0	0
3.	Výrobky	036			0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	037			0	0
5.	Zboží	038	7 646		7 646	5 909
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	039			0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (C.II.1.až C.II.8.)	040	0	0	0	0
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	041			0	0
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	042			0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	043			0	0
4.	Pohledávky za společníky	044			0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	045			0	0
6.	Dohadné účty aktivní	046			0	0
7.	Jiné pohledávky	047			0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	048			0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky (C.III.1.až C.III.9.)	049	1 349	0	1 349	1 394
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	050	1 227		1 227	1 274
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	051			0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	052			0	0
4.	Pohledávky za společníky	053			0	0
5.	Sociální zabezp.a zdravotní pojištění	054			0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	055	104		104	103
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	056	18		18	15
8.	Dohadné účty aktivní	057			0	2
9.	Jiné pohledávky	058			0	0
C.IV.	Krátkodobý fin. majetek (C.IV.1.až C.IV.4.)	059	706	0	706	2 521
C.IV. 1.	Peníze	060	39		39	82
2.	Účty v bankách	061	667		667	2 439
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	062			0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý fin. majetek	063			0	0
D.I.	Časové rozlišení (D.I.1.až D.I.3.)	064	60	0	60	103
D.I. 1.	Náklady příštích období	065	59		59	103
2.	Komplexní náklady příštích období	066			0	0
3.	Příjmy příštích období	067	1		1	0
	Kontrolní číslo (ř.01 až 67)	999	60 256	8 744	51 512	52 753

Označ.	PASIVA	Čisl. řádku	Stav v běžném účet.obd.	Stav v minulém účet.obd.
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (A.+B.+C.)	068	12 893	13 214
A.	Vlastní kapitál (A.I.až A.V.)	069	9 373	9 508
A.I.	Základní kapitál (A.I.1.až A.I.3.)	070	105	105
A.I. 1.	Základní kapitál	071	105	105
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	072		0
3.	Změny základního kapitálu	073		0
A.II.	Kapitálové fondy (A.II.1.až A.II.6.)	074	447	447
A.II.1.	Ážio	075		0
2.	Ostatní kapitálové fondy	076	447	447
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění maj.a zav.	077		0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměn. obchodních korporací	078		0
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	079		0
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	080		0
A.III.	A.III.2.)	081	166	166
A.III.1	Rezervní fond	082	11	11
2.	Statutární a ostatní fondy	083	155	155
A.IV.	Výsledek hosp. min.let (A.IV.1.až A.IV.3.)	084	8 592	8 321
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	085	8 592	8 321
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	086		0
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	087		0
A.V.1.	Výsledek hospodaření běž.úč.obd. (ř.01 - (+ 70 + 74 + 81 + 84 +90+123))	088	63	469
A.V.2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	089		0
B.	Cizí zdroje (B.I.+ B.II.+B.III.+B.IV.)	090	3 486	3 676
B.I.	Rezervy (B.I.1.až B.I.4.)	091	0	0
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních práv. předpisů	092		0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	093		0
3.	Rezerva na daň z příjmů	094		0
4.	Ostatní rezervy	095		0
B.II.	Dlouhodobé závazky (B.II.1.až B.II.10.)	096	0	0
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	097		0
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	098		0
3.	Závazky - podstatný vliv	099		0
4.	Závazky ke společníkům	100		0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	101		0
6.	Vydané dluhopisy	102		0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	103		0
8.	Dohadné účty pasivní	104		0
9.	Jiné závazky	105		0
10.	Odložený daňový závazek	106		0

Označ.	PASIVA	Čís. řádku c	Stav v běžném účet.obd.	Stav v minulém účet.obd.
a	b		5	6
B.III.	Krátkodobé závazky (B.III.1.až B.III.11.)	107	3 486	3 423
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	108	1 402	2 440
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	109		0
3.	Závazky - podstatný vliv	110		0
4.	Závazky ke společ.,akcionářům, členům družstva a k účastníkům sdružení	111	1 408	223
5.	Závazky k zaměstnancům	112	136	166
6.	Závazky ze soc.zabazp.a zdrav. pojištění	113	81	90
7.	Stát - daňové závazky a dotace	114	438	388
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	115	11	95
9.	Vydané dluhopisy	116		0
10.	Dohadné účty pasivní	117		7
11.	Jiné závazky	118	10	14
B.IV.	Bankovní úvěry (B.IV.1.až B.IV.3.)	119	0	253
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	120		0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	121		253
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	122		0
C.I.	Časové rozlišení (C.I.1.+ C.I.2.)	123	34	30
C.I. 1.	Výdaje příštích období	124	34	30
2.	Výnosy příštích období	125		0
	Kontrolní číslo (f.68 až 125)	999	51 475	52 357

Sestaveno dne: 23.3.2015	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Předmět podnikání koupě zboží za účelem prodeje	Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Pozn.:

PŘÍLOHA P IX: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY PRO ROK 2014

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT
v plném rozsahu
ke dni **31.12.2014**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014	12	46975519

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky
PRODAG Zlín,
s.r.o.

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

Obeciny XVIII 4180
Zlín - Přiluky
760 01

Účetní jednotka vedena u KS Brno
oddíl C vložka 7643

Označ. a	TEXT b	Číslo radku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	26 431	28 315
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	20 146	21 788
+	Obchodní marže (I.-A.)	03	6 285	6 527
II.	Výkony (II.1 až II.3.)	04	124	532
II.1.	Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	05	174	492
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-50	40
3.	Aktivace	07		0
B.	Výkonová spotřeba (B.I.+B.II.)	08	2 496	2 646
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	684	969
B. 2.	Služby	10	1 812	1 677
+	Přidaná hodnota (I.-A. + II.-B.)	11	3 913	4 413
C.	Osobní náklady (C.I.až C.IV.)	12	3 269	3 055
C. 1.	Mzdové náklady	13	2 409	2 296
C. 2.	Odměny členům orgánů obchod. korporací	14		0
C. 3.	Náklady na soc. zabezp.a zdrav.pojištění	15	772	741
C. 4.	Sociální náklady	16	88	18
D.	Daně a poplatky	17	65	49
E.	Odpisy dlouh. nehm. a hmot. majetku	18	433	350
III.	Tržby z prodeje dlouh.maj. a mat.(III.1.+III.2.)	19	0	0
III.1.	Tržby z prodeje dlouh. majetku	20		0
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21		0
F.	Zůst.cena prod.dlouh.maj.a mat. (F.1.+F.2.)	22	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prod. dlouh.majetku	23		0
F. 2.	Prodaný materiál	24		0
G.	Změna stavu rezerv a oprav. položek v prov.oblasti a komplex.nákl.příšt.období	25	-4	4
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	184	165
H.	Ostatní provozní náklady	27	142	126
V.	Převod provozních výnosů	28		0
I.	Převod provozních nákladů	29		0
*	Provozní výsledek hospodaření (I.Tržby za prodej zboží až I.Převod prov.nákladů)	30	192	994

Označ. a	TEXT b	Číslo radku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	mimulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenn. papírů a podílů	31		0
J.	Prodané cenné papíry a vklady	32		0
VII.	Výnosy z dlouh.fin.majetku (VII.1.až VII.3.)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účet.jednot.pod podst.vlivem	34		0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		0
3.	Výnosy z ost.dlouh.finančního majetku	36		0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finanč. majetku	37		0
K.	Náklady z finančního majetku	38		0
IX.	Výnosy z přecen. cen.papírů a derivátů	39		0
L.	Náklady z přecenění cen.papír a derivátů	40		0
M.	Změna stavu rezerv a oprav. položek ve finanční činnosti	41		0
X.	Výnosové úroky	42	1	1
N.	Nákladové úroky	43	30	28
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	133	30
O.	Ostatní finanční náklady	45	201	488
XII.	Převod finančních výnosů	46		0
P.	Převod finančních nákladů	47		0
*	Finanční výsl.hosp. (VI.Tržby z prodeje cen.papírů až P.Převod fin.nákladů)	48	-97	-485
Q.	Daň z příjmu za běžn.činnost (Q.1.až Q.3.)	49	32	40
Q.1.	splatná	50	32	40
2.	odložená	51		0
3.	rezerva na daň z příjmu	52		0
**	Výsledek hospod.za běž.čin. (*Provozní HV + * Finanční HV - Q.)	53	63	469
XIII.	Mimořádné výnosy	54		0
R.	Mimořádné náklady	55		0
S.	Daň z příjmu z mim.činnosti (S.1.+ S.2.)	56	0	0
S.1.	splatná	57		0
2.	odložená	58		0
*	Mimořádný výsl.ed.hospod. (XIII.-R.-S.)	59	0	0
T.	Převod podílu na výsl.hosp.společ. (+/-)	60		0
***	Výsledek hospod. za úč.období (+/-) (f.53 + 59 - 60)	61	63	469
	Výsledek hospod.před zdaněním (+/-) (f.30 + 48 + 54 - 55)	62	95	509
	Kontrolní číslo (f.01až 62)	99	70 118	76 786

Sestaveno dne: 23.3.2015	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Předmět podnikání koupě zboží za účelem prodeje	Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Pozn.: