

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza činnosti vybraného malého nebo středního podniku zaměřeného na
využívání veřejných zakázek

Nikola Formánková

Bakalářská práce

2020

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Nikola Formánková**
Osobní číslo: **E17233**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Téma práce: **Analýza činnosti vybraného malého nebo středního podniku zaměřeného na využívání veřejných zakázek**
Zadávací katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

Zásady pro vypracování

Cíl práce: popsat systém zveřejňování zakázek státními organizacemi a přístup podniků k informacím o zakázkách, popsat způsob zpracování nabídek ve vybraném podniku, analyzovat úspěšnost vybraného podniku ve veřejných soutěžích, posoudit podíl veřejných zakázek na celkové prosperitě vybraného podniku a navrhnout opatření, která povedou k větší prosperitě podniku.

Osnova:

- Teoreticko-metodologický aparát: rešerše literatury v oblasti veřejných zakázek a měření prosperity podniků.
- Veřejné zakázky a jejich zdávání veřejnými institucemi.
- Analýza prosperity podniků a přístup podniků k zadávaným veřejným zakázkám.
- Praktická část: aplikace teoretického aparátu na podmínky konkrétního podniku a analýza vlivu veřejných zakázek na jeho prosperitu.
- Charakteristika a analýza vybraného podniku, který využívá veřejných zakázek.
- Analýza podílu veřejných zakázek na hospodaření a prosperitě vybraného podniku.

Rozsah pracovní zprávy: **35**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BALÝOVÁ, Lucie. Veřejné zakázky. V Praze: C.H. Beck, 2015. 250 s. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-560-2.
GRANT, Robert M. Contemporary strategy analysis: text and cases. 8th ed. Chichester: Wiley, 2013. xviii, 822 s. ISBN 978-1119-94189-7.
MACEK, Ivo. Zákon o zadávání veřejných zakázek: praktický komentář s judikaturou. Praha: Leges, 2017. 848 s. Komentátor. ISBN 978-80-7502-171-7.
POREMSKÁ, Michaela. Veřejné zakázky stručně a prakticky. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 328 s. ISBN 978-80-7552-697-7.
SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Hana Boháčová, Ph.D.**
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

Dne 26.5 2020 v Pardubicích

Nikola Formánková

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto způsobem poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Haně Boháčové, Ph.D. za cenné rady a připomínky.

ANOTACE

Předmětem této bakalářské práce je analýza vybrané společnosti v oblasti veřejných zakázek. Cílem práce je zhodnotit úspěšnost společnosti ve veřejných soutěžích a posoudit podíl veřejných zakázek na celkové prosperitě vybraného podniku.

První část této práce je teoreticky orientovaná a zaměřuje na právní úpravu v oblasti veřejných zakázek a popisuje metody aplikované v praktické části. Druhá část analyzuje vybranou společnost a její vztah k veřejným zakázkám.

KLÍČOVÁ SLOVA

Veřejná zakázka, zadávací řízení, zákon, zadavatel, dodavatel

TITLE

Analysis of selected small or medium-sized enterprise that focuses on public procurement

ANNOTATION

The subject of this bachelor thesis is the analysis of a selected company in the field of public procurement. The target is to judge a success rate of the company in public tenders and assesses the share of public procurement in the overall prosperity of the selected company.

The first part of this work is theoretically oriented and focuses on legislation of public procurement and describes the methods applied in the practical part. The second part analyzes the selected company and its relationship to public procurement.

KEYWORDS

Public procurement, procurement procedure, law, contracting authority, contractor

OBSAH

Seznam obrázků	9
Seznam tabulek	10
Seznam grafů.....	11
Seznam zkratk	12
Úvod	13
1 Teoreticko-metodologický aparát	14
1.1 Veřejné zakázky.....	14
1.1.1 Právní úprava	14
1.1.2 Subjekty zadávacího řízení	15
1.1.3 Druhy veřejných zakázek.....	16
1.2 Zadávací řízení.....	18
1.2.1 Průběh zadávacího řízení	19
1.2.2 Druhy zadávacího řízení	19
1.2.3 Pravidla zadávacího řízení	22
1.3 Analýza prosperity podniku.....	24
1.3.1 Analýza vnějšího prostředí	24
1.3.2 Analýza vnitřního prostředí	26
1.3.3 SWOT analýza	28
2 Praktická část	30
2.1 Obchodní společnost.....	30
2.1.1 Vztah společnosti k veřejným zakázkám.....	30
2.1.2 Historie a současnost společnosti	32
2.1.3 Odběratelé a dodavatelé.....	34
2.2 Přístup vybraného podniku k veřejným zakázkám.....	36
2.2.1 Zveřejňování zakázek státními organizacemi.....	37
2.2.2 Vytvoření a podání nabídky.....	37
2.2.3 Posouzení splnění podmínek účasti a hodnocení nabídek	38
2.2.4 Ukončení zadávacího řízení.....	40
2.3 Analýzu úspěšnosti vybraného podniku ve veřejných soutěžích.....	40

2.4	Analýza podílu veřejných zakázek na hospodaření a prosperitě podniku	44
2.5	Analýza vnějšího prostředí společnosti	46
2.5.1	PEST analýza	46
2.5.2	Porterova analýza 5 sil	48
2.6	Analýza vnitřního prostředí společnosti	50
2.6.1	VRIO analýza	50
2.6.2	Finanční analýza	53
2.7	SWOT analýza	58
2.8	Opatření vedoucí k větší prosperitě podniku	59
	Závěr	61
	Použitá literatura	63
	Přílohy	65

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1- Dělení VZ dle předmětu	16
Obrázek 2- Dělení VZ dle předpokládané hodnoty	17
Obrázek 3- Průběh zadávacího řízení	36

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1- Finanční limity veřejných zakázek	18
Tabulka 2- Celková úspěšnost společnosti CMI Music s.r.o. v zadávacích řízeních	41
Tabulka 3- Podíl VZ na celkových tržbách společnosti CMI Music s.r.o.	45
Tabulka 4- Stávající konkurence v odvětví hudebních nástrojů	49
Tabulka 5- Vyhodnocení VRIO analýzy společnosti CMI Music s.r.o.	52
Tabulka 6- Průměrné hodnoty ukazatelů likvidity v odvětví MO a VO.....	56
Tabulka 7- Ukazatele aktivity společnosti CMI Music s.r.o.....	56
Tabulka 8- Ukazatele zadluženosti společnosti CMI Music s.r.o.....	57
Tabulka 9- Případová studie společnosti CMI Music s.r.o.	58
Tabulka 10- Diagram SWOT analýzy společnosti CMI Music s.r.o.	59

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1- Rozdělení tržeb společnosti CMI Music s.r.o. za rok 2019.....	31
Graf 2- Rozdělení tržeb CMI Music s.r.o. při 100 % úspěšnosti ve VZ za rok 2019	31
Graf 3- Přehled dodávaných značek společnosti CMI Music s.r.o. za rok 2019	36
Graf 4- Účast společnosti CMI Music s.r.o. v zadávacích řízeních.....	41
Graf 5- Vývoj objemu VZ ve společnosti CMI Music s.r.o. v tis. Kč bez DPH.....	42
Graf 6- Účast CMI Music s.r.o. v zadávacích řízeních podle předpokládané hodnoty	43
Graf 7- Úspěšnost společnosti CMI Music s.r.o. podle předpokládané hodnoty.....	43
Graf 8- Vývoj rozdělení tržeb společnosti CMI Music s.r.o. v tis. Kč bez DPH.....	44
Graf 9- Zisk z prodaných pian ve VZ společnosti CMI Music s.r.o.	46
Graf 10- Celkové tržby společnosti CMI Music s.r.o. v tis. Kč.....	53
Graf 11- ROA společnosti CMI Music s.r.o. v porovnání s odvětvovým průměrem	54
Graf 12- ROE společnosti CMI Music s.r.o. v porovnání s odvětvovým průměrem	54
Graf 13- Ukazatele likvidity společnosti CMI Music s.r.o.	55

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
EBIT	Výsledkem hospodaření před zdaněním a úroky
EU	Evropské unie
FO	Fyzická osoba
HK	Hradec Králové
MO	Maloobchod
p.b.	Procentní bod
PO	Právnícká osoba
ÚOHS	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
VO	Velkoobchod
VZ	Veřejné zakázky
ZUŠ	Základní umělecká škola
ZZVZ	Zákon o zadávání veřejných zakázek

ÚVOD

Hlavním tématem bakalářské práce jsou veřejné zakázky. Když se řekne veřejná zakázka, mnoha lidem se vybaví stavba silnice, dálnice nebo budovy, která bude sloužit k veřejným účelům. Tato práce avšak nabízí odlišný pohled na veřejné zakázky. Pro analýzu veřejných zakázek byl vybrán sektor hudebních nástrojů, konkrétně společnost CMI Music s.r.o., protože její důležitý segment zákazníků je tvořen základními uměleckými školami, konzervatořemi, filharmoniiemi a základními školami.

Cílem této práce je popsat systém zveřejňování zakázek státními organizacemi a přístup podniků k informacím o zakázkách. Dále popsat způsob zpracování nabídek ve vybraném podniku a analyzovat úspěšnost společnosti ve veřejných soutěžích.

Výstup práce bude posouzení podílu veřejných zakázek na celkové prosperitě vybraného podniku a navrhnout opatření, která povedou k jeho větší prosperitě a zvýšení úspěšnosti v zadávacích řízeních.

První část práce je tvořena rešerší literatury v oblasti veřejných zakázek a měřením prosperity podniků. V první kapitole jsou definovány pojmy související s veřejnými zakázkami. O judikatuře v oblasti veřejných zakázek pojednává zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, který vešel v platnost 1. 10. 2016. Následně je popsáno zveřejňování informací o zahájení zadávacího řízení a průběh zadávacího řízení a jeho druhy. Teoretickou část uzavírá popis analýz prosperity podniků, které jsou použity v praktické části.

V praktické části je aplikován teoretický aparát do podmínek CMI Music s.r.o. a je analyzován vliv veřejných zakázek na jeho prosperitu. Praktická část začíná charakteristikou společnosti CMI Music s.r.o. a popsání jejího vztahu a přístupu k veřejným zakázkám. Následně je analyzována úspěšnost podniku v zadávacích řízeních a podíl veřejných zakázek na hospodaření a prosperitě vybraného podniku. V závěru je podnik analyzován prostřednictvím vnější a vnitřní analýzy.

Všechny poznatky budou shrnuty ve SWOT analýze a následně budou společnosti navržena opatření vedoucí k větší prosperitě podniku.

1 TEORETICKO-METODOLOGICKÝ APARÁT

První část práce je tvořena rešerší literatury v oblasti veřejných zakázek a měření prosperity podniků. V této části jsou definovány pojmy související s veřejnými zakázkami a jejich právní úprava. Následně je popsáno zadávací řízení a vysvětleny jeho druhy a pravidla. V závěru kapitoly jsou zmíněny analýzy pro měření prosperity podniků, které jsou aplikovány v praktické části.

1.1 Veřejné zakázky

Tato kapitola pojednává o primárních pojmech souvisejících s veřejnými zakázkami a definuje co veřejná zakázka je. V kapitole je popsána právní úprava veřejných zakázek, která je platná od 1. 10. 2016. Dále jsou zde vysvětleny subjekty, které se účastní zadávacího řízení. V neposlední řadě jsou popsány druhy veřejných zakázek.

Veřejná zakázka

Veřejnou zakázkou je zakázka, která je zrealizována na základě úplatné písemné smlouvy mezi zadavatelem a jedním nebo více dodavateli, kde se dodavatel zavazuje poskytnout zadavateli dodávky, služby nebo stavební práce. [1]

Charakteristický znak VZ je vztah zadavatele s externím dodavatelem. Jestliže zaměstnanci zadavatele v rámci svých povinností realizují určité plnění zadané zadavatelem, nejedná se o VZ. Smlouva mezi subjekty VZ musí být ve vztahu občanskoprávní, a nikoliv zaměstnaneckým. [1]

1.1.1 Právní úprava

Základním právním předpisem upravujícím problematiku veřejného zadávání je zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. Nový zákon nahradil zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a vešel v platnost v ČR 1. 10. 2016. Předmětem nového zákona je problematika zadávání veřejných zakázek a koncesí, které byly v předešlé právní úpravě usměrňovány odděleným zákonem. [9]

Zapojením tohoto nového zákona do české legislativy byly také zavedeny nové evropské směrnice upravující zadávání veřejných zakázek a koncesí. Zadavatelům se zásluhou přijetí nových evropských směrnic otevírají další možnosti jak zadat VZ. Nové směrnice nahrazují evropské směrnice z roku 2004. Dne 28. 3. 2014 byly v Úředním věstníku EU uveřejněny tři nové směrnice o zadávání VZ, které byly následně přeneseny do vnitrostátního práva.

Jednalo se o směrnice Evropského parlamentu a Rady. Mezi tyto směrnice patří tzv. klasická zadávací směrnice, sektorová směrnice a koncesní směrnice.[9]

Cílem nového zákona bylo snížení administrativních nároků na zadavatele i dodavatele na vnitrostátní i celoevropské úrovni. V novém zákoně došlo k zjednodušení a zefektivnění zadávacího procesu. Nový zákon je také srozumitelnější než předchozí. Zároveň nový zákon ale přinesl větší odpovědnost při zadávání zakázek, protože zákon byl zobecněn. Lze v něm nalézt jen základní pravidla pro zadávání VZ a není již podrobným návodem pro postup v zadávacím řízení.[20]

1.1.2 Subjekty zadávacího řízení

Mezi hlavní subjekty zadávacího řízení patří zadavatel a dodavatel.

Zadavatel

Pojem zadavatel vymezuje § 4. Zadavatelem je subjekt, který se při zadávání veřejných řízení postupuje dle ZZVZ. Veřejným zadavatelem může být Česká republika, Česká národní banka, státní příspěvkové organizace, územní samosprávné celky, školské instituce a jiné právnické osoby splňující podmínky uvedené v § 4 ods.1. Zbývajícími zadavateli podle § 4 ZZVZ je PO nebo FO, která k zaplacení nadlimitní veřejné zakázky nebo podlimitní veřejné zakázky použije více než 200 000 000 Kč, nebo více než 50 % peněžních prostředků, poskytnutých z rozpočtu veřejného zadavatele nebo rozpočtu EU nebo veřejného rozpočtu cizího státu s výjimkou případů, kdy je veřejná zakázka plněna mimo území Evropské unie. Zadavatelem je také osoba zadávající sektorovou veřejnou zakázku nebo osoba, která započala zadávací řízení, i když k tomu nebyla povinna. [6]

Dodavatel

Pojem dodavatel vymezuje § 5 ZZVZ. Dodavatelem je osoba nebo více osob, které společně poskytují doručení služeb, stavebních prací a dodávek. Dodavatel může být také filiálka závodu, kde se jako sídlo dodavatele určí sídlo pobočky podniku. Osobou může být osoba fyzická i právnická dle občanského zákoníku. Dodavatelem může být také soukromoprávní i veřejnoprávní osoba bez ohledu na její právní formu. [6]

Jak již bylo řečeno, dodavatelem nemusí být jen jedna osoba, ale spojení více osob. Ty se mohou sloučit pro získání určité zakázky a vytvořit společenství jednotlivců a po splnění zakázky se zase entity mohou osamostatnit. Sloučení dodavatelů není

administrativně náročné, protože není potřeba právní forma dodavatele. Podle evropských směrnic se hospodářské soutěže mohou účastnit i zahraniční osoby. [6]

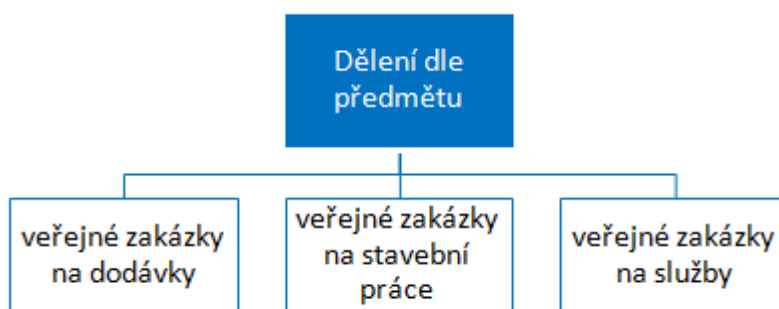
Za pobočku závodu se považuje část závodu, která je hospodářsky a funkčně samostatná a podnikatel rozhodl, že se stane organizační složkou. Pobočky v ČR nejsou pak právní osobou. Tento způsob jak se stát dodavatelem a účastnit hospodářské soutěže, využívají zahraniční firmy s pobočkou v ČR, z důvodu menší administrativní a časové náročnosti. [6]

1.1.3 Druhy veřejných zakázek

Veřejné zakázky je možno dělit podle předmětu plnění nebo předpokládané hodnoty VZ.

Veřejné zakázky podle předmětu plnění

Veřejné zakázky podle předmětu plnění vymezuje § 14 ZZVZ. Veřejné zakázky se podle předmětu dělí na veřejné zakázky na dodávky, stavební práce a služby viz obrázek č. 1.



Obrázek 1- Dělení VZ dle předmětu

Zdroj: Vlastní zpracování dle [1]

Mezi veřejné zakázky na dodávky patří pořízení věci, zvířat nebo ovladatelných přírodních sil, pokud nejsou součástí VZ na stavební práce. Pořízením věci se především míněna koupě, pacht nebo nájem. Pod pojmem věc je myšleno vše, co využívají lidé pro své potřeby. Předmětem VZ na dodávky nemůže být člověk. Věci se dále dělí na hmotné a nehmotné jako např. právo koupě mrtvého i živého zvířete. [6]

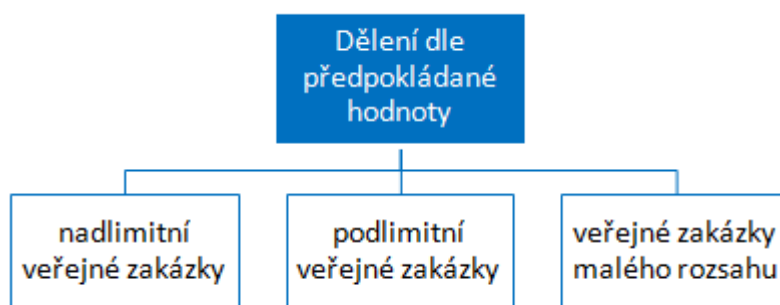
Za předmět veřejné zakázky na služby se považuje jen poskytování činností. Služby je možno rozdělit na klasické, sociální a ostatní. [6]

Veřejnou zakázkou na stavební práce je zhotovení stavby a poskytnutí souvisejících projektových činností, jestliže jsou zadány společně se stavebními pracemi. Stavbou se rozumí výsledek stavebních nebo montážních prací, které dohromady zhotovují celek, který sám plní hospodářské a technické funkce. [6]

Existují také veřejné zakázky se smíšeným předmětem, které zahrnují více druhů VZ a vymezuje je § 15 ZZVZ. Tyto zakázky se zadávají podle hlavního předmětu zakázky. Jestliže předmět plnění obsahuje dodávky i služby a nejedná se o stavební práce, určí se předpokládaná hodnota obou předmětů a předmět s vyšší hodnotou se stane těžištěm zakázky. Příkladem je obstarání věci a následná instalace nebo související zaškolení. V případě, že předmětem plnění jsou stavební práce s dodávkami nebo službami, je předpokládaná hodnota pouze pomocná při určení hlavního předmětu. V tomto případě se upřednostňuje podstata a převažující charakter plnění. [6]

Veřejné zakázky podle předpokládané hodnoty

Předpokládanou hodnotu VZ vymezuje § 16 ZZVZ. Dle výše předpokládané hodnoty se VZ dělí na nadlimitní veřejné zakázky, podlimitní veřejné zakázky a veřejné zakázky malého rozsahu viz obrázek č. 2.



Obrázek 2- Dělení VZ dle předpokládané hodnoty

Zdroj: Vlastní zpracování dle [1]

Před zahájením zadávacího řízení nebo před zadáním VZ určí zadavatel předpokládanou hodnotu VZ. Touto hodnotou je zadavatelem předpokládaná výše úplaty za uskutečnění VZ vyjádřená v penězích. [6]

Do předpokládané hodnoty VZ se nezahrnuje daň z přidané hodnoty. Hodnota VZ se určí k okamžiku zahájení zadávacího řízení, nebo k momentu zadání VZ, pokud nebyla zadána v zadávacím řízení. Tato cena se určí na základě údajů a informací o cenách předchozích podobných nebo stejných zakázek. Jestliže tato data nejsou k dispozici, hodnota se určí z podkladů vytvořených z analýzy trhu nebo předběžnými tržními konzultacemi.

Zadavatel je povinen stanovit předpokládanou hodnotu VZ, podle které se vymezí postup při zadání VZ. [6]

Od 1. ledna 2018 vešly v platnost nové finanční limity výše předpokládané hodnoty pro volbu formy zadávacího řízení pro veřejné zakázky. Všechna zadávací řízení, která se uskutečnila po 1. lednu 2018, používají limity uveřejněné v tabulce č. 1. Podle předpokládané hodnoty rozdělujeme zakázky na nadlimitní, podlimitní a veřejné zakázky malého rozsahu. Finanční limity se určují i podle předmětu plnění. Dodávky a služby mají stejné limity, ale stavební práce mají vyšší limity. Limity v tabulce se porovnávají s předpokládanou hodnotou zakázky bez DPH. [15]

Tabulka 1- Finanční limity veřejných zakázek

Druh veřejné zakázky	Dodávky a služby	Stavební práce
Nadlimitní VZ	nad 5 994 000 Kč	nad 149 224 000 Kč
Podlimitní VZ	do 5 994 000 Kč	do 149 224 000 Kč
VZ Malého rozsahu	do 2 000 000 Kč	do 6 000 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle [15]

U veřejných zakázek malého rozsahu zadavatel nemusí VZ zadat v zadávacím řízení. V nové úpravě zákona ÚOHS neprovádí dozor nad dodržováním pravidel pro zadání VZ malého rozsahu. Kromě ZZVZ se mohou řídit interními předpisy zadavatele nebo pravidly poskytovatele dotace, jestliže je VZ financována z dotačních prostředků. V případě že, zadavatel zahájil zadávací řízení dle ZZVZ, musí ho už dokončit podle zákona. [6], [15]

1.2 Zadávací řízení

Tato kapitola je zaměřena na zadání VZ a na průběh zadávacího řízení veřejných zakázek, který je rozdělen na čtyři hlavní kroky. V kapitole jsou popsány jednotlivé druhy zadávacího řízení. Závěr kapitoly pojednává o pravidlech a zásadách zadávacího řízení, na které dohlíží Úřad pro ochranu hospodářské soutěže.

Zadání veřejné zakázky

Zadání veřejné zakázky znamená uzavření úplatné smlouvy mezi dodavatelem a zadavatelem, kde se dodavatel zavazuje poskytnout dodávky, služby nebo stavební práce.

Veřejnou zakázku lze zadat v zadávacím řízení, na základě rámcové dohody, v dynamickém nákupním systému, soutěží o návrh, jako zakázku malého rozsahu nebo na základě zákonné výjimky. [6]

1.2.1 Průběh zadávacího řízení

Průběh zadávacího řízení lze rozdělit do čtyř hlavních kroků. Prvním krokem je zveřejňování zakázek státními organizacemi následuje vytvoření a podání nabídky dále posouzení splnění podmínek účasti a hodnocení nabídek a řízení končí ukončením zadávacího řízení.

Zadávací řízení lze zahájit několika způsoby. Jedním ze způsobů je odeslání oznámení o začátku zadávacího řízení. Dalším způsobem je odeslání výzvy o zahájení zadávacího řízení, nebo zveřejněním oznámení na webových stránkách zadavatele a webových portálech určených k zveřejňování zakázek. Zadavatel je povinen vytvořit zadávací dokument, aby dodavatelé mohli jako reakci na něj předložit nabídku. [21]

Náležitosti nabídky jsou vymezeny v příloze č. 6 k zákonu č. 134/2016 Sb. o veřejných zakázkách. Nabídky podané ve stanovené lhůtě zadavatel zaznamenává s uvedením pořadového čísla, data a času jejich doručení. Číselná řada nabídek v elektronické podobě je nadřazena řadě nabídek v listinné podobě. Zadavatel by měl zabezpečit nabídky vhodným způsobem proti manipulaci s nimi, a aby se nabídky neztratily nebo nebyly zničeny.[1]

Hodnocení může následně provést hodnotící komise nebo zadavatel sám, který má vždy konečné slovo. [6] Otevírání obálek je možné v listinné i elektronické podobě s možností účasti zástupců dodavatelů. Nabídky podané po uplynutí lhůty se berou, jako kdyby nebyly podané vůbec, takže se neuznávají. Po vyhodnocení nabídek je zadavatel povinen vypracovat protokol o hodnocení a posouzení nabídek. [1]

Zadávací řízení je ukončeno uzavřením smlouvy s vybraným dodavatelem nebo zrušením zadávacího řízení. [1]

1.2.2 Druhy zadávacího řízení

Druhy zadávacího řízení vymezuje § 3 ZZVZ a je jich celkem devět.

Otevřené řízení

Otevřené řízení začíná zveřejněním informace o jeho zahájení. Výhodou tohoto řízení pro zadavatele je, že ho může použít vždy bez splnění jiných podmínek, proto je velmi využíváno. Následně každý dodavatel, který má zájem, může předložit nabídku. Dodavatelů může být neomezené množství, ale každý smí podat jen jednu nabídku. Otevřené řízení není vhodné použít pro zadání VZ se složitým předmětem plnění, protože během průběhu řízení zadavatel nemůže jednat s dodavatelem a upřesnit předmět plnění a smluvní podmínky. [6]

Zjednodušené podlimitní řízení

Jak už název napovídá, zjednodušené podlimitní řízení je možno aplikovat v podlimitním režimu. Toto řízení má jen jednu fázi zadávacího řízení a vzniká zjednodušením otevřeného řízení. Trvá tedy menší časový úsek než otevřené řízení. Řízení začíná publikováním výzvy k podání nabídek na profilu zadavatele, zadavatel může následně výzvu odeslat nejméně 5 vybraným dodavatelům.[6]

Užší řízení

Výhodou užšího řízení jako u otevřeného řízení je, že je možné požit bez splnění dalších podmínek. Užší řízení má ale dvě části. První fází je zveřejnění oznámení o zahájení řízení, jako reakci na něj mohou dodavatelé zasílat žádosti o účast. Po vyhodnocení účastí zadavatelem začíná druhá část, v které jsou vybraní kvalifikovaní dodavatelé vyzváni k odeslání nabídek. Zadavatel nemůže během řízení s účastníky jednat. Rozdíl mezi užším a otevřeným řízením je především takový, že v užším řízení musí dodavatelé zvlášť posílat žádost o účast a nabídku a v otevřeném řízení zadavatelé předloží jen nabídku. [6]

Jednací řízení s uveřejněním

Jestliže chce zadavatel použít jednací řízení s uveřejněním, musí splnit určité podmínky. Toto řízení má celkem tři části. I když je toto řízení náročnější na splnění podmínek, jeho výhodou je možnost jednání zadavatele s dodavateli a probírat s nimi smluvní podmínky a zlepšit předběžné nabídky ve svůj prospěch. První fáze je stejná jako u užšího řízení, tedy vybídnutí dodavatele o zaslání žádostí o účast. Po posouzení žádostí jsou osloveni vybraní kvalifikovaní dodavatelé, aby zaslali předběžné nabídky. V druhé fázi zadavatel může diskutovat s dodavateli jejich podané nabídky. V závěrečné etapě jsou dodavatelé požádáni, aby zaslali své finální nabídky. Výsledkem je finální nabídka uzpůsobená požadavkům zadavatele. [6]

Jednací řízení bez uveřejnění

Jednací řízení bez uveřejnění je specifické a zadavatel ho může použít v případě splnění určitých podmínek. Na rozdíl od předchozích druhů zadavatel nezveřejňuje informaci o zahájení řízení, ale sám vyzívá vybrané dodavatele k podání nabídky. Toto řízení se blíží uzavírání smluv mezi soukromými dodavateli, protože je málo formalizované a je jen rámcově právně upravené. [6]

Řízení se soutěžním dialogem

Řízení se soutěžním dialogem se využívá u zakázek se složitým předmětem plnění, zadavatel je povinen splnit určité podmínky. Toto řízení se liší od ostatních tím, že zadavatel na začátku řízení není schopen přesně určit předmět plnění a až s pomocí dodavatelů vznikne řešení, které bude splňovat požadavky zadavatele. Řízení soutěžním dialogem má tři až čtyři fáze. První fáze je stejná jako u jiných druhů řízení. Po zahájení zadávacího řízení zadavatelem jsou dodavatelé vyzváni k zaslání žádostí o účast. Po posouzení žádostí vyzve zadavatel kvalifikované vybrané dodavatele k soutěžnímu dialogu. V druhé fázi probíhá soutěžní dialog mezi zadavatelem a vybranými dodavateli. V této fázi se hledá řešení, které bude co nejlépe vyhovovat zadavateli a zároveň i dodavateli. V třetím úseku účastníci podávají finální nabídky. V případné čtvrté části zadavatel probírá s vybraným dodavatelem smluvní podmínky a dochází k stvrzení nabídky. [6]

Řízení o inovačním partnerství

Jestliže nelze použít existující řešení na trhu pro inovační dodávky, služby a stavební práce, je vhodné použít řízení o inovačním partnerství. V inovačním partnerství se vyvíjí inovativní dodávky, služby nebo stavební práce a následuje jejich pořízení zadavatelem. Řízení začíná publikováním informace o zahájení řízení. Jako reakci na tuto informaci může neomezený počet dodavatelů zaslat svoji přihlášku. Následně oslovení kvalifikovaní dodavatelé jsou vyzváni k předložení nabídky. Po obdržení nabídek zadavatel diskutuje s dodavateli o jejich předběžných nabídkách. Jako výsledek této diskuze vznikne nabídka s nejvhodnějším řešením. Dále s jedním nebo více partnery zadavatel založí inovační partnerství, kde bude každý partner zvláště provádět výzkum a vývoj. Jakmile se dosáhnou stanovené cíle v oblasti vědy a výzkumu, partneři dostanou odměny. [6]

Koncesní řízení

Na VZ, které jsou koncesemi na stavební práce, nebo služby může zadavatel vyhlásit koncesní řízení. Řízení začíná vyhlášením informace o zahájení řízení, kterým zadavatel pobízí neomezené množství účastníků o zaslání předběžných návrhů. Na základě tématu zakázky určí zadavatel podrobnější požadavky na podílení se v koncesním řízení. Koncesní řízení může mít několik řízení, záleží na zadavateli, jestli bude chtít s účastníky jednat. [6]

Řízení pro zadání veřejné zakázky ve zjednodušeném režimu

Řízení pro zadání veřejné zakázky ve zjednodušeném režimu se využívá při zajišťování VZ na sociální a jiné služby např. sociální péči a zdravotní, restaurační, hotelové služby a další. Zadávací řízení začíná uveřejnění zprávy o zahájení řízení nebo posláním předčasné informace k zveřejnění, kterým chce zadavatel vyzvat k projevu předčasného zájmu. Řízení vede zadavatel dle své libosti, ale musí brát zřetel na druh služeb. S účastníky může zadavatel během řízení jednat. [6]

1.2.3 Pravidla zadávacího řízení

V této kapitole bude představen Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, který dohlíží nad dodržováním pravidel. Dále budou popsány zásady zadávacího řízení, které je nezbytné dodržovat a na závěr bude vysvětlen princip 3E.

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže dohlíží na dodržování pravidel stanovených zákonem č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek od roku 1995. [17]

Zajišťuje větší transparentnost při vynakládání veřejných prostředků. Provádí kontroly u zadavatelů, přezkoumává úkony zadavatelů VZ. Podílí se na změně legislativy týkající se VZ a koncesí. Kontroluje, zda je zajištěna volná a svobodná soutěž mezi dodavateli zakázek a také, jestli zadavatel vybírá nejvhodnější nabídky transparentním způsobem a bez diskriminace uchazečů. [16]

Sekce VZ se věnuje především stížnostem od dodavatelů na nepatřičné jednání zadavatelů podle zákona o zadávání VZ nebo podle zákona o veřejných službách v přepravě cestujících. Sekce VZ se skládá se 4 oborů, které konají samostatně jednotlivá správní řízení. [17]

Ve správním řízení Úřad rozhoduje, zda zadavatel jednal v souladu se zákonem. Správní řízení začíná na návrh dodavatele nebo z úřední moci. Správní řízení přestupku je vymezeno dalšími předpisy. FO i PO mohou předložit návrh na zahájení správního řízení podle ZZVZ. Úřad se rozhoduje, zda na základě zjištěných informací zahájí správní šetření či nikoliv. Jestliže je Úřad přesvědčen o nějakých pochybnostech ze strany zadavatele, tak následně začne správní řízení z moci úřední. [17]

Úřad během svého konání získává zkušenosti, které následně slouží k novelizaci zákona. Na změně zákona spolupracuje společně s Ministerstvem pro místní rozvoj, které je pověřeno tvorbou legislativy v oblasti zadávání veřejných zakázek. Aby Úřad předcházel porušování

pravidel při zadávání VZ, vydává vysvětlující stanoviska obsahující potencionální problemická ustanovení zákona. [17]

Zásady zadávání veřejných zakázek

Zásady vymezuje § 6 ZZVZ. Jednotlivé zásady uvedené níže se vzájemně doplňují a překrývají.

Mezi základní zásady patří:

- Zásada transparentnosti a přiměřenosti,
- zásada rovného zacházení a zákaz diskriminace,
- zásada omezování účasti.[6]

Zásadu transparentnosti a přiměřenosti musí zadavatel dodržovat ve všech fázích zadávacího řízení. Zadavatel musí uvést a zdůvodnit své postupy. Zásada transparentnosti spočívá v informovanosti dodavatelů a také ostatních osob, které mají nárok být obeznámeni o činnosti zadavatele při vynakládání veřejných finančních prostředků. Zásada přiměřenosti se především zabývá nastavením zadávacích podmínek. Toto pravidlo má především zadavateli zajistit, že budou naplněny jeho cíle (z hlediska času a předmětu plnění) a zároveň bude zajištěna hospodářská soutěž mezi dodavateli. [6]

Zásada rovného zacházení a zákaz diskriminace ujasňují, co musí zadavatel dodržovat ve vztahu k dodavatelům. Platí především pro dodavatele a nikoliv pro celkový postup uskutečnění zadávacího řízení zadavatelem. Zásada rovného zacházení zaručuje, že všichni účastníci zadávacího řízení budou mít stejné podmínky, které jim bude zajišťovat zadavatel. Zákaz diskriminace dodavatelům zajišťuje, že ti, kteří jsou objektivně způsobilí veřejné zakázky úspěšně realizovat, by měli mít příležitost účastnit se zadávacího řízení. Tento princip se uplatňuje ve všech fázích zadávacího řízení, ale nejzjevnější je pro nastavení zadávacích podmínek. [6]

Zadavatel nesmí omezovat účast v zadávacím řízení těm dodavatelům, kteří mají sídlo v členském státě EU, Evropského hospodářského prostoru nebo Švýcarské konfederaci nebo jiném státě, který má s ČR nebo EU uzavřenou mezinárodní smlouvu zaručující přístup dodavatelům z těchto států k zadávané veřejné zakázce. Toto ustanovení má za úkol rozšířit mezinárodní obchodní kooperaci v oblast VZ, i když zahraniční dodavatelé tvoří na celkovém objemu VZ v ČR minimální podíl. [6]

Princip 3E

Pravidla 3E by se měla dodržovat při zadávání a vynakládání veřejných prostředků zadavatelem. Zkratka znamená zásadu hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti. Principy by měly být posuzovány dohromady jako celek a nikoli každý zvlášť. Jestliže toto bude dodrženo, firma dosáhne co největší přidané hodnoty pro naplnění cílů určité organizace. Aspekty se týkají vnitřního chodu organizace, a proto je nelze všechny dokonale změřit a stoprocentně naplnit. Lze je pouze využít v konkrétních situacích a rozhodování zadavatele. Cílem organizace je, aby dosáhla za vynaložené prostředky co nejlepší hodnoty, které budou naplňovat určitý účel. [7]

Účelnost (Effectiveness) znamená uskutečnění cílů organizace, pro které daná potřeba vznikla. Účelnost se vztahuje k určité zakázce a hodnotí, jak daná veřejná zakázka přispěla k dosažení cílů organizace. Ve skutečnosti jde především o to, zdali je poptávána správná služba nebo zboží. [7]

Hospodárnost (Economy) nebo také úspornost je schopnost s co nejnižšími náklady získat potřebné zdroje sloužící k dosažení navrhovaných výkonů nebo výstupů určité činnosti při zachování náležité kvality. V praxi se jedná o to, jestli požadovaný předmět je získán za co nejpříznivějších podmínek pro zadavatele. [7]

Efektivita (Efficiency) přeloženo také jako účinnost se snaží dosáhnout co nejlepšího vztahu mezi dosaženými výsledky a vynaloženými zdroji. Jedná se tedy o dosažení co největšího přínosu, který lze při použití veřejných prostředků dosáhnout. Ve skutečnosti se jedná o to, jestli daný předmět byl správně poptáván. [7]

1.3 Analýza prosperity podniku

Následující kapitola popisuje metodiku dílčích analýz, které budou dále použity v praktické části této práce. Analýzy jsou rozděleny na vnější a vnitřní analýzu. Poznatky a závěry z jednotlivých analýz jsou použity pro SWOT analýzu.

1.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí je v této práci vybrána PEST analýza a Porterova analýza 5 sil.

PEST analýza

Za zásadní součást makrookolí lze považovat faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Analýza rozděluje vlivy makrookolí na čtyři základní

skupiny, proto se používá název PEST. Skládá z počátečních písmen základních faktorů. Každá ze skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí. Pro každé odvětví mají faktory různé váhy a různou měrou ovlivňují podnik. [14]

Mezi politické a legislativní faktory patří stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU. Politická omezení se vztahují ke každému podniku pomocí daňových zákonů, regulace importu a exportu, protimonopolních zákonů, cenové politiky, ochrany životního prostředí a ochrany lidí ve všech rolích. Vyhlášky, zákony a právní normy ovlivňují nejen prostor pro podnikání, ale i samotné podnikání. Mohou se také výrazně promítnout v rozhodování o budoucnosti podniku. [14]

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje. Základním ekonomickým ukazatelem, který ovlivňuje podnik při dosahování cílů, je míra ekonomického růstu, míra inflace, úroková míra, daňová míra a směnný kurz. Tyto ukazatele je těžké vyjadřovat samostatně, protože mezi nimi jsou blízké vztahy. Skutečnými výpočty těchto indikátorů se zabývá finanční analýza jako součástí finančních zdrojů podniku.

Sociální a demografické faktory vycházejí z životního stylu obyvatelstva a struktury obyvatelstva např. věk a pohlaví. V dnešní době se začíná brát čím dál větší důraz na životní prostředí, a proto i tato oblast je pro podnik důležitá při jeho rozhodování. Podniky jsou nuceny změnit své technologické postupy a výrobky. Někdy se oblast ekologie vyčleňuje do samostatného faktoru. [14]

Podnik musí sledovat technické a technologické změny v okolí, aby na ně mohl reagovat a inovovat. Tyto zvraty mohou rychle a značně ovlivnit okolí podniku, proto by se podnik měl snažit předvídat tyto vlivy a určit jejich pravděpodobnost. [14]

Cílem analýzy je určit jen ty faktory, které jsou důležité pro daný podnik a odlišit je od těch ostatních. Analýza je pro podnik užitečná tím, že může sloužit k určení malého počtu faktorů, které budou následně podrobeny důkladné analýze. Slouží k zjištění vlivů minulých a předpovědi vlivů budoucích. Stupeň nejistoty je vysoký a může se jednat v mnoha případech o odhad. [14], [13]

Porterova analýza 5 sil

Porterův model 5 sil sestrojil Michael E. Porter. Pomocí tohoto modelu je možné posuzovat konkurenční prostředí. Cílem modelu je identifikovat síly, které na podnik působí, porozumět jim a určit ty, které mají pro podnik největší význam, co se týče budoucího vývoje. Je potřebné určit ještě takové síly, které mohou být strategickým rozhodnutím managementu

ovlivněny. Jestliže firma chce být úspěšná, je nutné, aby našla tyto síly, vypořádala se s nimi, reagovala na ně a nejlépe ještě přeměnila síly ve svůj užitek. [18]

Model zjišťuje vliv pěti základních sil na analyzovaný podnik. Mezi síly patří rivalita mezi konkurenčními firmami, síla substitutů, hrozba nových konkurentů a smluvní síla odběratelů a dodavatelů. [10]

Rivalita mezi konkurenčními firmami je ovlivněna strategickými tahy a protitahy konkurentů, kteří usilují o získání konkurenční výhody. Cílem je zjistit, jestli je mezi konkurenty silný konkurenční boj a případnou existenci dominantního konkurenta. [10], [18]

Je nutné brát v potaz hrozbu substitutů, konkrétně zda výrobky podniku mohou být nahrazenými jinými výrobky z jiného odvětví mající podobné vlastnosti. [10], [18]

Existuje také hrozba, že na trh mohou přistoupit noví potenciální konkurenti. Rivalita nových konkurentů může vzniknout, jestliže odvětví dosahuje nadprůměrného zisku a bariéry vstupu do odvětví jsou malé nebo žádné. [10], [18]

Smluvní síla dodavatelů řeší otázku pozice dodavatelů a jejich množství. Síla dodavatelů závisí na snadnosti a nákladnosti změny dodavatele. Dalším faktorem je pravděpodobnost možnosti dodavatele začít vyrábět stejné produkty jako analyzovaný podnik a stát se jeho konkurentem. [10], [18]

Smluvní síla odběratelů hledá odpověď na otázku, jakou mají odběratelé pozici, zda se můžou spojit a dohromady objednávat velké objemy zboží. [10], [18]

Porterův model je jedním z velmi podstatných nástrojů pro určení obchodní strategie se zřetelem na okolí firmy. [10], [18]

1.3.2 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí je v této práci vybrána VRIO analýza a finanční analýza.

VRIO analýza

Název metody je odvozen od začátečních písmen slov, která vyvolávají otázky, podle kterých je hodnocena účinnost jednotlivých zdrojů. Analýza odhaluje konkurenční výhody na straně zdrojů. Zdroje firmy lze rozdělit do čtyř základních skupin. [18]

Do oblasti hmotných zdrojů je řazeno technologické vybavení, výrobní kapacity, skladové plochy a výrobní infrastruktura. Mezi lidské zdroje pak počet a struktura zaměstnaných lidí a jejich odborná způsobilost, sociální klima a proaktivní prostředí. Do oblasti finančních zdrojů spadá disponibilní kapitál, likvidní prostředky, rentabilita provozu a bonita organizace. Za

nehmotné zdroje lze považovat know-how, průmyslová práva, informační zabezpečení, image firmy a jejich produktů a znalost trhu a další. [18]

V = Value (hodnotnost zdroje). Je zdroj schopen přispět využít příležitosti a eliminovat hrozby? [18]

R = Rareness (výjimečnost zdroje). Kolik konkurenčních společností má tento zdroj? [18]

I = Imitability (napodobitelnou zdroje). Bude pro firmy nákladné napodobit tento zdroj, který nevlastní? [18]

O = Organization (organizace). Má firma takové schopnosti, aby mohla zdroje využít? [18]

Všechny zdroje jsou hodnoceny podle těchto výchozích kritérií a otázek. Za strategickou konkurenční výhodu může být považován zdroj, který splňuje všechny čtyři primární požadavky. Významné je, že zdroje jsou cenné pouze tehdy, pokud snižují náklady, zvyšují příjmy, neničí příležitosti a neutralizují hrozby. [18]

Zdroje i jejich hodnotnost se neustále mění a je tedy nezbytné nacházet nové zdroje a plně je využít. [18]

Finanční analýza

Finanční analýza je mnohdy používána k finančnímu hodnocení podniku a sděluje představu o jeho finančním zdraví. Finanční analýzu můžeme definovat podle Petry Růčkové jako „*systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech.*“ [12]

Finanční analýza posuzuje firemní minulost, současnost a předvídá budoucí stav. Pro zhodnocení období využívá poměrové a absolutní ukazatele. Pomocí finanční analýzy lze identifikovat chyby, z kterých se poučit. Zjistí se také slabé stránky a naleznou se způsoby pro jejich zlepšení. Objevují se příležitosti, kde je možno všechny získané informace využít. [12]

Aby bylo možné finanční analýzu uskutečnit, je nutné mít určitá data, která můžou pocházet z externího i interního okolí. Mezi interní zdroje patří informace o kontrolách, plánování a jiná data z manažerského účetnictví. Data získána z Českého statistického úřadu, Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, účetní závěrky nebo databáze se nazývají externí zdroje. Účetní závěrka je tvořena výkazem zisku a ztráty, rozvahou a přehledu o finančních tocích (cash flow) a příloh. [12]

Rozvaha se vytváří k určitému dni (konec měsíce nebo kalendářního roku) a demonstruje majetkovou strukturu (aktiva) a čím je tento majetek financován (pasiva). Výkaz zisku a ztráty v určitém časovém období vytváří přehled o výnosech a nákladech. Jejich rozdílem se vytváří výsledek hospodaření, který může mít kladné i záporné hodnoty. Výkaz cash flow v určitém časovém intervalu porovnává příjmy (příchod peněžních prostředků) a výdaje

(vynaložení peněžních prostředků). Jedná se o skutečný pohyb peněz a nebere se v potaz, z jakého důvodu k němu dochází. [12]

Finanční analýzu lze členit na rozbor absolutních ukazatelů, poměrovou analýzu a techniku procentního rozboru. Podle toho zda data vyjadřují určitý stav nebo informují o údajích za určitý časový interval, se dělí na veličiny stavové a tokové. [4] Tato data jsou podstatným základem pro trendovou a strukturální analýzu. U trendové se pozoruje změna položky v čase. Ve strukturální analýze se porovnává patřičná hodnota finančního výkazu s jinou veličinou. Tyto analýzy umožňují vytvořit si spojitosti mezi daty z účetních výkazů. [5]

Na rozdíl od absolutních ukazatelů, které srovnávají vývoj a strukturu ukazatelů v čase, poměrová analýza porovnává jednotlivé položky mezi sebou. [5]

Mezi paralelní soustavu ukazatelů patří ukazatele rentability (výnosnosti), které informují o výnosnosti nebo návratnosti vložených vstupů. Ukazatele likvidity, které demonstrují, jak je podnik schopný uhradit své potřeby. Rentabilita a likvidita jsou pro podnik klíčové ukazatele jeho finančního zdraví, navzájem jsou ale protichůdné. Ukazatele aktivity posuzují, jak podnik účinně zhodnocuje vlastní aktiva. Ukazatele zadluženosti kontrolují podíl cizího kapitálu v podniku. [4]

Závěry vyplývající z finanční analýzy nejsou důležitá jen pro manažery, ale také pro jiné subjekty, které jsou ve styku s podnikem. Stejně tak jako zdroje finanční analýzy, tak i uživatelé finanční analýzy je možno rozdělit na externí a interní uživatele.[4] Externími uživateli finanční analýzy jsou vlastníci (investoři), věřitelé a stát především provádějící kontrolu správnosti vykázaných daní. [12] Manažeři, kteří využívají informace pro správné vedení podniku, jsou interními uživateli. Zaměstnanci nejsou přímými uživateli, ale mají přirozený zájem na prosperitě, hospodářské a finanční stabilitě podniku. [4]

1.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza se snaží charakterizovat hlavní faktory, které ovlivňují strategické postavení podniku a vychází ze závěrů předchozích analýz. Pomocí analýzy vnitřní situace podniku se zjistí silné a slabé stránky. Z vnější analýzy podniku vyplynou příležitosti a hrozby. Cílem SWOT analýzy není vyjmenovat všechny příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky, ale vytvořit strukturovanou analýzu, která spojí a vyhodnotí předchozí analýzy a poskytne podniku užitečné poznatky. [3]

Podnik se snaží rozvíjet své silné stránky, potlačit slabé stránky, využít příležitosti a omezit hrozby. [14]

Při sestavování analýzy se většinou nejprve určí a předpoví hlavní změny v okolí podniku (závěry z předešlých analýz). Následně pomocí výsledků z vnitřních analýz zdrojů a schopností podniku jsou vymezeny silné a slabé stránky podniku a jeho specifické přednosti. V závěru se porovnají vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a na druhé straně klíčové změny v okolí podniku. K tomuto účelu lze využít diagram SWOT analýzy. [14]

Diagram SWOT analýzy díky své přehlednosti napomáhá ke směřování strategie, kterou má podnik využít. Jsou definovány čtyři strategie: agresivně růstově orientovaná strategie, diverzifikační teorie, obranná strategie a turnaround strategie. [14]

2 PRAKTICKÁ ČÁST

V druhé části práce je aplikován teoretický aparát na podmínky konkrétního podniku a je analyzován vliv veřejných zakázek na jeho prosperitu. V této části je nejprve představena vybraná společnost a její vztah a přístup k veřejným zakázkám. Následně je analyzována úspěšnost podniku v zadávacích řízeních a podíl VZ na hospodaření a prosperitě podniku. Dále je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Výsledky analýz jsou shrnuty ve SWOT analýze a na konec jsou navržena podniku opatření vedoucí k větší prosperitě podniku.

2.1 Obchodní společnost

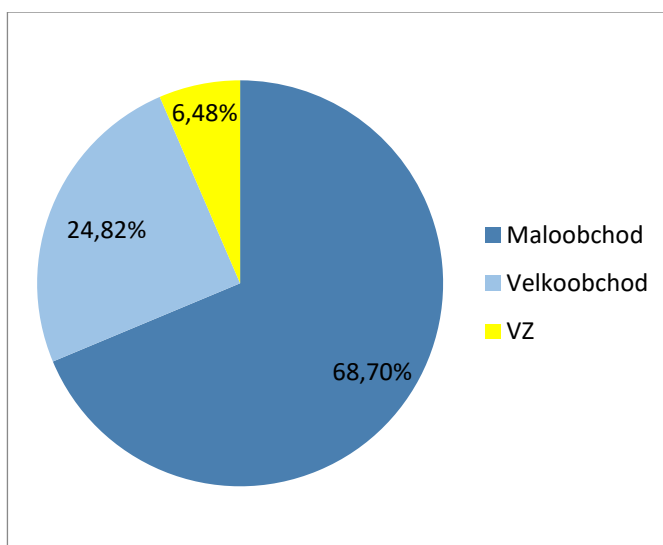
Analýza veřejných zakázek bude provedena ve společnosti **CMI Music s.r.o.**, která se zabývá prodejem hudebních nástrojů a příslušenstvím k nim.

Vznik:	13. 11. 1997
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Kladská 1117/25, 500 03 Hradec Králové – Slezské předměstí
IČO:	252 78 851
Spisovná značka:	C 43985 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové
Předmět:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru, pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor

2.1.1 Vztah společnosti k veřejným zakázkám

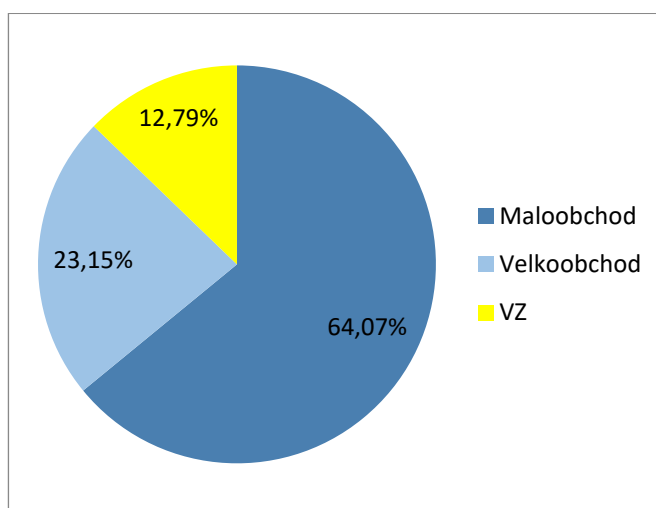
Tržby společnosti CMI Music s.r.o. je možno rozdělit na tržby z realizovaných veřejných zakázek, maloobchodu a velkoobchodu. Procentuální strukturu odběratelů podniku v roce 2019 znázorňuje graf č. 1. Tržby z maloobchodu tvořily 68,70 %. Významné jsou pro společnost ale i veřejné zakázky, ze kterých minulý rok realizovala 6,48 % obratu. Graf č. 2 znázorňuje potencionální rozdělení tržeb společnosti při 100 % úspěšnosti ve VZ v minulém roce. Při plné úspěšnosti by tržby z VZ tvořily dokonce 12,79 % celkových tržeb.

Graf 1- Rozdělení tržeb společnosti CMI Music s.r.o. za rok 2019



Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

Graf 2- Rozdělení tržeb CMI Music s.r.o. při 100 % úspěšnosti ve VZ za rok 2019



Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

Tržby z veřejných zakázek se pohybují dlouhodobě do 10 % z celkových výnosů. Je tomu tak z pěti základních důvodů.

Zaprvé sektor hudebních nástrojů v ČR není tak rozsáhlý, odhaduje se okolo 2 – 3 mld. Kč v konečných cenách, a tím pádem je i omezený objem vyhlášených veřejných zakázek. Za druhé komodity hudebních nástrojů kromě pian nejsou velké finančně náročné celky. Za třetí mnoho nákupů pro veřejné instituce je řešeno mimo VZ, buď přímým nákupem, průzkumem trhu na základě veřejně dostupných informací nebo cíleného dotazu na konkrétně poptávané zboží. Za čtvrté je samotné celkové zpracování VZ poměrně náročným administrativním

úkonem s nezaručeným obchodním výsledkem, kde je nutné na tento úkon v rámci firmy vyčlenit pracovní kapacitu s podporou obchodního týmu. Za páté si společnost od začátku vytyčila základní obchodní strategii spočívající v diverzifikaci jak cílových skupin zákazníků, tak i produktů.

Nastavení této diverzifikační obchodní strategie od samého počátku existence firmy se již několikrát jednoznačně ukázalo jako správné a pro ekonomickou stabilitu jako zásadní. Jelikož společnost cíleně spolupracuje s cca 100 veřejnými školskými institucemi, tak i v nynější epidemii COVID-19 společnost není odkázána na tržby za zboží plynoucí z veřejných peněz a de facto ji tento výpadek neovlivňuje. V dalším období se dají očekávat úspory ve veřejných financích a ponížení či zrušení plánovaných investic do hudebních nástrojů, a společnost je na toto připravena a je ekonomicky stabilní i do dalšího období očekávané globální ekonomické recese.

Nicméně firma vyvíjí veškeré aktivity, aby se podíl veřejných zakázek na celkových tržbách sneustále zvyšoval, a to zejména aktivním vyhledáváním nově vyhlášených VZ prostřednictvím specializovaných portálů na vyhledávání VZ, dále aktivní komunikací se zákazníky z řad veřejných školských institucí, interní stanovení specialisty na VZ v rámci organizační struktury firmy. Společnost věří, že tyto konkrétní cílové kroky povedou k postupnému navyšování objemu veřejných zakázek z celkových tržeb.

2.1.2 Historie a současnost společnosti

Hlavní strategický cíl firmy je patřit mezi pět největších prodejců hudebních nástrojů v ČR a dlouhodobě se jí tento cíl daří plnit. Největším prodejcem hudebních nástrojů na českém trhu je firma AUDIO PARTNER s.r.o., následuje ji MUZIKER s.r.o. a na třetí příčce se umísťuje firma PRAHA MUSIC CENTER s.r.o. Společnosti CMI MUSIC s.r.o. patří pomyslně čtvrtá příčka. Ostatní firmy jsou spíše regionální hráči a jejich síla na trhu je malá. Jedním z regionálních konkurentů sídlící v Hradci Králové je firma 3D MUSIC s.r.o. a HUDEBNÍ CENTRUM s.r.o.

Společnost byla založena jako akciová společnost v roce 1997, v byznysu se tedy pohybuje již přes 20 let. Od jejího založení je jejím klíčovým partnerem firma YAMAHA MUSIC CENTRAL EUROPE. Ukazatelem potvrzující důležitost japonské značky YAMAHA pro podnik je, že tvoří 50 až 55 % ročního obrátu firmy. Podnik za dlouholetou spolupráci získal označení YAMAHA specialista a je leader v prodeji produktů značky YAMAHA na českém

trhu. Vybraný podnik je jedním z nejdůležitějších autorizovaných dealerů značky YAMAHA a pyšní se také obchodní licencí pro prodej klavírů značky YAMAHA.

V roce 2017 japonská značka aplikovala v Evropě nový distribuční systém, který znamenal pokles konečných maloobchodních cen výrobků a s tím související pokles celkové obchodní marže. Společnost YAMAHA s dominantním podílem na trhu v rámci EU musela pod hrozbou sankcí (řádově milióny EUR) na popud orgánů Evropské komise aplikovat tento nový distribuční systém, který je založen na naprosté liberalizaci cenové politiky vůči spotřebitelům a prodej a dodávky zboží de facto všem VO partnerům bez omezení. Vybraný podnik ale podnikl stabilizační kroky spočívající v „cost-cutting“ a další diverzifikaci produktů, aby ho tato změna co nejméně zasáhla. Na základě těchto skutečností je ve finančních výsledcích tohoto roku zřejmý pokles tržeb, a i dalších finančních ukazatelů oproti předchozímu roku.

Jedním z kroků, které firma v cca pětiletém intervalu činí, aby si udržela pevnou pozici na trhu, zejména v neustále dynamicky se rozvíjejícím online prostoru, je upgrade či zcela nový projekt výstavby internetového e-shopu www.cmias.cz. Výsledkem upgradu je co nejpohodlnější a nejjednodušší online nakupování pro zákazníky. V roce 2019 podnik začal připravovat projekt nového e-shopu s implementací nejnovějších poznatků v oblasti internetovém marketingu, webové architektury pro snadné vyhledávání klíčových slov a produktů v prodejních a vyhledávacích serverech jako jsou heureka.cz, seznam.cz, google.com apod. Novým zásadním prvkem připravovaného e-shopu je propojení s firemním obchodně-skladovacím systémem Helios Red a využití jeho maximálního potenciálu pro automatickou administraci online objednávek, dále pak automatické vystavení a tisk faktur, napojení na webovou aplikaci přepravních služeb s automatickým tiskem přepravních štítků na odeslání zásilek zákazníkům. Podnik také musí věnovat pozornost na svém e-shopu správnému nastavení SEO marketingu a PPC kampaní, samozřejmostí je interakce se sociálními sítěmi jako např. Facebook a Instagram.

Společnost nyní sídlí ve dvou vlastních budovách, ale tak tomu nebylo od jejího začátku. V této souvislosti zaznamenala dva milníky. Nově vybudovaný dvoupatrový obchodní dům CMI plaza byl slavnostně otevřen v roce 2008 a stal se důležitou součástí image firmy. Druhým milníkem v tomto směru byl pro společnost rok 2014, kdy se společnost rozhodla vyřešit problémy s nedostatečnými skladovými a administrativními prostory koupí již postavené budovy. Změna sídla přispěla i k zefektivnění obsluhy zákazníků.

Akciová společnost se díky své právní normě potýkala s částečnými komplikacemi při zadávacích řízeních na veřejné zakázky. Akciové společnosti bez zaknihovaných akcií podle

zákona nemají právo usilovat o VZ. Tyto problémy byly jedním z důvodů, že se firma rozhodla pro malou změnu ve svém názvu a změnu právní formy a od 1. 6. 2019 vystupuje jako CMI Music s.r.o. místo dřívějšího CMI Melodia a.s.

2.1.3 Odběratelé a dodavatelé

Odběratelé

Odběratele společnosti je možno rozdělit na velkoobchodní, maloobchodní a zadavatele veřejných zakázek.

Společnost se účastní zadávacích řízení po celé ČR. Zadávací řízení v rozsahu do 30 km od sídla společnosti včetně HK, kterých se společnost zúčastnila v roce 2019, tvořily 35 %. Z toho vyplývá, že je společnost lokálně orientovaná. Úspěšnost v těchto lokálních zadávacích řízení v minulém roce byla 67 % a jednalo se vždy o VZ malého rozsahu. Odběratelem v minulém roce v rozsahu do 30 km byla základní umělecká škola v Hradci Králové, Pardubicích, Holicích a Filharmonie Hradec Králové o.p.s.

CMI Music s.r.o. spolupracuje s přibližně 200 školskými zařízeními nebo institucemi s hudební tematikou a z toho se 100 aktivně. Mimo ZUŠ je tento segment tvořen konzervatořemi, uměleckými školami a základními školami.

Věrní maloobchodní odběratelé tvoří 45 % maloobchodního obrátu. Součástí maloobchodu je také e-shop, který je zákazníky hojně využíván. Při nákupu pomocí e-shopu mají zákazníci na výběr z několika způsobů platby, zásilkových služeb nebo lze zboží vyzvednout na jedné z poboček v HK. U dražších hudebních nástrojů firma dokonce poskytuje dodání a instalaci přímo u odběratele a poskytuje pozáruční servis.

Počet velkoobchodních zákazníků je cca 100 a z toho je 40 hlavních.

Firma dbá na udržování dobrých vztahů se svými zákazníky a důkazem toho je, že věrní zákazníci tvoří dvě třetiny veškerých tržeb. Společnost se ale stále snaží získat nové odběratele například pomocí každoročně pořádaného hudebního veletrhu Hradec music show, je aktivní na sociálních sítích a investuje také do internetového marketingu a SEO nástrojů pro vyhledávání.

Společnost nyní aktivně nabízí a prodává cca 10.000 položek v širokém rozpětí cenových kategorií. Jedná se především o nové zboží, ale malou část tvoří i opravené a použité zboží.

Dodavatelé

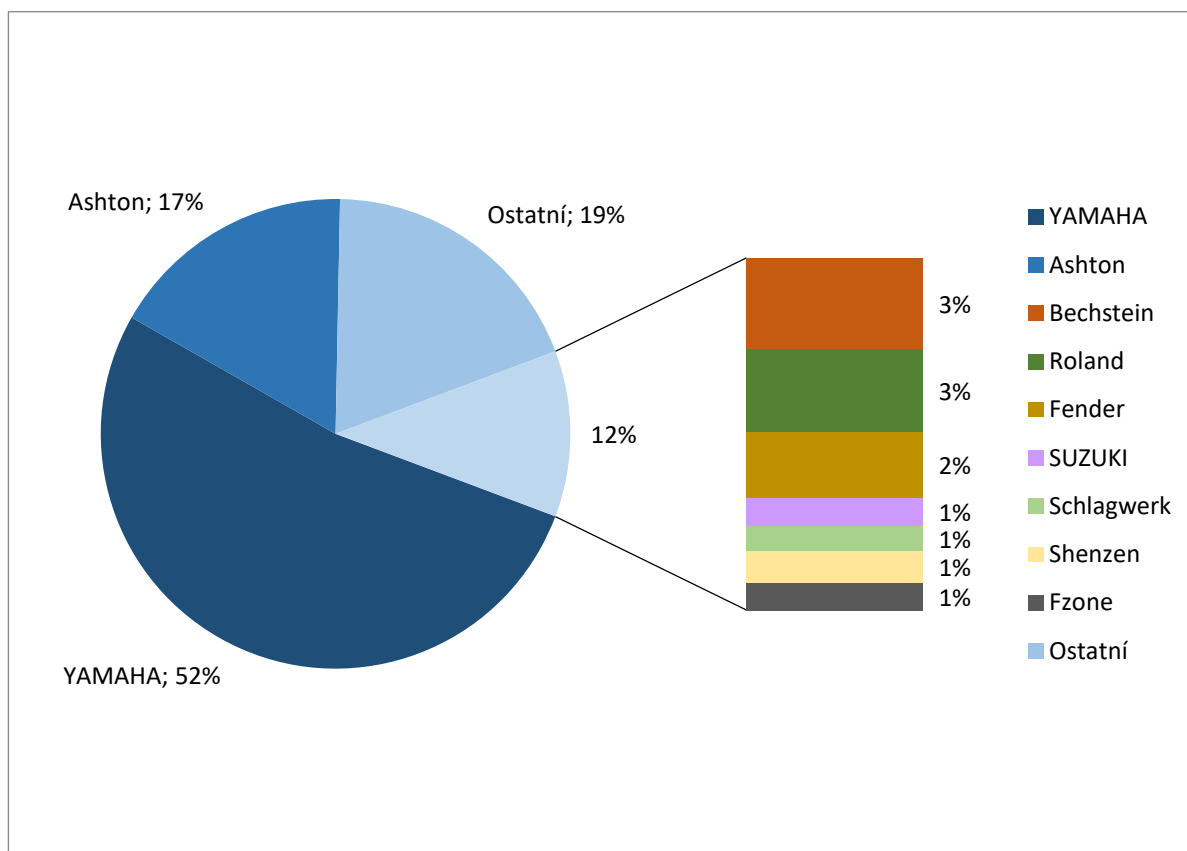
Přehled dodávaných značek za rok 2019 znázorňuje graf č. 3. Hlavním dodavatelem je již zmíněná firma YAMAHA MUSIC CENTRAL EUROPE a její značka YAMAHA s 52 %. Od této značky firma nabízí klávesy, piana, kytary, bicí, dechy, smyčce a zvukovou techniku. Výhodou spolupráce s touto firmou je rychlé dodání nástrojů, proto 90 % prodávaných výrobků má podnik skladem.

Druhým nejdůležitějším dodavatelem je společnost ASHTON MUSIC se svojí značkou ASHTON dodává 17 % nabízeného zboží, z čehož většinu tvoří kytary a klávesy.

Další dodavatelé dodávají své zboží už ve významně menší míře, ale jsou také důležití, protože každý výrobce dodává jiný specifický druh hudebního nástroje. Graf č. 3. znázorňuje procentuální rozložení dodávek zboží dalších sedmi značek, které tvoří dohromady 12 % ze všech dodávek zboží. Mezi tyto značky patří německá značka BECHSTEIN, která je dodavatelem kvalitních, ale zároveň velmi drahých pianin a klavírů. Dále také japonská značka ROLAND, kterou lze nalézt především na elektronických hudebních nástrojích jako např. klávesech, digitálních pian a elektronických bicích. Americkou značku FENDER reprezentuje řada elektrických a basových kytar. Další dodavatelé dodávají značky SUZUKI, SCHLAGWERK, SHENZEN a FZONE.

Zbýlých 19 % je tvořeno řadou drobných dodavatelů.

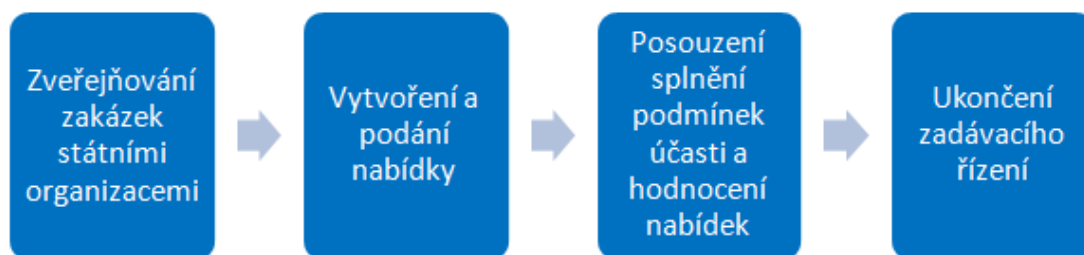
Graf 3- Přehled dodávaných značek společnosti CMI Music s.r.o. za rok 2019



Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

2.2 Přístup vybraného podniku k veřejným zakázkám

Průběh zadávacího řízení lze rozdělit do čtyř hlavních kroků viz obrázek č. 3. Prvním krokem je zveřejňování zakázek státními organizacemi, následuje vytvoření a podání nabídky, dále posouzení splnění podmínek účasti a hodnocení nabídek poslední fází je ukončení zadávacího řízení.



Obrázek 3- Průběh zadávacího řízení

Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

2.2.1 Zveřejňování zakázek státními organizacemi

V tomto úvodním bodu podnik CMI Music s.r.o. v současné době a dle platné legislativy spatřuje největší problém a úskalí. Veřejné instituce, se kterými společnost spolupracuje, automaticky posílají oznámení či výzvu o zahájení VZ. Tento druh zadávacího řízení se nazývá jednací řízení bez uveřejnění. Přístup k informacím o ostatních vyhlášených VZ je velmi problematický a roztržitý. Neexistuje žádný jednotný centrální registr na zveřejnění VZ, kde by byly uvedeny všechny zakázky, ale na trhu je nespočet portálů zaměřených na služby spojené s problematikou VZ např. www.vhodne-uverejneni.cz, www.tendersystems.cz, www.ezak.cz, www.verejna-soutez.cz, www.uredninastenka.cz, atd. Firma je registrována na většině těchto portálů, ale nelze obsáhnout vše, i z toho důvodu, že mnoho přístupů je zpoplatněných, to se zejména týká specializovaných serverů na vyhledávání veřejných zakázek např. www.aaapotavka.cz. Tedy přístup k informacím o vyhlášení VZ je někdy v některých případech velmi komplikovaný, možná i záměrně zastřený. Zadávací řízení, kterých se společnost účastnila, pomocí vyhledání na jednotlivých řízeních byla vždy otevřená řízení.

Zadavatel, v případě vybraného podniku jsou to především veřejné školské instituce, je povinen vypracovat zadávací dokumentaci. Při vypracování se musí instituce řídit ZZVZ. Zadávací dokumentace slouží k tomu, aby všichni zadavatelé měli stejné podmínky. V této dokumentaci vybraný podnik najde všechny potřebné údaje, dokumenty, požadavky určující předmět VZ. Kromě požadavků na zpracování nabídek, zadávací dokumentace také obsahuje způsob jejich hodnocení, požadavky na kvalifikaci dodavatelů, obchodní a platební podmínky a další. Podnik si důkladně prostuduje zadávací dokumentaci a následně se rozhoduje, jestli se chce účastnit zadávacího řízení. Pokud je zakázka zaměřena na zboží, které firma nenabízí, tak se zakázka nezúčastňuje. Nabídka předložená společností musí obsahovat také zásadní náležitosti obdobně jako zadávací dokumentace.

V případě dodávek hudebních nástrojů není jistina požadována, resp. takovou veřejnou zakázku podnik nezpracovával.

2.2.2 Vytvoření a podání nabídky

Aby se společnost CMI Music s.r.o. mohla ucházet o VZ, musí vytvořit nabídku. Nabídka je tvořena souhrnem dokladů, osvědčení o kvalifikaci uchazeče, dokumentů a návrhem kupní smlouvy, kterou podepisuje jednatel společnosti a popřípadě další požadavky zadavatele. Ostatní náležitosti nabídky jsou vymezeny v příloze č. 6 k zákonu č. 134/2016 Sb. o

veřejných zakázkách. Základní kvalifikační předpoklady nejčastěji společnost dokládá podle § 53 zákona o veřejných zakázkách 137/2006 Sb. Nyní již nejčastěji čestným prohlášením. V tomto bodě nastalo po novele zákona o VZ nejvýraznější ulehčení a není již nutné dokládat, tak jako před rokem 2016 výpisy z rejstříků trestů všech statutárních orgánů, a i samotné společnosti, dále pak potvrzení o stavu nedoplatků vůči orgánům státní správy a zdravotních pojišťoven. Profesní kvalifikační předpoklady podle § 54 jsou dokládány výpisem z obchodního rejstříku a výpisem z registru živnostenského podnikání. Technické kvalifikační předpoklady podle § 56 jsou pak dokládány seznamem významných dodávek realizovaných dodavatelem v posledních 3 letech, předložením vzorků (typické u VZ na klavíry a pianina – např. požadovaný výběr ze tří kusů konkrétního modelu), technické popisy nebo fotografie zboží určeného k dodání.

Společné nabídky v branži prodeje hudebních nástrojů nejsou obvyklé a prakticky se k nim nepřistupuje.

Do roku 2015 firma podávala de facto 100 % nabídek v listinné podobě. Nyní ale vybraný podnik podává přibližně 50 % nabídek v elektronické podobě a 50 % v písemné podobě. Jednoznačně podnik preferuje online podání (např. EZAK), kde nemusí počítat s časem na samotné doručení listinné zásilky se zpracovanou nabídkou na VZ. Veškeré dokumenty jsou online vždy k dispozici, vše má jasný řád, a také je to cenově méně náročné.

Společnost musí dbát na to, aby dodržovala zákonem stanovené lhůty na vytvoření nabídky. Délka lhůty se liší podle náročnosti VZ a pohybuje se v rozmezí od 10 do 60 dnů. Lhůty jsou povinni dodržovat dodavatelé i zadavatelé během celého průběhu zadávacího řízení. Lhůty pomáhají oddělit jednotlivé fáze řízení. Tyto lhůty společnost vnímá vesměs jako dostatečné a nejsou komplikací pro zpracování VZ, a to i s ohledem na nastavení procesů uvnitř firmy k úspěšné administraci veřejné zakázky.

2.2.3 Posouzení splnění podmínek účasti a hodnocení nabídek

Zadavatel (např. ZUŠ) může podle ZZVZ pověřit hodnotící komisi k hodnocení nabídek nebo může využít rady přizvaných odborníků. Hodnotící komise prohlíží podané nabídky a hodnotí splnění požadavků stanovených v zadávací dokumentaci. Dále také prověřuje doložené potřebné doklady. Po vyhodnocení nabídek hodnotící komise doporučí zadavateli nejvhodnější nabídky.

Proces hodnocení nabídek se zahajuje otevíráním obálek s nabídkami. Tohoto procesu se mohou účastnit zástupci dodavatelů, kteří odeslali nabídku, ale i další osoby, které určí zadavatel. Podnik se ještě před rokem 2016 účastnil otevírání předložených nabídek, ale z důvodu časové a nákladové náročnosti se této záležitosti již neúčastní. Dle vyjádření firmy to vlastně nepřinášelo další přidanou hodnotu. Při procesu zadavatel informuje účastníky o jejich identifikačních údajích a údajích týkajících se číselně vyjádřených kritérií hodnocení. ZZVZ nově umožňuje zadavateli nesdělovat přítomným účastníkům údaje o nabídkové ceně a nákladech. To platí za předpokladu, jestli uvedl v zadávací dokumentaci, aby tyto údaje byly v odlišné obálce, která se otevře až po vyhodnocení kritérií kvality.

Nabídky podané v elektronické podobě sdělí zadavatel na začátku otevírání obálek přítomným uchazečům. Otevíráním nabídek v elektronické podobě vymezuje § 109 a je tím myšleno umožnění přístupu k obsahu zadavateli. Listinné nabídky vymezuje § 110 a otevírají se co nejdříve po ukončení lhůty k podání nabídek. Při otevírání obálek v listinné i elektronické podobě je zadavatel povinen kontrolovat včasné doručení, zda s nabídkou nebylo před otevřením manipulováno a jestli jsou autentické.

O otevírání obálek s nabídkami vytvoří zadavatel písemný protokol, který zahrnuje seznam nabídek, které byly otevřeny, identifikační údaje všech účastníků zadávacího řízení, tedy i vybraného podniku a údaje z nabídek odpovídající číselně vyjádřitelným kritériím hodnocení.

Nabídka je hodnocena podle kritérií zadaných zadavatelem v zadávacích podmínkách. Základním hodnotícím kritériem pro zadání VZ je ekonomická výhodnost nabídky nebo nejnižší nabídková cena. Ve skutečnosti je ale vždy hlavním hodnotícím kritériem nabídková cena. Rozhodne-li se zadavatel vyhodnotit nabídky podle ekonomické výhodnosti nabídky, musí stanovit ještě dílčí hodnotící kritéria, u hudebních nástrojů nejčastěji se jedná o kvalitativní parametry (např. u klavírů zvukové a tónové charakteristiky), délka záruční lhůty, rozsah poskytovaného záručního a pozáručního servisu, apod. Zadavatel volí základní hodnotící kritérium podle druhu a složitosti předmětu VZ. Kritéria jsou uvedena v oznámení nebo výzvě o zahájení zadávacího řízení, aby s nimi byl podnik obeznámen před podáním svých nabídek.

Po vyhodnocení nabídek je zadavatel povinen vypracovat protokol o hodnocení a posouzení nabídek. Zpráva musí obsahovat alespoň seznam posouzených nabídek, seznam nabídek, které byly vyřazeny s důvodem vyřazení, popis hodnocení ostatních nabídek s

odůvodněním, výsledek hodnocení nabídek, popis hodnocení jednotlivých nabídek a údaj o sestavě hodnotící komise.

2.2.4 Ukončení zadávacího řízení

Zadavatel vybere nejvhodnější nabídku, která nemusí být stejná jako ta, kterou mu doporučila hodnotící komise.

Okamžikem, kdy se zadavatel rozhodne pro výběr účastníka, s kterým chce uzavřít smlouvu na vybranou VZ, stává se z účastníka vybraný dodavatel. Tuto skutečnost zadavatel dodavateli oznamuje většinou stejnou formou, jaká byla zvolena při zpracování VZ, tedy písemně, emailem nebo prostřednictvím online portálu s upozorněním do emailu formou protokolu o výsledku veřejné zakázky. Většinou je přiložena zpráva hodnotící komise s bodováním jednotlivých hodnotících kritérií nastavených v zadávacích podmínkách (nejčastěji cena, kvalita, délka záruky, poskytovaný servis).

Zadavatel dle ZZVZ není nucen o výběru dodavatele sepsat listinný dokument, ale je doporučeno ho vystavit alespoň v jednoduchém dokumentu. Jestliže zadávací řízení vyhraje společnost CMI Music s.r.o., obdrží od zadavatele výzvu k předložení potvrzené kupní smlouvy ve dvou vyhotoveních.

V souvislosti s online přístupy do všech veřejných registrů již nejsou nyní požadovány ověřené originály nebo úředně ověřené kopie dokladů o jeho kvalifikaci, jak tomu bylo v minulosti. Podnik nyní dále předkládá vzorky k vyzkoušení a ověření kvalitativních a technických parametrů nabízeného výrobku, jak již bylo výše uvedeno. I když ale společnost nezískala veřejnou zakázku, přijde jí oznámení o výběru jiného dodavatele stejně jako všem účastníkům zadávacího řízení. Oznámení se skládá z hodnocení nabídek a výsledku posouzení splnění podmínek účasti vybraného dodavatele. Po uplynutí lhůty, která může být dle určitých okolností různě dlouhá, je zadavatel povinen se společností bez zbytečného odkladu uzavřít kupní smlouvu. Zadavatel do 30 dnů od uzavření kupní smlouvy, musí odeslat oznámení o výsledku zadávacího řízení k uveřejnění.

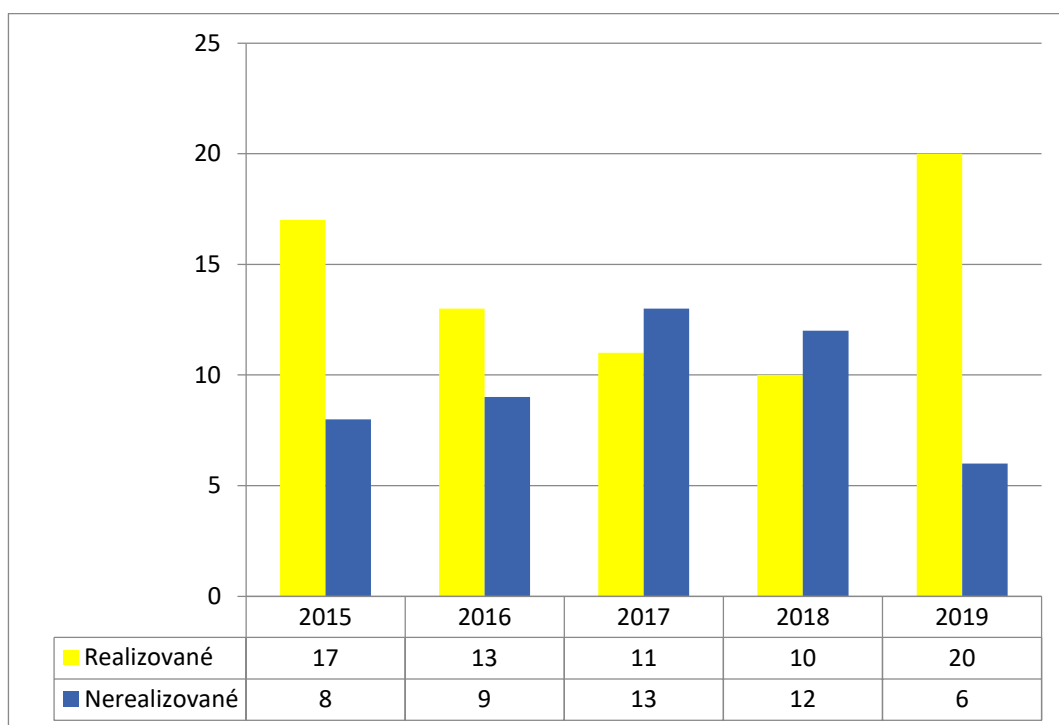
2.3 Analýzu úspěšnosti vybraného podniku ve veřejných soutěžích

V této kapitole bude zhodnocena úspěšnost vybraného podniku ve veřejných soutěžích pomocí analýzy realizovaných a nerealizovaných VZ, dále bude porovnána četnost účastí a úspěšnost v zadávacích řízeních podle předpokládané hodnoty.

Účast v zadávacích řízeních v jednotlivých letech

Každý rok se společnost zúčastní v průměru 24 zadávacích řízení. Z grafu č. 4 je patrné, že nejúspěšnější byla společnost v roce 2019, kdy realizovala necelých 77 % ze zúčastněných řízení viz tabulka č. 2. Mezi lety 2018 a 2019 úspěšnost vzrostla o rekordních 31 procentních bodů. Jedním z důvodů byla nejvyšší četnost účastí v roce 2019 tedy 26. Společnost také zvolila stejnou strategii jako v roce 2015 a zaměřila se na zadávací řízení s několika druhy pian, což je další důvod zvýšení úspěšnosti v zadávacích řízeních. Mezi lety 2017 až 2018 se úspěšnost pohybovala na hranici 45 %, což byla za posledních 5 let nejnižší hranice.

Graf 4- Účast společnosti CMI Music s.r.o. v zadávacích řízeních



Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

Tabulka 2- Celková úspěšnost společnosti CMI Music s.r.o. v zadávacích řízeních

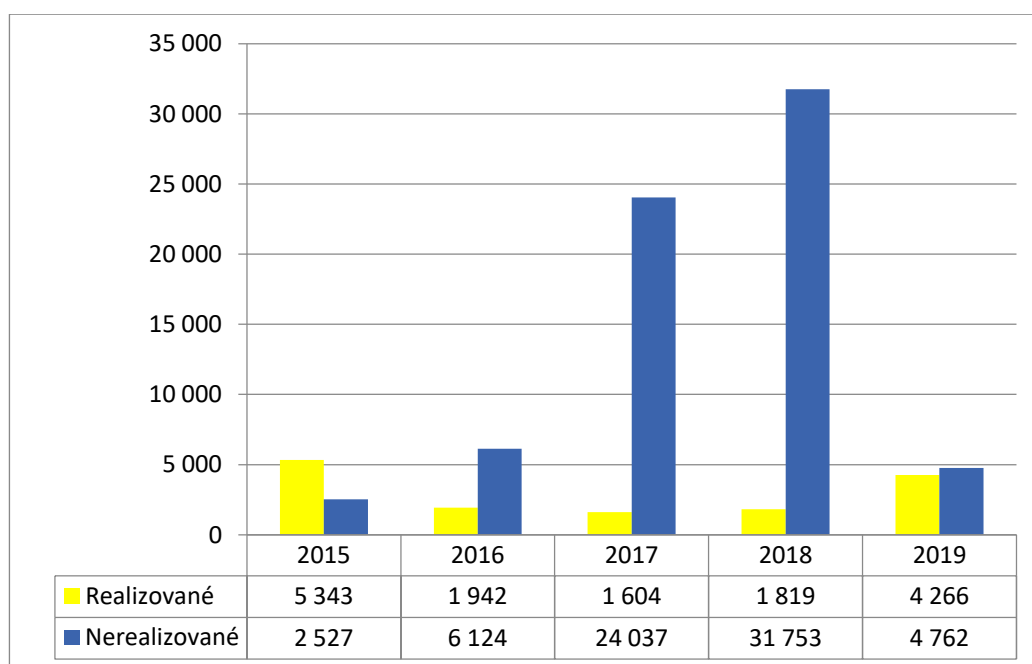
Roky	2015	2016	2017	2018	2019
Celková úspěšnost v zadávacích řízeních	68,00%	59,09%	45,83%	45,45%	76,92%

Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

Objem realizovaných a nerealizovaných VZ

Objem potencionálních tržeb z veřejných zakázek není konstantní viz graf č. 5. Vyčnívá objem VZ za rok 2017 a 2018. V každém z těchto roků se společnost jednou účastnila nadlimitních řízení zadávaných Janáčkovou akademií múzických umění v Brně. V roce 2017 se jednalo o VZ s předpokládanou hodnotou 18 mil. Kč bez DPH a v roce následující o objemu necelých 27 mil. Kč bez DPH. Předmětem VZ byly soubory pian.

Graf 5- Vývoj objemu VZ ve společnosti CMI Music s.r.o. v tis. Kč bez DPH

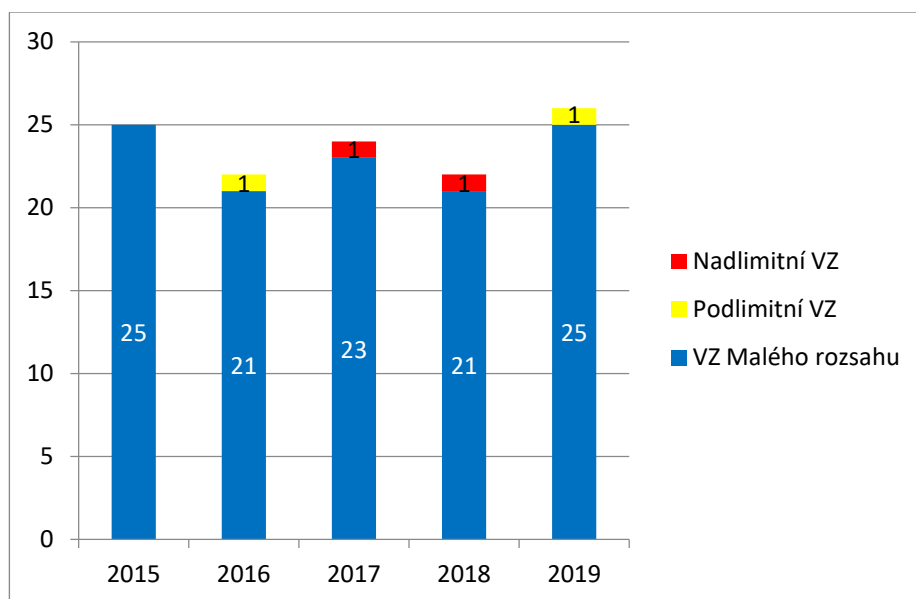


Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

Účast v zadávacích řízeních podle předpokládané hodnoty

Graf č. 6 znázorňuje četnost účastí vybraného podniku za posledních pět let v jednotlivých druzích VZ podle předpokládané hodnoty. Podnik se zaměřuje na VZ malého rozsahu. Četnost těchto zakázek je poměrně stabilní a pohybuje se průměrně 24 účastí v každém roce. Podnik podává nabídky zadavateli v podlimitních a nadlimitních VZ výjimečně, tedy maximálně jednou za rok. Zároveň nikdy nepodal nabídku na VZ s podlimitní i nadlimitní předpokládanou hodnotou ve stejném roce.

Graf 6- Účast CMI Music s.r.o. v zadávacích řízeních podle předpokládané hodnoty

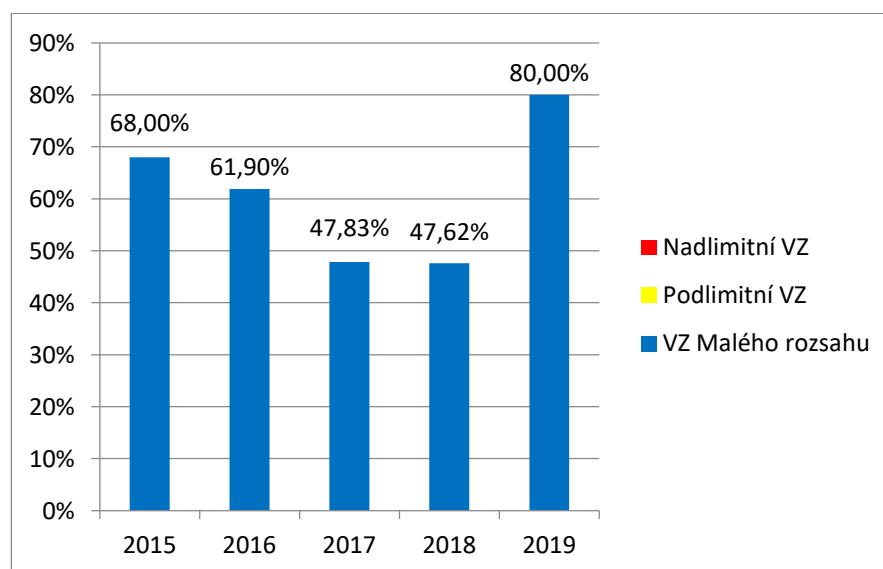


Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

Úspěšnost v zadávacích řízeních podle předpokládané hodnoty

Graf č. 7 znázorňuje úspěšnost podniku v jednotlivých druzích VZ podle předpokládané hodnoty. Na první pohled je z grafu č. 7 patrné, že podniku se nepodařilo získat a následně realizovat žádnou podlimitní ani nadlimitní VZ. Úspěšnost v zadávacím řízení na VZ malého rozsahu nikdy nebyla nižší než 47 %. Maxima v roce 2019 s 80 %, což znamenalo nejvyšší meziroční růst o 32 procentních bodů.

Graf 7- Úspěšnost společnosti CMI Music s.r.o. podle předpokládané hodnoty



Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

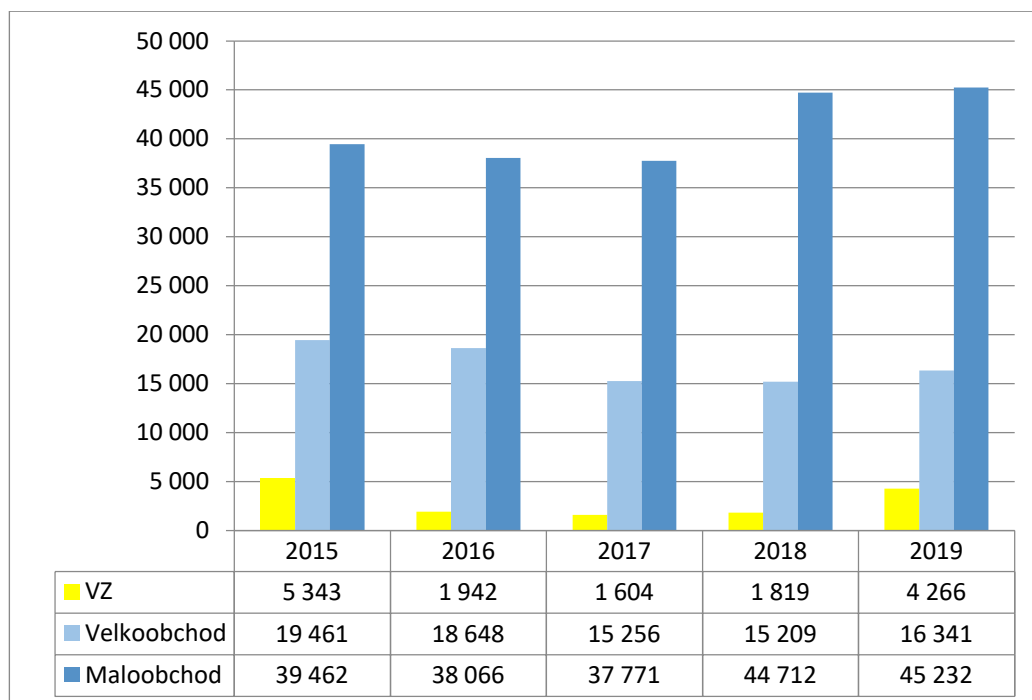
2.4 Analýza podílu veřejných zakázek na hospodaření a prosperitě podniku

Podíl veřejných zakázek na hospodaření a prosperitě podniku je v této kapitole znázorněn pomocí rozdělení tržeb společnosti a porovnáním ziskovosti veřejných zakázek oproti ziskovosti celkového prodaného zboží.

Rozdělení tržeb společnosti

Celkové rozdělení tržeb se každý rok mění. Vývoj rozdělení tržeb mezi VZ, maloobchod a velkoobchod za posledních 5 let znázorňuje graf č. 8. Maximálních tržeb z VZ dosáhl podnik v roce 2015. Tržby z VZ tvořily v tomto roce 8,31 % z celkových tržeb viz tabulka č. 3. Jedním z důvodů je, že v tomto roce firma získala rekordní počet VZ na velmi drahá a zároveň kvalitní piana. Různé druhy pian byly předmětem 76 % realizovaných řízení. Mezi roky 2015 a 2016 došlo k poklesu tržeb z VZ o 5 procentního bodu, jelikož se firma účastnila méně zadávacích řízení. Další příčinou takového poklesu je změna předmětu realizovaných zakázek, protože piana klesla o 61 procentních bodů.

Graf 8- Vývoj rozdělení tržeb společnosti CMI Music s.r.o. v tis. Kč bez DPH



Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

Tabulka 3- Podíl VZ na celkových tržbách společnosti CMI Music s.r.o.

Roky	2015	2016	2017	2018	2019
Podíl VZ na celkových tržbách	8,31%	3,31%	2,94%	2,95%	6,48%

Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

Ziskovost veřejných zakázek

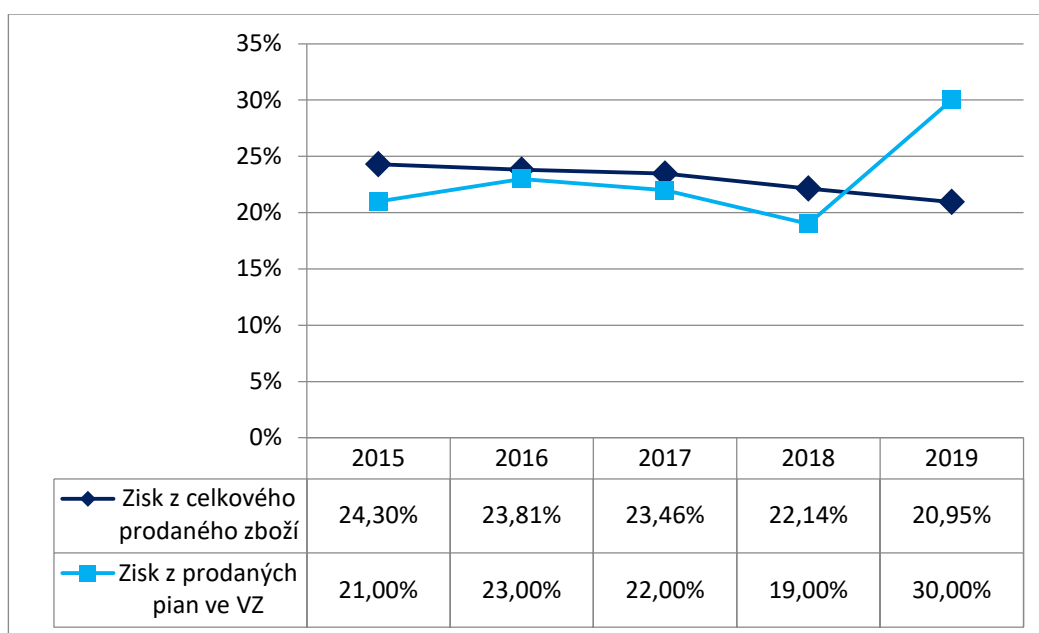
Co se týče vyhodnocení prosperity podniku ve vztahu k realizovaným zakázkám, tak celkové údaje za sledované období 2015 až 2019 nemá firma k dispozici z důvodu velké náročnosti stanovit přesné vyhodnocení ziskovosti konkrétní VZ. Společnost CMI Music s.r.o. avšak cíleně sleduje ziskovost všech prodejů v sektoru pian. Na tomto významném vzorku je možné vyjádřit prosperitu ve vztahu k zakázkám.

Na základě uvedeného vzorku prodejů pian ve VZ znázorněných v grafu č. 9 se nedá jednoznačně obecně říci, zda veřejné zakázky jsou či nejsou ziskovější oproti celkové ziskovosti za celou firmu v daném roce. V letech 2015 až 2018 jsou rozdíly v ziskovosti VZ z pian zanedbatelné a pohybují od 1-3 procentního bodu pod ziskovostí celé firmy v daném roce, což je naprosto z pohledu celku nevýznamná hodnota. Určitou anomálii v ziskovosti vykazuje pouze rok 2019, kde se firmě podařilo v účasti na VZ úspěšně stanovit správný mix nabízených výrobků a optimální ceny, avšak takto ideálně se to vždy nepodaří.

Každá veřejná zakázka je unikátní, je tvořena v konkrétní časové a místní specifikaci, která má pak zásadní vliv na stanovení konečné cenové nabídky ve VZ a cena je pak určujícím faktorem pro celkovou úspěšnost VZ (cena je většinou hodnotícím kritériem váženého průměru ze 70-100 %).

Obecně se dá konstatovat, že společnost účastníci se veřejných zakázek neustále hledá balanci mezi správně nabízeným produktem za optimální cenu, tak aby zakázku vyhrála a zároveň dosáhla maximálně dosažitelného zisku. Tento úspěšný mix správně „namíchat“ není vůbec snadné a neustále firma čerpá nové zkušenosti, jak tento proces zlepšit a ideálně nastavit.

Graf 9- Zisk z prodaných pian ve VZ společnosti CMI Music s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

2.5 Analýza vnějšího prostředí společnosti

Pro analýzu vnějšího prostředí byla vybrána PEST analýza a Porterova analýza 5 sil.

2.5.1 PEST analýza

PEST analýza se využívá k určení faktorů, které mají vliv na firmu i její okolí, ale podnik sám nemůže tyto činitele ovlivnit. Tyto faktory lze rozdělit na politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické.

Politické a legislativní faktory

Zákon, kterým je společnost povinna se řídit a striktně dodržovat, jestli chce být úspěšná v zadávacím řízení na veřejnou zakázku, je zákon č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek. [13] Zadavateli jsou převážně konzervatoře a ZUŠ, které jsou omezeny velikostí podpory z veřejných rozpočtů. Instituce dostávají finanční prostředky od obcí, krajů a vlády. VZ jsou tedy závislé na podpoře školství. Od roku 2014 společnost musela začít plnit tři nové směrnice o zadávání VZ, které byly uveřejněny v Úředním věstníku EU. [6]

Společnost ale jako prodejce musí dodržovat i jinou legislativu, pro zaručení bezproblémového chodu společnosti. Prodej zboží je vymezen několika zákony v ČR, které

mají převážně hájit zájmy spotřebitele. Přesně řečeno se jedná o občanský zákoník č. 89/2012 Sb. a zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb. Podnik stejně jako konkurenti poskytuje zákazníkům možnost vrátit zboží do 30 dnů. Společnost samozřejmě také musí dodržovat zákon o ochraně osobních údajů a nařízení GDPR Evropského parlamentu. V neposlední řadě se společnosti týká také zákon č. 112/2016 Sb. o evidenci tržeb. Novela zákona č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty v roce 2014 přinesla povinnost vytváření kontrolního hlášení DPH, což pro společnost znamená větší administrativní zátěž. [13]

Významný vliv na podnik mají také politické faktory. Při vstupu ČR do EU pocítila firma pozitivní změnu ve vztahu se svým hlavním partnerem YAMAHA GROUP CENTRAL EUROPE a potencionální vystoupení z EU by pro ni znamenalo nepříznivý následek.

Většina přijatých faktur je v eurech a pro společnost jako importéra je pozitivnější silná koruna a příznivě by přijala vstup ČR do Evropské měnové unie.

Ekonomické faktory

Na společnost mají vliv makroekonomické ukazatele jako HDP, které je tvořeno mimo jiné spotřebou domácností a podílu nezaměstnanosti.

Restriktivní opatření v důsledku pandemie COVID-19 značně negativně ovlivňují celosvětovou ekonomiku a způsobují počínající ekonomickou krizi. HDP ČR dle prognózy ČNB meziročně klesne o 8 %. [11] Obchody, restaurace, bary a mnoho firem byly po dlouhou dobu kvůli zamezení šíření viru zavřené, tudíž přišly o tržby. Nákupy přes e-shop nepřestaly fungovat, ale ne všechny uzavřené firmy mohou nabízet své služby prostřednictvím této online formy prodeje. Některé podniky se snažily zajistit přísun tržeb alespoň prodejem poukazů na poskytované služby. Řada firem tuto krizi nezvládá, a proto propouští své zaměstnance, následně tedy v ČR roste podíl nezaměstnanosti. Domácnosti mají menší příjmy a klesá jejich spotřeba.

Stejně jako v roce 2008 se pro společnost ukazuje téměř nulový dopad krize na prodej hudebních nástrojů. Lidé během krize hledají často útěchu v něčem, co je bude naplňovat. Hra na hudební nástroj je také příjemný způsob jak využít čas strávený v karanténě.

Maloobchodní prodejny řeší častý problém s hledáním nových a kvalitních zaměstnanců. CMI music s.r.o. ale tento problém netrápí, protože práce v hudebním prostředí je pro většinu zaměstnanců i zálibou a většina personálu se skládá z kmenových zaměstnanců.

Sociální faktory

Obyvatelé České republiky stárnou. Průměrný věk 39,0 let z roku 2001 vzrostl do roku 2017 na 42,2 let a je předpokládán ještě větší růst. [19]

Stárnutí obyvatelstva je ale pro podnik výzvou. Mladá populace se koncentruje na jiné koníčky. Lidé žijící v České republice mají ale poměrně velkou tradici v hraní na hudební nástroj nebo celkově s hudbou. Už ve školkách se malé děti mohou učit na flétnu a probíhá určitá forma hudební výchovy. Skoro na všech základních školách existuje dále výběr z kroužků hry na hudební nástroj. Mezi nejoblíbenější patří hra na flétnu, piano nebo kytaru.

Technologické faktory

Polovina zadávacích řízení, kterých se podnik účastní, probíhá v elektronické podobě, tedy jakékoliv změny v systému ovlivní její činnost.

Skoro 40 % prodejů firmy probíhá pomocí e-shopu, proto firma musí sledovat změnu technologií v tomto prostředí. Internetový prodej musí být co nejvíce pohodlný pro zákazníka. Je nutné klást důraz na co nejlevnější a nejlepší distribuci. V budoucnu by také společnost mohla ušetřit náklady pomocí automatizace skladu.

S nástupem nových technologií souvisí změna životního stylu, na kterou ale výroba a prodej nástrojů také reaguje. Nabízený sortiment je tvořen řadou elektronických hudebních nástrojů jako např. keyboardy a digitální piano. Digitální piano umožňuje doplnit vlastní hru o nespočet nahraných tónů různých nástrojů. S tímto jediným nástrojem může člověk následně vytvořit celou kapelu.

2.5.2 Porterova analýza 5 sil

Porterova analýza 5 sil pomáhá určit rivalitu mezi konkurenčními firmami, sílu substitutů, hrozbu nových konkurentů a smluvní sílu odběratelů a dodavatelů.

Stávající konkurence v odvětví

Konkurence na trhu hudebních nástrojů je poměrně stabilní a meziroční růst činí okolo 5 %. Současní konkurenti v odvětví je možno rozdělit na tři velké hráče a 2 regionální konkurenty viz tabulka č. 4. Existují také nesespecializované internetové prodejny, které nabízejí ozvučovací techniku nebo i levnější hudební nástroje např. ebay.com nebo alza.cz., kteří nemají zanedbatelný vliv.

Tabulka 4- Stávající konkurence v odvětví hudebních nástrojů

Pořadí velikosti konkurentů	Společnost	Prodejna	Charakteristika
	CMI MUSIC s.r.o.	HK	
1.	AUDIO PARTNER s.r.o.	Praha, Brno	Dominantní postavení na trhu, 9x větší obrat než analyzovaný podnik
2.	MUZIKER s.r.o.	HK, Liberec, Ostrava, Plzeň, Praha Chodov, Praha Smíchov	Malá prodejna v HK, na e-shopu zboží pro golfisty, motorkáře, cyklisty
3.	PRAHA MUSIC CENTER s.r.o.	Praha	Podobný sortiment jako analyzovaná firma
	3D MUSIC s.r.o.	HK	Malí hráčové na regionálním trhu, nejsou hrozbou pro velké hráče
	HUDEBNÍ CENTRUM s.r.o.	HK	

Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

Hrozba substitutů a komplementů

Hlavním předmětem prodeje CMI Music s.r.o. jsou hudební nástroje jak elektronické, tak klasické v různých cenových kategoriích. Dále společnost prodává v menší míře audio techniku, může být předmětem substitutu.

I když hra na hudební nástroj má český národ ve svých kořenech, existuje i mnoho jiných variant jak lidé mohou příjemně využívat svůj volný čas, společnost už ale realizovala kroky, jak zasáhnout i do jiných odvětví prodeje.

Hrozba nových konkurentů

Trh je v současné době dostatečně nasycen, ale lákadlem vstupu do tohoto odvětví může být, že na vstup je potřeba pouze základní kapitál a není nezbytné žádné know-how. Proto společnost musí být ostražitá, protože noví prodejci nástrojů by mohli zákazníky zaujmout nízkou cenou.

Větší hrozbu ale ztvárňují již zavedené internetové obchody, které by mohli rozšířit sortiment o prodej hudebních nástrojů. Jedná se např. o internetový obchod mall.cz.

Stále ale platí, že nákup hudebního nástroje je něco osobitého. Při výběru nástroje je důležité, aby člověku správně padl do ruky a mohl si ho vyzkoušet a prohlédnout. Kvalitní nástroj při potřebné údržbě plní perfektně účel několik let. Nejedná se pouze o spotřební zboží

jako je např. elektronika, proto zákazníci dávají přednost osobnímu prodeji, při kterém jim znalec poradí, který nástroj nejlépe splní jejich požadavky.

Výrobci kvalitních nástrojů požadují po prodejcích určité znalosti, aby věděli, že budou jejich značku dobře reprezentovat. Při splnění požadavků dostanou prodejci od svých dodavatelů licenci na prodej. Internetové obchody, ale nemají předpoklady, aby splnili potřebné parametry pro získání této licence.

Vyjednávací síla dodavatelů

Primárním dodavatelem je už několikrát zmíněná firma YAMAHA MUSIC CENTRAL EUROPE. Hlavním rizikem je až přílišná závislost na jednom dodavateli. Ostatní odběratelé s podílem byly již zmíněny v kapitole 2.1.3. *Odběratelé a dodavatelé*. S mnoha dodavateli podnik uzavřel rámcovou smlouvu, ve které jsou stanoveny roční finanční bonusy a množstevní slevy. CMI Music s.r.o. je také dodavatelem několika regionálních prodejen.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé nemají velkou sílu. Síla odběratelů se odvíjí od jejich velikosti. Firma používá diverzifikovanou strategii odběratelů a zaměřuje se spíše na maloobchodní prodej včetně VZ. Ani stálí velkoobchodní odběratelé nemají roční obrat větší než milion korun. Firma nemusí dělat žádné zvláštní činnosti pro udržení zákazníků, jen sleduje změny ceny vybraných produktů u konkurence. Nabídky ve VZ podává tak, aby měla určité požadované procento zisku a nejen, kvůli tomu, aby VZ vyhrála tzv. za každou cenu.

2.6 Analýza vnitřního prostředí společnosti

Pro analýzu vnitřního prostředí byla vybrána VRIO analýza a finanční analýza.

2.6.1 VRIO analýza

Pro správné provedení VRIO analýzy, je nejprve nutné zdroje identifikovat. Zdroje lze rozdělit do čtyř kategorií a to hmotné, lidské, finanční a nehmotné. Po určení zdrojů pomocí analýzy lze zjistit velikost vlivu jednotlivých zdrojů a vyzdvihnout jejich konkurenční výhody.

Hmotné zdroje

Aby společnost mohla dobře prezentovat zboží určené k prodeji, je nezbytná vzdušná rozlehlá prodejna, v které budou mít zákazníci dostatek prostoru na vyzkoušení nástrojů. Tuto funkci plní budova, kterou si prodejna nechala postavět před 12 lety. Tato prodejna disponuje také malým skladem. Hlavní sklad se nachází v druhé budově, kterou společnosti CMI Music s.r.o. zakoupila již postavenou před 6 lety. Kromě prostorného místa na uložení nástrojů se v této budově nachází také administrativní zázemí společnosti. K oběma budovám připadají pozemky, o které se společnost musí starat stejně tak jako o budovy, do kterých pravidelně investuje, aby udržela jejich hodnotu. Budovy představují třetinu bilanční sumy společnosti. Jelikož má podnik dvě provozovny v rámci Hradce Králové, jsou pro něj také důležitým zdrojem automobily, kterými může převážet zboží mezi prodejny.

Lidské zdroje

Zaměstnanci jsou velmi důležitým zdrojem společnosti. Při prodeji zboží je velmi důležitá znalost prodávajícího, aby mohl zákazníkům co nejlépe pomoci s výběrem nástroje, který bude vyhovovat všem jejich požadavkům. Výrobci nástrojů je mnoho a není jednoduché se v tomto oboru vyznat. Společnost ale nemusí dělat žádné speciální kroky pro udržení znalých zaměstnanců, protože pro zaměstnance je jejich práce často i jejich koníčkem. Podnik tedy může investovat finanční prostředky do návštěv dodavatelů v zahraničí, technických školení a instruktáží, které prohloubí jejich znalosti. Velkou část tvoří zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti několik let, tedy fluktuace ve společnosti je velmi malá. Díky těmto faktům ve společnosti panuje příjemná rodinná atmosféra.

Personál společnosti je tvořen celkem 14 zaměstnanci, z čehož 2 jsou řídicí. Zaměstnanci jsou rozděleni přibližně na dvě poloviny. Menší polovina má pracoviště v obchodním domě CMI plaza, který tvoří cca 1/3 tržeb. Větší část zaměstnanců pracuje v druhé budově, která vytváří zbylé 2/3 tržeb z internetového obchodu a velkoobchodu s obchodními partnery.

Pro účetnictví společnost využívá outsourcing.

Finanční zdroje

Podnik pouze využívá v omezené míře půjčky od fyzických osob. Hlavním finančním zdrojem jsou tržby za prodané zboží.

Nehmotné zdroje

Za své dlouholeté působení na trhu společnost získala určitou image. Firma má velmi dobrou pověst a to především v Královéhradeckém a Pardubickém kraji. Symbolem její image se stala budova CMI plaza.

Nehmotným zdrojem je také e-shop, přes který je prodáváno skoro 40 % veškerého zboží.

Určitým nehmotným zdrojem by mohlo být také partnerství s dodavatelem značky YAMAHA, protože díky dlouholeté úspěšné spolupráci jsou CMI Music s.r.o. nabízena technická školení a návštěvy továren na výrobu hudebních nástrojů v zahraničí, kde zaměstnanci mohou rozšířit své obzory.

Zaměstnanci si za řadu let působení ve společnosti vybudovali se zákazníky dlouhodobé obchodní vztahy. Společnost tedy vlastní určitou databázi klientů, která by se také mohla považovat za druh nehmotného zdroje, protože může sloužit jako prostředek k oslovení zákazníků.

Následující tabulka č. 5 shrnuje klíčové zdroje pro podnik pomocí aplikace VRIO analýzy.

Tabulka 5- Vyhodnocení VRIO analýzy společnosti CMI Music s.r.o.

Zdroj	Hodnotnost zdroje	Vzácnost zdroje	Snadnost napodobení	Organizací využitelný	Vyhodnocení zdroje
Zaměstnanci	ano	ne	-	-	konkurenční rovnost
Vedoucí pracovníci	ano	ne	-	-	konkurenční rovnost
Budova	ano	ne	-	-	konkurenční rovnost
Image firmy	ano	ano	nesnadná	ano	trvalá výhoda
Vztahy s dodavateli	ano	ne	-	-	konkurenční rovnost
Vztahy s odběrateli	ano	ne	-	-	konkurenční rovnost

Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů, [18]

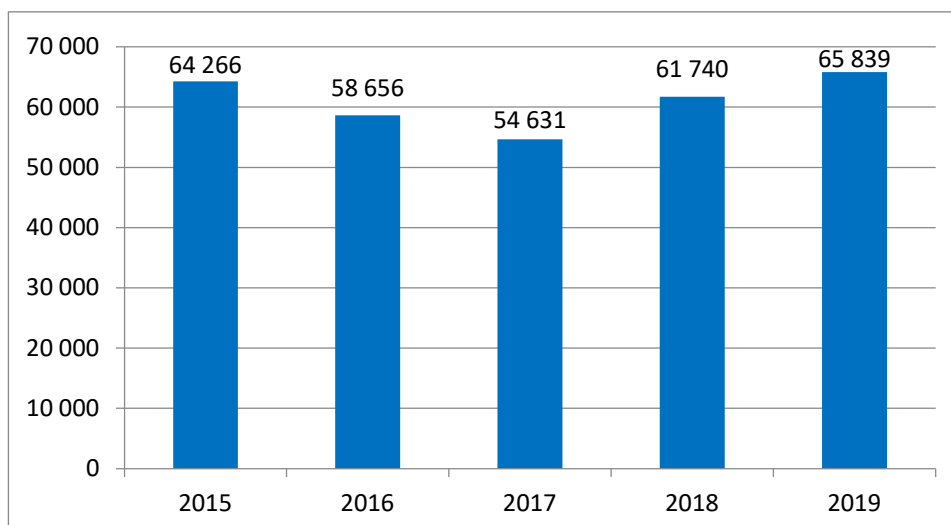
Z tabulky je patrné, že nejdůležitějším zdrojem pro firmu je její dobrá image, která je neskadno napodobitelná a společnost by měla vynaložit veškeré síly pro její udržení nejlépe zlepšení.

2.6.2 Finanční analýza

Finanční analýza společnosti je zmapována pomocí poměrových ukazatelů. Konkrétně byly pro finanční analýzu vybrány ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Vývoj celkových tržeb společnosti znázorňuje graf č. 10. Nejvyšších tržeb dosáhla společnost v roce 2019, kdy její tržby činily 65 839 tis. Kč. Naopak v roce 2017 zaznamenala nejnižší tržby a to 54 631 tis. Kč. V posledních dvou letech se jí podařilo překonat hranici 60 000 tis. Kč.

Graf 10- Celkové tržby společnosti CMI Music s.r.o. v tis. Kč



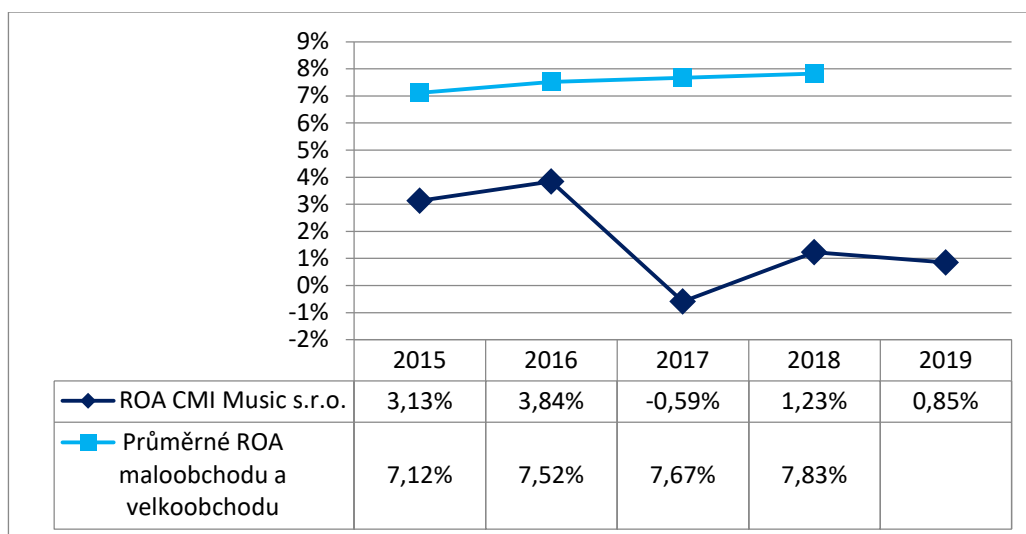
Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

Ukazatele rentability

Jako ukazatel rentability společnosti byla vybrána rentabilita celkových aktiv (ROA) a rentability vlastního kapitálu (ROE). Pole dat s odvětvovým průměrem za rok 2019 jsou v grafech prázdná, protože data za rok 2019 ještě nejsou dostupná. Žádná společnost nemá povinnost zveřejnit účetní závěrky dříve než 30. 6.

ROA poskytuje informace o tom, jak podnik efektivně hospodaří se všemi využívanými prostředky. Graf č. 11 porovnává vývoj ROA společnosti CMI Music s.r.o. s odvětvovým průměrem maloobchodu a velkoobchodu. Nejvyšších hodnot ukazatelů rentability aktiv dosáhla společnost v roce 2016 s hodnotou 3,84 %. V tomto roce byla společnost také nejbližší odvětvovému průměru, který byl vyšší o 3,68 p.b. Následující rok ale došlo k prudkému poklesu o 4,43 procentního bodu. Průměrné odvětvové ROA zaznamenává mírný rostoucí trend a mezi lety 2015 až 2019 vzrostlo o 0,71 p.b.

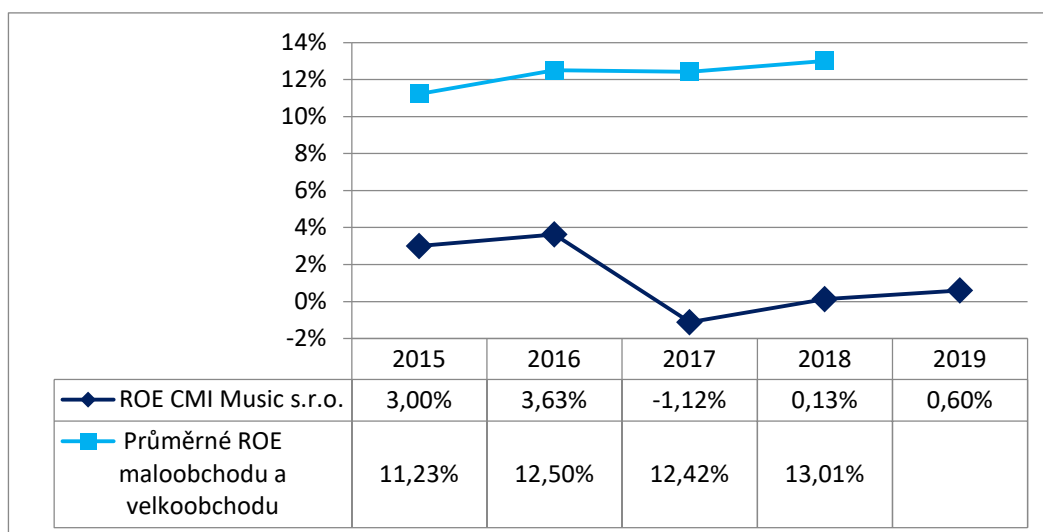
Graf 11- ROA společnosti CMI Music s.r.o. v porovnání s odvětvovým průměrem



Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů, [2]

ROE podává obraz o efektivitě zhodnocení vlastního kapitálu. Graf č. 12 porovnává vývoj ROE společnosti CMI Music s.r.o. s odvětvovým průměrem MO a VO. Nejvyšších hodnot ukazatelů rentability vlastního kapitálu dosáhla společnost v roce 2016 s 3,63 %. Následující rok ale došlo k prudkému poklesu o 4,75 p. b. Nejblíže odvětvovému průměru byla ale společnost v roce 2015, kdy ztrácela na hodnotu odvětvového průměru 11,23 p. b. Od roku 2018 společnost zaznamenává v tomto ukazateli pozitivní růst a od roku 2017 až 2019 zaznamenala nárůst o 1,72 p.b. ROE odvětvového průměru mezi lety 2015 až 2018 vzrostlo o 1,78 procentního bodu.

Graf 12- ROE společnosti CMI Music s.r.o. v porovnání s odvětvovým průměrem



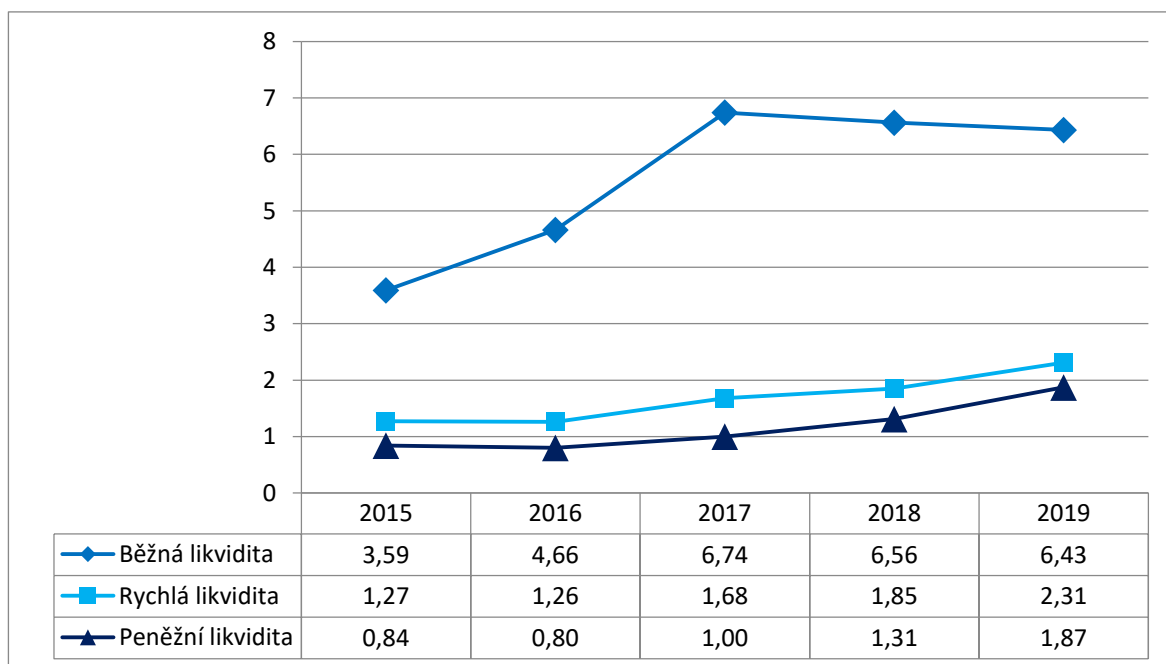
Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů, [2]

V porovnání s odvětvovými průměry ROA a ROE maloobchodu se společnost jeví jako nerentabilní.

Ukazatele likvidity

Peněžní likvidita (L1) počítá s okamžitým finančním majetkem a ve vybraném podniku se pohybuje v intervalu mezi 0,80 až 1,87 viz graf č. 13. Průměrná hodnota L1 mezi jednotlivými lety v oblasti maloobchodu se pohybuje okolo 0,26 viz tabulka č. 6. Společnost tedy schraňuje velké množství finančních prostředků v porovnání s jejím krátkodobými závazky, což snižuje její efektivnost. Rychlá likvidita (L2) podává obraz o tom, jak by se podnik vypořádal se závazky, kdyby neprodával své zásoby. L2 ve vybraném podniku roste a mezi lety 2018 a 2019 vzrostlo o 0,46 až na 2,31. Rychlá likvidita v odvětví se ale pohybuje kolem 0,99 viz tabulka č. 6. Běžná likvidita (L3) znázorňuje zdatnost podniku uspokojit věřitele při prodání všech oběžných aktiv. Tento ukazatel je pro firmu velmi nepříznivý. Je vyšší až o 5,24 odvětvového průměru, který je 1,5. [2]

Graf 13- Ukazatele likvidity společnosti CMI Music s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

Tabulka 6- Průměrné hodnoty ukazatelů likvidity v odvětví MO a VO

Ukazatele likvidity	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	1,43	1,54	1,5	1,44	Není k dispozici
Rychlá likvidita	0,96	1,02	1,02	0,96	Není k dispozici
Peněžní likvidita	0,29	0,27	0,26	0,22	Není k dispozici

Zdroj: Vlastní zpracování dle [2]

Ukazatele aktivity

Obrat aktiv má společnost nižší než maloobchodní průměr, který je přibližně 2,34 mezi sledovanými lety. [2] Z tabulky č. 7 je patrné, že nejnižší obrat aktiv měl podnik v roce 2017, což zapříčinily nejnižší tržby. Od roku 2018 ale obrat aktiv roste. Doba obratu zásob vypovídá o využití zásob. Společnost má obrovské zásoby k velikosti svých tržeb. V roce 2019 měla společnost nejlepší výsledek a to 104,29 dne, který se ale stále jeví jako velmi neefektivní pro společnost. Doba obratu pohledávek, tedy jak dlouho jsou finanční prostředky drženy v pohledávkách, je ve sledovaném podniku dlouhodobě nižší než standardní doba 30 dnů. [2] Nejnižší hodnota byla v minulém roce a to 11,03 dne, což bylo zapříčiněno vysokými tržbami.

Tabulka 7- Ukazatele aktivity společnosti CMI Music s.r.o.

Ukazatele aktivity	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat aktiv	1,35	1,25	1,24	1,39	1,49
Doba obratu zásob	95	122,29	131,66	119,95	104,29
Doba obratu pohledávek	17,57	16,24	17,75	13,21	11,03

Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

Ukazatele zadluženosti

Ukazatel úrokového krytí vypovídá o tom, kolikrát může klesnout celkový zisk, aby byl podnik schopný pokrýt své nákladové úroky. V roce 2016 hodnota činila dokonce 15,48 viz tabulka č. 8. Tento výsledek byl zapříčiněn vysokým výsledkem hospodaření před zdaněním a úroky. Následující rok byl ale EBIT záporný, což se projevilo i v ukazateli úrokového krytí. Standardní hodnota ukazatele věřitelského rizika se pohybuje v rozmezí od 30 % do 60 %. [8]

Celková zadluženost společnosti byla v minulém roce nejnižší a to 16,15 %, podnik je tedy velmi málo zadlužený.

Tabulka 8- Ukazatele zadluženosti společnosti CMI Music s.r.o.

Ukazatele zadluženosti	2015	2016	2017	2018	2019
Ukazatel úrokového krytí	13,64	15,48	-1,81	3,68	2,91
Ukazatel věřitelského rizika	21,51 %	20,01%	17,03%	17,91%	16,15%

Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

Shrnutí finanční analýzy

Výsledky společnosti CMI Music s.r.o. ve finanční analýze nejsou pro společnost velmi příznivé. Společnost drží velký finanční majetek, který se projevuje ve vysoké likviditě. Měla by tedy podniknout kroky pro její snížení. Výkonnost podniku zmenšují také velké skladové zásoby, které by měla optimalizovat. Doba obratu pohledávek společnosti každým rokem klesá a je více jak o polovinu nižší než odvětvový průměr. Nejhorší se společnosti vedlo v roce 2017, což bylo zapříčiněno změnou distribučního systému značky YAMAHA. Kvůli této změně klesla tržba a společnost měla záporný výsledek hospodaření za účetní období.

2.7 SWOT analýza

SWOT analýza shrnuje výsledky všech předešlých analýz. Zjištěné údaje z vnějšího prostředí shrnuje do příležitostí a hrozeb a z vnitřního prostředí shrnuje údaje pomocí silných stránek a slabých stránek viz tabulka č. 9. Výsledkem je diagram SWOT analýzy viz tabulka č. 10.

Tabulka 9- Případová studie společnosti CMI Music s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
Diverzifikace cílových skupin zákazníků	Přílišná závislost na dodavateli značky YAMAHA
Znalost trhu	Nedostatečný rozvoj internetového marketingu
Hodně zboží skladem	Kamenný obchod jen v Hradci Králové
Finanční soběstačnost	Nedobrá finanční výkonnost
Široký sortiment	Nedostatečné využití kapacit
Mnoho spokojených zákazníků	
Zkušený pracovní kolektiv	
Image podniku	
Příležitosti	Hrozby
Rozvoj sociálních sítí	Velká konkurenční rivalita
V době krize hledají lidé útěchu v něčem, co je bude naplňovat	Snížení rozpočtu zadavatelů VZ zapříčiněním epidemie COVID-19
Rozvoj elektronických hudebních nástrojů	Pokles životní úrovně v ČR kvůli epidemii COVID-19
	Zákazníci především hledí na cenu
	Pokles odvětví hudebních nástrojů

Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

Tabulka 10- Diagram SWOT analýzy společnosti CMI Music s.r.o.

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Využít finanční prostředky k online marketingu	Rozvíjet moderní obchodní dům nacházející se mimo Prahu
	Pomocí znalostí z trhu zlepšit úspěšnost v zadávacích řízeních	Rozvíjet spolupráci s jinými dodavateli než značky YAMAHA
	Lidé v krizi si rádi zpříjemní náladu hrou na hudební nástroj → využít pro prodání zboží skladem	Prezentovat co nejlépe zboží, aby lidi lákalo jet do prodejny, i když není v hlavním městě
Hrozby	Využít kvalifikovaný personál pro co nejlepší péči o zákazníka	Pokles finanční výkonnosti vlivem krize způsobené epidemií COVID-19
	Využít databázi klientů pro oslovování zákazníků	Někteří zákazníci si koupí hudební nástroj, který jim vydrží skoro celý život
	Zvýšit diverzifikaci cílových zákazníků	
	Využít image podniku k získání nových zákazníků	
	Využít znalost trhu v konkurenčním prostředí	

Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů

2.8 Opatření vedoucí k větší prosperitě podniku

Pro větší úspěšnost ve VZ by bylo pro podnik dobré účastnit se jen VZ malého rozsahu, protože v podlimitních VZ ani nadlimitních VZ nebyl podnik ani jednou úspěšný.

Společnost není registrována na všech portálech poskytující informace o vyhlášení zadávacího řízení na VZ. Pro větší úspěšnost v zadávacích řízeních by měla investovat více finančních prostředků do registrace na zpoplatněných portálech. Pomocí registrace na více portálech by společnost měla širší přístup k zadávacím řízením, která vyhláší jiné veřejné instituce, než s kterými spolupracuje. Společnosti by se naskytla spousta nových příležitostí a mohla by být úspěšnější v neregionálních zadávacích řízeních.

Podíl podání nabídek v listinné a elektronické podobě je vyrovnaný. Pro zefektivnění by bylo pro podnik výhodnější zvýšit procento nabídek podaných v elektronické podobě, protože tento způsob je časově a cenově méně náročný.

V budoucnu by také společnost mohla ušetřit náklady pomocí automatizace skladu.

Pro větší pohodlnost zákazníků při nákupu by bylo také pro firmu vhodné vkládat pravidelně finanční prostředky do aktualizace internetových stránek.

Společnost by měla investovat více finančních prostředků do internetového marketingu pro dostání se do podvědomí více zákazníkům.

Nákup hudebního nástroje je pro zákazníka něco osobitého, proto by měla společnost více investovat do vzdělání personálu, aby zaměstnanci dokázali zákazníkovi co nejlépe poradit.

Obchodní dům CMI plaza je největší prodejna hudebních nástrojů v regionu a je součástí image podniku, a proto by měla společnost pravidelně vynakládat finanční prostředky do jeho modernizace.

Společnost má díky svému dlouholetému působení na trhu databázi zákazníků. Profil každého zákazníka je tvořen jménem a příjmením zákazníka, jeho emailovou a poštovní adresou, telefonem a u firemních zákazníků profil doplňuje IČO. Pro zvýšení efektivity oslovování zákazníků by bylo vhodné doplnit více informací o zákazníkovi např. přehled nakupovaného zboží a historii komunikace s ním. Následně by bylo možné cílit na zákazníky s konkrétními nabídkami.

Podnik drží příliš velké množství finančních prostředků. Dalším problémem jsou nadměrné skladové zásoby. Pro zefektivnění výkonnosti podniku by bylo dobré optimalizovat držené finanční prostředky a nadměrné skladové zásoby.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza úspěšnosti společnosti CMI Music s.r.o. ve veřejných zakázkách a posouzení podílu veřejných zakázek na její celkové prosperitě.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část tvoří teoreticko-metodologický aparát, který definuje pojmy z oblasti veřejných zakázek, popisuje zveřejňování informace o zahájení zadávacího řízení, průběh zadávacího řízení a vysvětluje metody použité v praktické části. Druhá část se věnuje analýze vybraného podniku pomocí metod vysvětlených v teoretické části a posuzuje úspěšnost podniku ve veřejných soutěžích.

V praktické části je nejprve popsána obchodní společnost CMI Music s.r.o. prostřednictvím jejího vztahu k veřejným zakázkám, historie a současnosti společnosti a partnerství s odběrateli a dodavateli.

Následuje popsání přístupu vybraného podniku k veřejným zakázkám, ve kterém vybraný podnik vidí největší problémy a úskalí, protože neexistuje jednotný centrální registr na zveřejňování VZ, kde by byla uvedena všechna aktuální zadávací řízení. Společnost zpracovává nabídky podle požadavků v zadávací dokumentaci a podává přibližně stejné množství nabídek v elektronické i písemné podobě.

Poté byla provedena analýza úspěšnosti vybraného podniku ve veřejných soutěžích, kde bylo odhaleno, že podnik je nejméně úspěšný ve veřejných soutěžích malého rozsahu. Nejvíce se podniku daří vyhrávat regionální zadávací řízení.

Při následné analýze podílu veřejných zakázek na hospodaření a prosperitě podniku bylo zjištěno, že procentuální podíl VZ na celkové roční tržbě v posledních letech nepřesáhl hranici 10 %. Takto nízké procento je způsobeno především pěti základními důvody. Jedním z důvodů je, že společnost volí strategii diverzifikace cílových skupin zákazníků, která se v období epidemie COVID-19 jeví jako velmi příznivá. Dalšími důvody jsou, že sektor hudebních nástrojů není rozsáhlý, komodity hudebních nástrojů nejsou veliké, mnoho nákupů pro veřejné instituce je řešeno mimo VZ a zpracování VZ je administrativně náročné. Déle byl v kapitole popsán podíl ziskovosti VZ pomocí ziskovosti prodeje v sektoru pian ve veřejných zakázkách.

Následně byla provedena analýza vnějšího okolí podniku prostřednictvím PEST analýzy a Porterovi analýzy 5 sil. Pro analýzu vnitřního prostředí byla vybrána VRIO analýza a finanční analýza, která byla zmapována pomocí poměrových ukazatelů. Výsledky všech analýz byly shrnuty ve SWOT analýze.

Nakonec byla navrhnutá opatření vedoucí k větší prosperitě podniku. Pro větší úspěšnost ve veřejných zakázkách bylo společnosti navrhnuo účastnit se jen zadávacích řízení malého rozsahu, investovat do registrace na více portálech specializovaných na zveřejňování zadávacích řízení a zvýšit procento podávání nabídek v elektronické podobě. Na základě naplnění těchto bodů a doporučených opatření by společnost CMI Music s.r.o. měla těmito konkrétními cílovými kroky dosáhnout postupné navyšování objemu veřejných zakázek z celkových tržeb v relativně krátkém časovém horizontu.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BALÝOVÁ, Lucie. *Veřejné zakázky*. V Praze: C.H. Beck, 2015. 250 s. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-560-2.
- [2] Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2020-05-19]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/?fbclid=IwAR18Y2iLgUjQzAXlhQnn7UBukgi_9fZ22n-lvJX81cwuCPAsVGCIMJpxel
- [3] GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis: text and cases*. 8th ed. Chichester: Wiley, 2013. Xviii, 822 s. ISBN 978-1119-94189-7.
- [4] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. 864 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [5] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [6] MACEK, Ivo. *Zákon o zadávání veřejných zakázek: praktický komentář s judikaturou*. Praha: Leges, 2017. 848 s. Komentátor. ISBN 978-80-7502-171-7.
- [7] Metodický pokyn CHJ č. 3 – Metodika veřejného nakupování. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2016 [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislative/metodiky/2016/metodicky-pokyn-chj-c-3--metodika-verejn-25582>
- [8] Poměrové ukazatele. *Česká Fistro* [online]. [cit. 2020-05-19]. Dostupné z: <https://fistro.cz/aktuality/co-se-v-kurzu-naucite-2/>
- [9] POREMSKÁ, Michaela. *Veřejné zakázky stručně a prakticky*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 328 s. ISBN 978-80-7552-697-7.
- [10] Porterův model konkurenčních sil. *Vlastnicestaz* [online]. 2012 [cit. 2020-02-10]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>
- [11] Prognóza ČNB z května 2020. *Česká Národní banka* [online]. [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

- [12] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 152 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- [13] Sbírka zákonů. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/hledani?text=novela%20z%C3%A1kona>
- [14] SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a rouš. Vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. Xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [15] Úprava finančních limitů veřejných zakázek. *Geobusiness* [online]. 2018 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://www.geobusiness.cz/financni-limity-verejnych-zakazek/>
- [16] Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. *O úřadu* [online]. [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/o-uradu.html>
- [17] Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. *Veřejné zakázky* [online]. [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/verejne-zakazky.html>
- [18] VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [19] Věková struktura populace se výrazně mění. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekova-struktura-populace-se-vyrazne-meni>
- [20] Základní přínosy nového Zákona o veřejných zakázkách. *Econet* [online]. [cit. 2020-02-07]. Dostupné z: <http://www.zakazkyprofesionalne.cz/novinky/prinosy-zakona-o-zakazkach-3>
- [21] Zadávací řízení podle zákona o veřejných zakázkách. *Epravo.cz* [online]. 2015 [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zadavaci-rizeni-podle-zakona-o-verejnych-zakazkach-96828.html>

PŘÍLOHY

Konkrétní ekonomická data společnosti CMI Melodia a.s., resp. CMI Music s.r.o. použitá v této bakalářské práci byly čerpány z účetních závěrek za období 2015 – 2019 byly poskytnuty společností a jsou veřejně dostupná z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=106462>