

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Efektivní nákup, prodej a kooperace podniků

Purchase, sale and co-operation of the company

Alena Říhová

Plzeň 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Efektivní nákup, prodej a kooperace podniků“

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

V Plzni dne 4. května 2012

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí práce paní Ing. Veronice Leicherové za trpělivé vedení, odborný dohled, cenné rady i připomínky při vypracování bakalářské práce. Dále děkuji společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o. za umožnění zpracování bakalářské práce, děkuji za praxi, která mi byla poskytnuta a díky které bylo napsání bakalářské práce jednodušší.

Obsah

ÚVOD.....	7
1 CHARAKTERISTIKA FIRMY STROJÍRENSKÁ VÝROBA HBH S.R.O.....	8
1.1 HISTORIE A POPIS FIRMY STROJÍRENSKÁ VÝROBA HBH S.R.O.	8
1.2 SOUČASNÁ POZICE FIRMY STROJÍRENSKÁ VÝROBA HBH S.R.O. NA TRHU	9
1.3 HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY FIRMY V POSLEDNÍCH LETECH	11
2 CHARAKTERISTIKA NÁKUPU, PRODEJE A KOOPERACE	14
2.1 NÁKUP	14
2.1.1 Nákup u spotřebitelů, nákupní chování organizací, postup při nákupu	14
2.1.2 Cíle nákupu	16
2.1.3 Faktory ovlivňující nákupní příležitosti	18
2.1.4 Charakteristika nákupních situací	18
2.1.5 Hledání nových nákupních příležitostí.....	20
2.1.6 Výběr dodavatele a spolupráce s ním z hlediska jakosti	20
2.2 ANALÝZA NÁKUPU VE FIRMĚ STROJÍRENSKÁ VÝROBA HBH S.R.O.	20
2.3 PRODEJ	24
2.3.1 Druhy prodeje.....	24
2.3.2 Osobní prodejní dovednosti	25
2.3.3 Prodejní strategie.....	26
2.3.4 Prodejní úkoly a příprava prodeje	29
2.4 ANALÝZA PRODEJE VE FIRMĚ STROJÍRENSKÁ VÝROBA HBH S.R.O.....	31
2.5 KOOPERACE JAKO SDRUŽENÍ PODNIKŮ	34
2.6 ANALÝZA KOOPERACE FIRMY STROJÍRENSKÁ VÝROBA HBH S.R.O.	35
3 FORMULACE PROBLEMATICKÝCH OBLASTÍ A NÁVRHY OPATŘENÍ VEDOUCÍCH K ZEFEKTIVNĚNÍ ANALYZOVANÝCH ČINNOSTÍ	37
3.1 NÁVRHY SKLADOVÉ EVIDENCE.....	37
3.2 MOŽNÉ ŘEŠENÍ PRO ROZŠÍŘENÍ KLIENTELY FIRMY STROJÍRENSKÁ VÝROBA HBH S.R.O. A NÁVRH CENTRÁLNÍHO PŘIJÍMÁNÍ OBJEDNÁVEK	38

3.3 Vliv světové hospodářské krize na spol. Strojírenská výroba HBH s.r.o. 39

ZÁVĚR.....	41
4 SEZNAM TABULEK.....	43
5 SEZNAM OBRÁZKŮ	43
6 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	44
7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A JINÝCH ZDROJŮ	45
8 SEZNAM PŘÍLOH.....	47

Úvod

Tématem bakalářské práce je efektivní nákup, prodej a kooperace podniků. Tyto činnosti jsou pro výrobní podnik klíčové a bez jejich správného fungování by mohla mít společnost nemalé problémy. Stejně tak může být pro společnost velmi prospěšná spolupráce s některými dalšími společnostmi. Rovněž jsou důležité dobré prodejní schopnosti a dovednosti, důkladná příprava prodeje či prodejní prezentace, správný výběr dodavatele, hledání nových nákupních příležitostí nebo dobrá orientace v oblasti faktorů ovlivňujících nákupní příležitosti.

Cílem této bakalářské práce je shrnout nákupní a prodejní činnosti podniku a také kooperační činnost podniků. Dále analyzovat tyto činnosti v malé společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o.

Bakalářská práce je rozdělena do třech kapitol. V první kapitole je představena společnost Strojírenská výroba HBH s.r.o. Je zde mimo jiné popsána její historie, pozice na trhu a hospodářské výsledky v posledních letech.

Druhá kapitola se věnuje charakteristice nákupu, prodeje a kooperační činnosti firem z pohledu teorie a dále je zde provedena analýza jednotlivých činností ve vybrané společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o. První podkapitola jsou zaměřena na rozdíl mezi nákupem u spotřebitelů a organizací, cíle nákupu, faktory ovlivňující nákupní příležitosti, charakteristiku nákupních příležitostí, hledání nových nákupních příležitostí, výběr dodavatele a spolupráce s ním z hlediska jakosti a aktivity nákupce při nákupním rozhodovacím procesu a dále analýza nákupní činnosti ve vybrané společnosti. V druhé podkapitole jsou představeny druhy prodeje, osobní prodejní dovednosti, prodejní strategie či prodejní úkoly, příprava prodeje a analýza prodejních činností ve vybrané společnosti. Poslední podkapitola je věnována charakteristice kooperace jak po teoretické stránce, tak její praktická analýza ve vybrané společnosti Strojírenská výroba HBH s. r. o.

Třetí a zároveň poslední kapitola práce se zabývá zhodnocením výsledů předešlé analýzy, formulací problematických oblastí a jsou zde rovněž uvedeny návrhy opatření vedoucí k zefektivnění analyzovaných činností společnosti.

1 Charakteristika firmy Strojírenská výroba HBH s.r.o.

První kapitola, která je rozdělena do třech podkapitol, je zaměřena na představení firmy Strojírenská výroba HBH s.r.o. Zabývá se historickým vývojem firmy, základními informacemi o činnosti firmy, představuje její činnost, strojní vybavení potřebné k výrobě, současnou pozici firmy na trhu a hospodářské výsledky společnosti v posledních letech.

1.1 Historie a popis firmy Strojírenská výroba HBH s.r.o.

První odstavec podkapitoly nazvané Historie a popis firmy Strojírenská výroba HBH s.r.o. se věnuje základním, současným i minulým, údajům o firmě. Budova firmy je zobrazena v příloze B na konci bakalářské práce. Strojírenská výroba HBH s.r.o. je společnost vykonávající svoji výrobní činnost v České republice, v Plzeňském kraji, v okrese Rokycany. Společnost sídlí na adrese Osek u Rokycan 402, PSČ 338 21. Právní forma je společnost s ručením omezeným. Majoritními vlastníky jsou pan Benedikt Jiří a pan Černý Jaroslav. Identifikační číslo společnosti je 25219308 a daňové identifikační číslo je CZ25219308.

Firma byla založena v roce 1998 a výroba probíhá od roku 1999. Společnost začínala svoji činnost v pronájmu v areálu Osecké zemědělské společnosti, ovšem od roku 2004 se nachází ve vlastních halách. V posledních letech firma zaměstnává průměrně 30 zaměstnanců, v minulosti zaměstnávala i 35 zaměstnanců.

Ve společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o. je ročně zpracováváno cca. 500 tun plechu. Roční obrat činí přes 50 mil. Kč. Majitelé společnosti se snaží maximálně chránit jak životní prostředí, tak i své zaměstnance. O ochranu životního prostředí se zasluhují především tříděním nebezpečných odpadů. Společnost je zapojena do systému EKO – KOM. Firma vlastní pálicí stroj od firmy Trumpf – CNC TruLaser 3030, který byl zakoupen v roce 2008. Tento pálicí stroj je vyobrazen v příloze C. Dalším vybavením firmy jsou vrtačky, frézky, lisy, horizontální vrtačka, svářečí stroje, nůžky, ohraňovací lisy, bodovací stroje, závitořez a ohýbačka trubek.

Ve firmě jsou zpracovávány nerezové a hliníkové materiály. Kooperativně zajišťuje předúpravu povrchu, tedy pískování, fosfátování, galvanické i žárové zinkování a odmašťování menších výrobků. Převažuje výroba plechových krytů včetně povrchové úpravy. Mimo plechových krytů jsou vyráběny i ocelové konstrukce nebo rámy z ocelových profilů. Ohraňování plechů se dělá na lisu 80t/3000mm, 50t/2000mm,

12t/1000mm. Službou firmy je dovoz hotových výrobků, které si zákazník ve firmě objednal a nechal vyrobit.

Obory firmy jsou kovovýroba - CNC obrábění, výroba kovových součástí, zakázková výroba. Jsou vykonávány kotlářské a klempířské práce jako stříkání plechů, tváření a tvarové obrábění plechů, děrování, nastřihování a vystřihování plechů, ohýbání, zakružování a rozšiřování plechů, řezání plamenem, bodové pájení a svařování kovů. Kovy se obrábějí frézováním, jak univerzálním, tak horizontálním nebo vertikálním. Vrtání kovů je prováděno ručně ovládanou vrtačkou, či radiální vrtačkou.

Firma nabízí výrobu veškerých kovových dílů a přesné obrábění kovů. Pálí na Laseru TRUMPF CNC Tru Laser 3030. Pracovní rozsah je 3000x1500mm. Maximální tloušťka plechu u konstrukční oceli je 15mm, u nerezů 5mm a u hliníku 3mm. Provádí laserové řezání, profilování, přesné pálení a řezání kovů laserem. Vše je možné dodávat v povrchové úpravě

Firma má zkušenosti na trhu v tuzemsku i v zahraničí. Většina produkce směřuje do České republiky, Německa a Anglie. Nejvýznamnější tuzemští zákazníci jsou: Škoda Elektrik, a.s., Škoda Jaderné strojírenství, a.s., AM-C.M.E. a Aestra. Dále pak firmy LOCO metal, s.r.o., C + H Metall s.r.o., AKO plus s.r.o., Azana, AIRON spol. s.r.o., MALKOL CZO, spol. s.r.o., NOTEZA, spol. s.r.o. a další. Zboží je exportováno také do zahraničních firem. Jedná se například o společnosti Bristol nebo Alfa Tools.

1.2 Současná pozice firmy Strojírenská výroba HBH s.r.o. na trhu

Firma Strojírenská výroba HBH s.r.o. klade velký důraz na produkci kvalitních výrobků dle přání zákazníka. Spokojenost zákazníka je velmi důležitá, protože konkurence na trhu je poměrně velká a zákazník by si také mohl nechat výrobky vyhotovit v jiné firmě. Strojírenská výroba HBH s.r.o. vyrábí široký sortiment strojírenských produktů a snaží se udržet na pozici spolehlivého dodavatele.

Společnost vlastní kvalitní stroje. V roce 2008 koupila laser, který ještě nyní splácí. Tím se firma poměrně hodně zadlužila. Ovšem prodejem výrobků vyrobených právě na tomto laseru vydělává firma nemalé peníze. Problém nastává, pokud se na laseru rozbije nějaká součástka a on po určitou dobu nemůže vyrábět. Strojírenská výroba HBH s.r.o. se snaží svým zákazníkům dodávat hotové výrobky v co možná nejkratším termínu. V případě poruchy se musí produkty nechat udělat u konkurenční firmy.

Výhodou pro společnost Strojírenská výroba HBH s.r.o. by bylo koupit ještě jeden pálicí stroj. Též by bylo potřebné rozšířit pracovní a skladovací prostory pro uskladnění plechů, hutního materiálu i hotových výrobků připravených pro zákazníka. Ovšem vzhledem k tomu, že je firma velmi zadlužená, zdá se, že další velké investice zatím nebudou možné. Firma se snaží situaci řešit pronájmem části haly v sousedním objektu, kterou využívá jako skladovací prostory.

Firma Strojírenská výroba HBH s.r.o. má vysokou úroveň technologie, vlastní kvalitní laser a ostatní strojírenské stroje. Ovšem konkurenční společnosti disponují například i čtyřmi lasery. Společnost se musí velmi snažit, aby si na trhu udržela svoji současnou pozici. Proto by bylo vhodné koupit další laser, případně jiné stroje na usnadnění a urychlení práce, což není snadné z důvodu velkého zadlužení.

Firma se zaměřuje jak na sériovou, tak i na kusovou výrobu. Sériové zakázky se opakují, ale firma nemá problém vyrobit i jednorázovou sérii. Rovněž pro zaměstnance Strojírenské výroby HBH s.r.o. není problém vyrobit jednotlivé kusy specifické dle přání zákazníka. Schopnost poměrně rychle vykonávat kusovou výrobu je pro firmu velkou výhodou.

Pro kvalitní a rychlou výrobu jsou nezbytní kvalifikovaní zaměstnanci. Ti by měli mít dobré pracovní podmínky, aby mohli svoji práci vykonávat co možná nejlépe. Firma by měla dbát na neustálé zlepšování pracovních podmínek a zvyšovat motivaci k práci. Tímto způsobem lze zajistit, že pracovníci budou vyrábět kvalitní výrobky v dostatečném množství. Dá se předpokládat, že pokud budou mít zaměstnanci dobré pracovní podmínky, budou ke svým zaměstnavatelům loajální, vstřícní, obětaví a ochotní vykonávat případné přesčasy či práci o víkendu.

Když bude firma i nadále dodávat kvalitní výrobky včas a v dostatečném množství, bude mít na trhu dobré postavení a dobré jméno. Dá se předpokládat, že o výrobky firmy budou mít zájem noví odběratelé. V tom případě by byly vyhlídky do budoucnosti pro firmu pozitivní a dal by se předpokládat její růst. Jen je škoda, že nemůže momentálně rozšířit své výrobní kapacity z důvodu současného zadlužení. Ale dá se předpokládat, že za pár let by rozšíření výrobních kapacit bylo reálné.

Za velkého konkurenta by se mohla považovat firma Houdek & Houdek s.r.o., protože tato společnost se nachází v blízkosti firmy Strojírenská výroba HBH s.r.o. a obě firmy podnikají v podobném oboru. Nicméně tyto firmy spolu dobře vycházejí a některé

zakázky, které má Strojírenská výroba HBH s.r.o., získala od firmy Houdek & Houdek s.r.o., která jí přenechala některé ze svých zakázek.

Konkurence v oboru strojírenské výroby je poměrně vysoká. Existuje velké množství menších firem, které se zaměřují na stejnou či podobnou činnost jako Strojírenská výroba HBH s.r.o. Aby společnost byla na trhu úspěšná a konkurenceschopná, využívá cenové i necenové konkurence. U cenové konkurence se, v případě firmy Strojírenská výroba HBH s.r.o., hovoří spíše o udržení si svých stálých zákazníků, nikoli o snaze zničit konkurenci. Společnost se snaží udržovat nižší ceny, aby zákazník nepřel ke konkurenčnímu podniku. Strojírenská výroba HBH s.r.o. se snaží udržet si své stávající klienty a přilákat nové i pomocí tzv. necenové konkurence. Firma se snaží dodržovat termíny vyhotovení či dodání produktu a samozřejmě vyrábět v co možná nejvyšší kvalitě. Pokud bude společnost takto činit i nadále, bude vysoce konkurenceschopná. Dá se předpokládat, že pokud Strojírenská výroba HBH s.r.o. bude i nadále dodržovat termíny výroby a vyrábět kvalitní produkty za nižší ceny, o své dlouholeté klienty nepřijde.

Firem zabývajících stejnou či podobnou činností jako Strojírenská výroba HBH s.r.o. je poměrně velké množství. Tyto společnosti se zaměřují na povrchovou úpravu kovů, kovoobrábění či laserové opracování. Jedná se především o malé firmy, kdy každá z nich má na trhu své postavení, význam a důležitost. Ovšem podíl každé malé společnosti na trhu je poměrně malý.

1.3 Hospodářské výsledky firmy v posledních letech

Hospodářské výsledky firmy Strojírenská výroba HBH s.r.o. od roku 2002 do roku 2010 jsou uvedeny v následující tabulce. Jedná se o základní ekonomické údaje, jako jsou tržby, zisk či ztráta a celková aktiva firmy v jednotlivých letech. Tato podkapitola je též věnována vyhodnocení údajů z tabulky a odůvodnění výkyvů, které jsou z hodnot patrné. Je zde též zmíněná světová finanční krize, jejíž důsledky se projeví i ve firmě Strojírenská výroba HBH s.r.o.

Tab. č. 1 Základní ekonomické údaje

Rok	Tržby [tis. Kč]	Zisk / ztráta [tis. Kč]	Aktiva celkem [tis. Kč]
2002	29 011	758	8 299
2003	30 882	705	9 510
2004	39 825	497	14 686
2005	35 499	-1 249	13 603
2006	36 247	1 548	14 247
2007	42 449	1 382	17 873
2008	41 413	508	26 165
2009	28 205	869	24 633
2010	47 623	420	25 695

Zdroj: Obchodní rejstřík a Sběrka listin (upraveno), 2012

Z tabulky č. 1 je patrné, že tržby firmy Strojírenská výroba HBH s.r.o. od roku 2002 do roku 2010 postupně, s drobným kolísáním, rostly. Výjimkou je rok 2009, kdy tržby viditelně klesly. Důvodem byl dopad světová finanční krize, která se rozšířila do celého světa. Projevovala se mimo jiné poklesem produkce, rostoucí nezaměstnaností či přibývajících exekucemi. Počátky světové finanční krize sahají až do roku 2007. V té době začaly narůstat v USA problémy se splácením hypotečních půjček. Ovšem začátek krize je datován až od září 2008, kdy došlo k pádu investiční banky Lehman Brothers. Dle údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2012) došlo v roce 2009 k výraznému propadu produkce a zaměstnanosti. Poté začala produkce opět růst a nyní dosahuje výkonů předkrizového období. Hlavními faktory růstu v letech 2010 a 2011 byly zejména silná zahraniční poptávka a schopnost průmyslových podniků na tuto poptávku reagovat. Dále také růst produktivity práce, dostupnost pracovních sil a energií.

Světová finanční krize si vynutila pokles výroby v mnoha firmách. Tento pokles zaznamenala i Strojírenská výroba HBH s.r.o., která dostávala méně zakázek a hrozilo i propuštění několika zaměstnanců. Rok 2009 byl pro firmu náročný, ovšem po překlenutí tohoto roku se firmě opět začalo dařit lépe a zisky se vrátily k rostoucímu trendu.

Ve všech uvedených letech, kromě roku 2005 vykazovala firma zisk. Pouze v roce 2005 měla ztrátu 1 249 000 Kč. Vysvětlení této ztráty je v příloze účetní závěrky pro rok 2005, kde je zmíněný pokles vysvětlován tak, že v poklesu výkonů se promítl nižší objem tuzemských i zahraničních zakázek. Do hospodaření společnosti se negativně

promítly kurzové vlivy pohybu EUR. Posilováním koruny prodělala společnost za rok 2005 a několik předcházejících let řádově milióny Kč.

U hodnoty aktiv vidíme rostoucí trend, kde vyšší nárůst je patrný v roce 2004 oproti roku 2003 a také v roce 2008 oproti roku 2007. Od roku 2004 se firma nachází ve vlastních halách, proto v roce 2004 došlo k nárůstu dlouhodobého majetku, konkrétněji staveb. Firma koupila vlastní haly, kde se do dnešní doby stále vyrábí. K dalšímu velkému nárůstu hodnoty aktiv došlo v roce 2008, kdy firma pořídila pálicí stroj od firmy Trumpf – CNC TruLaser 3030, který potřebovala pro svůj další rozvoj a rozšíření výroby.

2 Charakteristika nákupu, prodeje a kooperace

Druhá kapitola je rozdělena do třech podkapitol a je věnována nákupu a prodeji v podnicích a kooperaci firem. V každé z těchto podkapitol je daná problematika řešena z teoretického pohledu a dále je zde nastíněn nákup, prodej a kooperační činnost ve firmě Strojírenská výroba HBH s.r.o.

2.1 Nákup

Nákup je jednou z nejdůležitějších aktivit podniku. Nákup je dle Synka (Synek, 2010) zabezpečován útvarem nákupu, též nazýváno útvarem zásobování. Základní funkcí nákupu je uspokojování potřeb. Synek (Synek, 2010, s. 196) cituje funkci útvaru nákupu následovně:

„Základní funkcí útvaru nákupu v podniku je efektivní uspokojování potřeb vyplývajících z plánovaného průběhu základních, pomocných i obslužných výrobních i nevýrobních procesů, a to zajišťováním dodávek surovin, základních i pomocných materiálů, nakupovaných výrobků a součástí, polotovarů, náhradních dílů, nářadí, přípravků, režijních materiálů a pomůcek pro řízení a správu, pro sociální služby a bezpečnost podniku.“

2.1.1 Nákup u spotřebitelů, nákupní chování organizací, postup při nákupu

Firma, která obchoduje s průmyslovými výrobky, má méně potenciálních zákazníků než firma obchodující na spotřebitelském trhu. Jeden zákazník má větší cenu pro průmyslového obchodníka než pro společnost zaměřenou na spotřebitele. Pro firmu jsou velcí zákazníci velmi důležití, proto společnost investuje do udržení dlouhodobých vztahů právě s těmito velkými zákazníky. To se firmě vyplatí růstem prodeje produktů významným klientům.

I organizace jsou ovlivněny emočními faktory, sympatiemi nebo antipatiemi vůči prodejci. Nákupní rozhodování organizací bývá racionálnější a často se zakládá na ekonomických kritériích. V průmyslovém marketingu se prodávající snaží přizpůsobit požadavkům kupujícího, který si stanoví určité technické podmínky. Mnohdy při nákupu organizací dochází k vzájemnému obchodu. Odběratel požaduje, aby si prodejce výměnou za uzavření objednávky koupil nějaké produkty od kupujícího. Nákup či prodej organizací může být riskantnější, protože se smlouva uzavře před vyrobením

produktu. Poté, co se začne s výrobou, musí prodejce čelit nepředvídatelným problémům, protože výrobek může být na výrobu vysoce náročný.

Nákup organizací je komplexnější. Jestliže se nákup týká velké sumy peněz nebo je pro firmu zcela nový, týká se mnoha lidí na různých úrovních organizace. Úkolem prodejce je ovlivnit co nejvíce z těchto lidí. Při nákupu organizací je často důležité vyjednávání. Důvodem je účast profesionálních nákupčích a profesionálních prodejců a nákup se mnohdy týká velké a složité záležitosti. Výsledná cena závisí na vyjednávacích schopnostech jak kupujících, tak prodejců.

Dle Jobbera (Jobber, 2001) lze nákupní chování organizací shrnout do třech bodů. Jedná se o strukturu, průběh a obsah. Prvním bodem je struktura. Zde je důležité, kdo se podílí na rozhodování a role, které tyto lidé zastávají. Rozhodnutí o koupi bývá v rukou rozhodovací jednotky nebo nákupní jednotky. Prodejci by neměli pracovat v rámci své „pohodlné zóny“. To se stává, když tráví příliš mnoho času s lidmi, kteří jsou jim sympatičtí, ale tyto lidé nemají velký vliv na rozhodování o koupi výrobku. Prodejci by neměli trávit příliš mnoho času s lidmi, kteří nejsou oprávněni říci „ano“ a mají oprávnění říkat pouze „ne“. Komunikační úsilí by mělo směřovat lidem, kteří mají pravomoc říkat „ano“.

Druhým bodem nákupního chování je průběh. Jedná se o model získávání informací, jejich analýza, hodnocení a rozhodování. Průběh rozhodování u organizací o průmyslovém výrobku Jobber (Jobber, 2001) popisuje následujícími body:

1) Rozpoznání problému (potřeby)

Jedná se o potřebu koupit či nekoupit například vybavení.

2) Stanovení vlastností, technických podmínek a množství potřebného zboží

Rozhodovací jednotka sepíše, co je potřeba koupit a v jakém množství.

3) Hledání a bližší určení potenciálních zdrojů

Platí, že čím levnější a méně důležitá je součástka a čím více informací kupující má k dispozici, tím méně hledá.

4) Získání návrhů a jejich analýza

Jestliže firma našla více společností, které by mohly výrobek dodat, požádá tyto společnosti o návrhy, které poté vyhodnotí.

5) Hodnocení návrhů a výběr dodavatelů

Hodnocení probíhá dle kritérií, které jsou členy rozhodovací jednotky považovány za důležité.

6) Výběr objednatelské praxe

Dohodnou se podrobnosti, které se týkají platby a dodacích podmínek.

7) Zpětná vazba výkonu a hodnocení

Postup může být formální či neformální, buď se hodnotí pomocí sestaveného a následně vyplněného formuláře, nebo prostřednictvím každodenního rozhovoru.

Třetím bodem je obsah. Zde se jedná o kritéria výběru používaná v průběhu různých stádií různými členy rozhodovací jednotky. Nákup organizací, stejně jako nákup spotřebitelů, je charakterizován jak funkčními (ekonomickými), tak psychologickými (emočními) kritérii. Ekonomická kritéria jsou například cena, dodací podmínky, spolehlivost, trvanlivost nebo technický či obchodní servis. Mezi psychologická kritéria patří například firemní politika, prestiž, snížení osobního rizika, klidný život či důvěra.

Poznání potřeby může plynout z vnitřních informací v rámci nákupního útvaru u rutinních objednávek. Potřeby jiných útvarů mohou znamenat nový nákup. Následná specifikace produktu představuje nesmírně důležitou informaci a nákupce by jí měl být schopen dostatečně porozumět. Spolupráce mezi nákupem a technickým úsekem byla problematická. Příčinou bylo nepochopení očekávání a cílů druhé strany. Tyto stálé problémy lze částečně vysvětlit tím, že nákupce obvykle nemívá odpovídající technickou kvalifikaci. Při výzkumu průmyslového trhu hrají technici a technologové důležitou roli. Při vyjednávání se snaží nákupce i prodejce přesvědčit druhou stranu, aby přijala její požadavky, ale konečný cíl bývá zaměřen na zisk obou stran. Kontrola dodávek je prostředkem pro získávání podkladů pro hodnocení dodavatelů, které je jednou z nejdůležitějších činností nákupce.

2.1.2 Cíle nákupu

Ve výrobním podniku musí být zajištěn především nákup materiálu, který následně slouží k výrobě produktů. Je důležité, aby byl materiál zajištěn včas a v dostatečném množství. V podnicích je ale potřeba zajistit nákup i ostatních důležitých věcí

potřebných pro správný chod firmy. Při nákupu jsou stanoveny určité cíle, kterých se nákupce snaží dosáhnout. Dle Tomka (Tomek, 1999) jsou cíle nákupu následující:

1) Uspokojování potřeb

Výrobkům a službám je hodnota udělována potřebami a požadavky lidí a organizací. Směna je aktem získávání požadovaného výrobku od někoho nabídnutím na oplátku něčeho jiného. Směna obě strany zanechá bohatší, než byly před směnou.

2) Snižování nákupních nákladů

V dalším plánovacím období může být snížení nákladů stěžejní. Vztah k ostatním cílům musí být zvažován. Snižování nákladů může vést k nárůstu rizika, růstu zásob nebo snížení kvality. Snižování nákladů se týká nákladů na předmět nákupu, to znamená ceny vlastního výrobku a snižování nákladů spojených s nákupem. Jedná se například o dopravní náklady či pojistné.

3) Zvyšování jakosti nákupu

Jakost by měla být v oblasti nákupu samozřejmostí. Jakost se současně týká pořizovaného předmětu a nákupních podmínek. Jakost je určena také množstvím. Také se jedná o dodržení cen a podmínek.

4) Snižování nákupního rizika

Riziko nákupu přibývá se snižující se jakostí. Jakost může být definována jako uspokojení potřeb nákupce daným produktem.

5) Zvyšování flexibility nákupu

S vyhlídkou nejistější budoucnosti musí být plánování flexibilnější. Zajištění flexibility spočívá ve volbě alternativ, které i v případě vzniku neplánovaných událostí ponechají podniku volný prostor k přizpůsobení se.

6) Podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy

Tyto cíle nebudou v podnicích dominantní. Jedná se o nákupní cíle národohospodářské sociálně etické.

2.1.3 Faktory ovlivňující nákupní příležitosti

Nákupní rozhodnutí ovlivňuje celá řada faktorů. Správná rozhodnutí manažera jsou pro podnik výhodou. Manažer se rozhoduje na základě velkého množství faktorů. Aby bylo rozhodnutí správné, měl by mít manažer o dané problematice dobré znalosti či zkušenosti. Tomek (Tomek, 1999, s.23) cituje nákup následovně:

„Nákup je proces získávání surovin, materiálu, polotovarů a výrobků odpovídající kvality, v odpovídajícím množství, za přijatelnou cenu, ve správném čase, od správného dodavatele.“

Na základě očekávané poptávky se obvykle rozhodují malé podniky, oproti nim velké podniky vycházejí z podnikových plánů výroby a prodeje.

Faktory, které ovlivňují nákupní procesy, jsou podmínky dodávky, jakost, množství, cena, čas a dodavatel. Platební a dodací podmínky jsou formulovány ve smlouvě. Jakost materiálu se vybírá dle zamýšleného účelu. Jsou žádány kvalitní suroviny za pokud možno nejnižší ceny. Množství materiálu se přizpůsobuje velikosti skladu a povaze materiálu, který by časem mohl zastarávat, znehodnocovat se a kazit. V případě odběru většího množství bývají poskytovány množstevní slevy. U ceny platí, že kupující chce nejvyšší kvalitu za nejnižší cenu. Do faktoru času spadají dodací lhůty, plánování a řízení zásob. Dodavatel by měl být pečlivě vybrán dle potřeby podnikatele.

2.1.4 Charakteristika nákupních situací

Následující tabulka obsahuje tři základní nákupní situace a aktivity dodavatelů, kteří jsou dle Tomka (Tomek, 1999) tzv. „in“ nebo „out“. Nákupy mohou být nové, přímé opakované či modifikované opakované.

Tab. č. 2 Reakce na odlišné nákupní situace a profil hlavních mtg. strategií

Nákupní situace	Aktivity dodavatelů, kteří jsou „in“	Aktivity dodavatelů, kteří jsou „out“
Nové nákupy	Sledování rozvíjející se potřeby v organizaci. Poznání specifických potřeb. V počátečních fázích nákupního procesu aktivní poskytování obchodně technických informací.	Určení specifických potřeb. V počátečních fázích nákupního procesu aktivní poskytování obchodně technických informací.
Přímé opakované nákupy	Posílení vzájemných vztahů mezi nakupujícím a prodávajícím. Přizpůsobení se rozvíjejícím se potřebám zákazníků.	Snaha ukázat organizacím, že užitek z opětovného zkoumání požadavků a dodavatelů převyšuje míru nákladů. Pokus umístit se na seznamu preferovaných dodavatelů rovnou na druhém nebo třetím místě.
Modifikované opakované nákupy	Korigování problémů se zákazníky. Analyzování a poznávání potřeb zákazníků.	Reakce na problémy organizací s existujícími dodavateli. Přesvědčit organizace, aby vyzkoušely alternativní nabídky.

Zdroj: Tomek, 1999, s. 50

Nyní následují stručné charakteristiky jednotlivých nákupních situací, které jsou zmíněny v tabulce číslo 1. Tomek (Tomek, 1999) popisuje zmíněné nákupní situace následovně.

Pokud se jedná o nový nákup, stojí účastníci rozhodování před novým problémem. Před nákupním rozhodnutím je třeba získat informace. O novém nákupu lze hovořit, když zákazník kupuje zboží nebo službu poprvé. V případě přímého opakovaného nákupu se jedná o stále se opakující sortiment nákupu. Tyto nákupy se provádějí na základě rutinních nákupních rozhodnutí, která jsou málo komplikovaná a která mohou být provedena jednou osobou. Nákupce si dodavatele vybírá ze seznamu dodavatelů a rozhoduje se podle svých minulých zkušeností s nimi, rozhoduje se dle objemu a kvality již dříve uskutečněných zakázek. Modifikované opakované nákupy nastávají například v případě, kdy zákazník chce změnit druh výrobku, cenu či podmínky dodávek. Kromě existujících zkušeností je také třeba brát v ohledu nové alternativy.

2.1.5 Hledání nových nákupních příležitostí

Nejdříve hledáme dodavatelské firmy, které představují příležitosti pro výhodný nákup. Uvažujeme-li změnu dodavatele, věnujeme pozornost především dodavatelům, kteří nabízejí levnější výrobky při standardní kvalitě. Dále věnujeme pozornost těm dodavatelům, kteří poskytují slevy, nabízejí prestižní výrobky, nabízejí výrobky v širokém sortimentu, uskutečňují soustavné intenzivní inovace výrobků, poskytují bohatý servis, jsou ochotni jednat a poskytují výhodné platební, dodací, cenové a logistické podmínky, dokážou upoutat seriózní reklamou, garantují určitou stabilitu obchodního vztahu či zřetelně ocení prospěšnost obchodního partnerství.

2.1.6 Výběr dodavatele a spolupráce s ním z hlediska jakosti

Předpokladem úspěšné spolupráce odběratele s dodavatelem v otázkách jakosti je přesná specifikace požadavku, který by měl být formulován budoucím spotřebitelem v podniku. Specifikace by měla být jednoznačná. Může být uveden odkaz na platnou normu. Dále může být specifikováno balení, manipulační jednotka či skladovatelnost.

Rozhodujícími kritérii při vlastním rozhodování o dodavateli jsou záruky a jakosti dodávek. Při tomto hodnocení je účelné členit dodavatele do 3 základních skupin.

- 1) Dodavatel plně vyhovující
- 2) Dodavatel podmíněně vyhovující
- 3) Dodavatel nevyhovující

Dodavatel plně vyhovující je spolehlivý, vstřícný a trvale komunikuje. Dlouhodobě dodržuje dohodnuté požadavky týkající se kvality dodávek. Dodavatel podmíněně vyhovující plní uspokojivě dohodnuté a předepsané parametry jakosti. Případné nedostatky je ochoten odstranit. Dodavatel nevyhovující neplní parametry jakosti a vykazuje podstatné nedostatky a opakované slabiny. Je nutné volit nového dodavatele.

2.2 Analýza nákupu ve firmě Strojírenská výroba HBH s.r.o.

Hlavní činností firmy Strojírenská výroba HBH s.r.o. je výroba produktů z různých druhů plechů a jiných hutních materiálů. Firma tedy především nakupuje výrobní materiál, který následně využívá k výrobě produktů. Některé firmy, které této společnosti zadají zakázku, si dovezou materiál vlastní. Ovšem většina firem si materiál nedodává.

Strojírenská výroba HBH s.r.o. má své stálé dodavatele plechů a hutního materiálu, a těmi jsou firma FERRUM PLZEŇ spol. s.r.o. a firma HATO spol. s.r.o. Je výhodné mít stálého dodavatele a od něho nakupovat ve větším množství, protože pro stálého zákazníka jsou poskytovány například množstevní slevy nebo jsou sjednány jiné výhodné kupní podmínky. Plechy jsou používány k výrobě výrobků, které jsou páleny laserem na stroji TRUMPF CNC TruLaser 3030.

Strojírenská výroba HBH s.r.o. je malý podnik, proto nákup materiálu potřebného na výrobu nezajišťuje nákupní skupina, ale pouze 2 nákupci, kteří jsou zároveň mistry. Každý z nich má své pravomoci, ale i odpovědnost. Píší objednávky na plechy a ostatní hutní materiál. V objednávce je stanovena technická specifikace výrobku, informace o kvalitě, cena, platební podmínky, termín dodání a dodací podmínky.

Nákup plechů má na starost odpovědný zaměstnanec. Kromě samotného nákupu přijímá i zakázky pro pálení laserem a je mistrem svařovny. Má přehled o požadavcích zákazníků. Ví, kolik bude zákazník chtít výrobků z které tloušťky plechu. Samozřejmě plechy jsou též objednávány do zásoby. Nicméně s ohledem na omezené skladovací prostory se nemůže zásob nakupovat příliš velké množství. Firma kromě plechů nakupuje i spoustu dalších hutních materiálů. Tyto nákupy má na starosti další kvalifikovaný zaměstnanec, který je mistrem obrobny a nákupce hutního materiálu. Rovněž i tento nákupce má přehled o běžné spotřebě materiálu. Objednává takové množství, které je potřebné k běžné výrobě výrobků, ale též musí držet nějaké zásoby na skladě. Strojírenská výroba HBH s.r.o. si zakládá na včasném vyřízení zakázek. Pokud si některý zákazník přeje zhotovit větší množství výrobků, musí mít firma na skladě příslušný materiál, ze kterého výrobky vyhotoví. Výhodou je, že někteří zákazníci si nechávají vyhotovit výrobky sériově, ať už se jedná o pálení laserem, svařování či jiný výrobní postup. Tyto série se s větší či menší pravidelností opakují. S těmito zakázkami se dá velmi dobře dopředu počítat a řádně se na ně připravit.

Jak již bylo výše uvedeno, nákup plechů a hutního materiálu mají plně v kompetenci oba mistři firmy. Sepisují objednávky, které následně odesílají e-mailem dodavatelům plechů a hutního materiálu. Přeprava objednaného materiálu je taktéž v kompetenci těchto dodavatelů. Příjem dovezeného materiálu mají rovněž na starost mistři firmy a rozhodují i o místě jeho uskladnění. Společnost Strojírenská výroba HBH s.r.o. si pronajímá část sousední haly, která slouží jako skladovací prostory. Ve firmě není

vedena podrobná evidence uskladněného materiálu. Podrobnou evidencí se rozumí, přehledný seznam, ze kterého by bylo patrné, kolik kterého druhu materiálu je uskladněno. Nákupce obdrží od dodavatele výrobního materiálu dodací list, na kterém je uvedeno množství materiálu, jeho specifikace a cena. Zasláná faktura je proplacena sekretářkami firmy. U materiálu jsou sice uvedeny jeho specifické údaje, ale chybí podrobný seznam, ze kterého by byl spotřebovaný materiál odepisován. Ve společnosti většinou dochází k přímým opakovaným nákupům. Posilují se vzájemné vztahy mezi nakupujícím a prodávajícím. Prodejce se snaží přizpůsobit rozvíjejícím se potřebám zákazníka či nabídne výhodnější podmínky pro stálého klienta.

Rovněž ve výběru a koupi náhradních součástek, které jsou méně finančně nákladné, mají mistři od svých zaměstnavatelů plnou důvěru a mohou je objednat bez předchozí konzultace či schválení. To ovšem neplatí při nákupu nových pracovních strojů a zařízení. Potřebu koupě stroje sice navrhnou mistři, ale o vlastní koupi, která bývá finančně náročná, rozhodují majitelé firmy. Ti se ale před výběrem stroje radí s mistry, kteří dobře znají technické parametry, které by měl výrobní stroj či zařízení splňovat. Dochází k identifikaci specifických potřeb a nároků, které jsou na strojní zařízení kladeny. Po této konzultaci, kde je předběžně rozhodnuto o druhu stroje, přichází na řadu výběr vhodného dodavatele. Firma si nevede evidenci svých dodavatelů, protože jich není mnoho a majitelé společnosti si pamatují, se kterými dodavateli byli spokojeni. V případě nového nákupu, kterým je nákup stroje či jiného výrobního zařízení, se sledují rozvíjející potřeby v organizaci. Cílem nákupu je uspokojení potřeby, tedy nákup stroje, který si společnost vybrala. Samozřejmě se také snaží snižovat nákupní náklady a vyjednat výhodné dodací podmínky.

Zaměstnanci firmy mají nárok na pracovní oděv, který od firmy dostávají jedenkrát za rok. Pokud jim takto přidělený oděv nestačí a potřebují, třeba i v průběhu roku nový, není pro firmu problém oděv objednat, pokud už ho nemá na skladě. Tento pracovní oděv už si zaměstnanec hradí sám. Nákup pracovních oděvů, zajišťují sekretářky firmy.

Sekretářky jsou rovněž povinny zajistit koupi kancelářských potřeb. Jsou to právě ony, kdo je ve velkém množství potřebují. Stejně tak se bez papíru, kancelářských sponek i eurobalů neobejdou nákupci či expeditér. Pokud jim potřebné věci scházejí, upozorní sekretářky, které jim vydají kancelářské potřeby ze skladu, či zajistí nákup nových kancelářských potřeb.

Neméně důležité, pro správný chod firmy, je dodržování určitých hygienických zvyklostí a předpisů. Ve firmě se pravidelně uklízí ve všech prostorách, jak v halách výrobních činností, tak v kancelářích, šatnách, toaletách či chodbách. Za tímto účelem jsou sekretářkami nakupovány čisticí a hygienické prostředky.

Bezpečnost práce si vyžaduje nemalé množství ochranných pracovních pomůcek, mezi které patří například rukavice, brýle, helma nebo svářečská zástěra. Zaměstnanci jsou povinni dodržovat pracovní bezpečnost a používat příslušné ochranné pomůcky. Firma má povinnost tyto ochranné pracovní pomůcky, dle platných bezpečnostních předpisů, svým zaměstnancům zajistit. Jejich koupi mají na starost rovněž sekretářky firmy.

Významným ekonomickým problémem, který ovlivňuje nákup a prodej v podniku, je inflace, tedy růst cenové hladiny. Rostoucí ceny plechů a ostatních hutních materiálů nutí firmu Strojírenská výroba HBH s.r.o., aby zdražovala ceny svých produktů. Nicméně společnost se snaží stále udržovat nízké ceny, aby si udržela svoji stálou klientelu. Nejvyšší nárůst cen byl zaznamenán v druhé polovině roku 2008 a na začátku roku 2009. V tomto období dosahovala míra inflace dle Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2012) i přes 6%. Toto období bylo pro nákupce ještě více složitější než kdy jindy, protože nevěděli, jak se daná situace bude nadále vyvíjet. Velké množství podniků propouštělo své zaměstnance, anebo jim byla zkracována pracovní doba. Došlo k celkovému útlumu výroby a tím poklesly zakázky i firmě Strojírenská výroba HBH s.r.o.

Nákupci měli problém se s touto tíživou situací vyrovnat. Byli zvyklí kupovat určité množství materiálu, který byl do určité doby spotřebován, ale když začala světová ekonomická krize, nákupci najednou nevěděli, kolik materiálu koupit, aby zbytečně nezbyval. Museli brát ohled na omezené skladovací prostory. Pokud by materiál musel být skladovaný venku, tak by poměrně brzy začal podléhat korozi. Nalezení optimální výše zásob i vhodného způsobu jejich financování je cílem podniku, neboť zásoby jsou zatíženy pořizovacími a skladovacími náklady. Potřebné je najít optimální výši zásob, protože pokud je velikost zásob malá, dochází sice k úspoře nákladů, ale nevýhodou je možné narušení plynulosti výroby. Vyšší stav zásob zajišťuje plynulost výroby, ale vede k vyšším kapitálovým nákladům.

2.3 Prodej

Jobber (Jobber, 2001) si představuje úlohu a povahu prodeje jednoduchým způsobem tak, že úkolem je něco prodat. Za tímto tvrzením se často skrývá velmi složitý proces, který zahrnuje řadu zásad, technik a osobních dovedností a pokrývá řadu různých typů prodejních úkolů. Prodej je realizován za účelem získání zisku. Předmět prodeje mívá určitou cenu, která v průmyslovém prodeji většinou vzniká dohodou mezi prodávajícím a kupujícím. Pro úspěšný prodej jsou klíčové osobní prodejní dovednosti, díky kterým je prodávající schopen prodat za, pro něho, dobrých podmínek a rovněž vyjít vstříc zákazníkovi, aby obě strany byly spokojené.

2.3.1 Druhy prodeje

Je mnoho druhů prodejní práce. Existuje rozdíl mezi těmi, kdo objednávku přijímají, těmi, kdo objednávku vytvářejí, a těmi, kdo objednávku obstarávají. Jobber (Jobber, 2001) tyto lidi označuje pojmy příjemci objednávek, tvůrci objednávek a obstaravatelé objednávek.

Existují vnitřní příjemci objednávek, prodejci – dodavatelé a vnější příjemci objednávek. Vnitřní příjemce objednávek je prodávající v maloobchodě. Úkolem prodejce dodavatele je dodat domů požadovaný výrobek. Vnitřní příjemci objednávek navštěvují zákazníka. Jejich úkolem je reagovat na jeho požadavky, ne zákazníka přesvědčovat.

Úkolem tvůrce objednávek, kterého Jobber (Jobber, 2001) nazývá tzv. misionářem není uzavřít obchod, ale přesvědčit zákazníka, aby upřesnil výrobky prodejce. Například farmaceutičtí zástupci nemohou uskutečnit přímý prodej, ale mohou přesvědčovat lékaře, aby daný lék lidem předepisoval.

Do kategorie obstaravatelů objednávek patří prodejci, kteří mají za úkol přesvědčit zákazníka, aby si něco koupil přímo na místě. V první linii se jedná o prodejce sjednávající nové obchody. Jejich cílem je získat nové zákazníky. Dále jsou to prodejci pro organizace, kteří mají na starost udržovat úzké dlouhodobé vztahy s organizačními zákazníky. Prodejci pro spotřebitele prodávají fyzické produkty či služby fyzickým osobám.

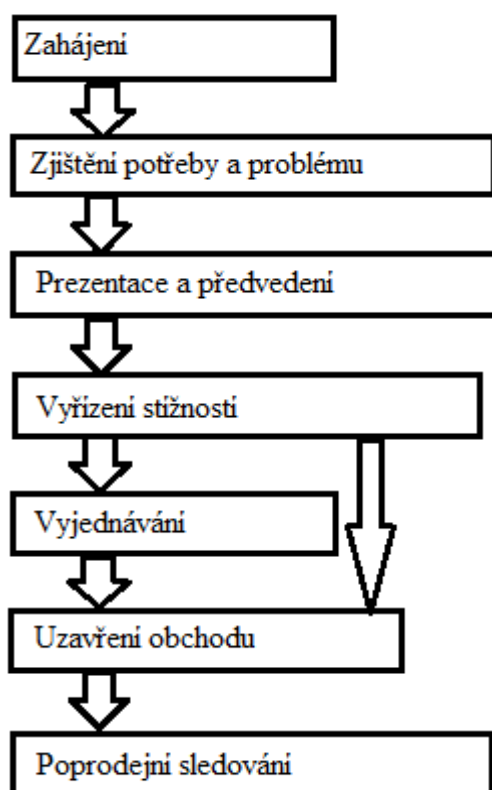
Druhá skupina obstaravatelů objednávek zabezpečuje prodejní podporu pro prodejce v první linii. Jsou to prodejci zajišťující technickou podporu, kteří například mohou asistovat prodejcům, pokud je produkt vysoce odborný. Reklamní obchodníci poskytují

podporu při maloobchodních a velkoobchodních prodejkch, poskytují rady k vystavenému zboží, uskutečňují prodejní propagace, kontrolují stav zásob a udržují kontakt s vedoucími obchodu.

2.3.2 Osobní prodejní dovednosti

Osobní prodejní dovednosti jsou pro úspěšný prodej klíčové. Je důležité klást otázky, poskytovat informace o výrobku, srovnávat s jinými výrobky a nabízet důkazy, které podporují tato tvrzení. Dále je prospěšné podporovat zákazníka a uznat jeho hledisko. Neméně důležité je uvolnění napětí. Průběh osobního prodeje dle Jobbra (Jobber, 2001) je zobrazen v následujícím obrázku.

Obr. č. 1 Průběh osobního prodeje



Zdroj: Jobber, 2001, s. 97

V obrázku číslo 1 jsou zachyceny jednotlivé dílčí kroky, které jsou většinou při osobním prodeji absolvovány. Není to ovšem pravidlem. Stává se, že některý krok je vynechán. Je to ale škoda, protože všechny tyto činnosti mají v osobním prodeji své

místo a důležitost, a není vhodné zapomínat například na poprodejní sledování, protože spokojenost zákazníka by měla být na prvním místě.

Z obrázku je patrné, že prvním krokem při osobním prodeji je zahájení prodeje. Setkání prodejců a zákazníka by mělo být zahájeno s úsměvem, potřesením ruky. Pokud nejsou prodejci zákazníkovi dobře známí, měli by představit sebe i firmu. Důvod návštěvy nesmí prodejce ztrácet ze zřetele a nesmí se nechat příliš odvést od obchodního hovoru.

Je nutné klást otázky a naslouchat. Lepší je používat otázky otevřené. Aby prodejce potvrdil, že zákazníkovi porozuměl, je na konci prezentace vhodné, když shrne základní body. Předvedení je velmi výhodné. Zapojuje se více smyslů a situace se stává realističtější. Zákazník může snáze klást reálné otázky. Nutné je poslouchat a nepřerušovat, souhlasit a proti argumentovat nebo vznést dotaz na námitku.

Uzavření obchodu je velmi důležité správně načasovat. K uzavření obchodu by mělo dojít ve chvíli, kdy kupující projevuje zvýšený zájem nebo jasný úmysl výrobek koupit. Některými uzavíracími technikami jsou: požádat o objednávku, shrnout a pak požádat o objednávku nebo uzavřít nabídnutím dvou variant. Účelem poprodejního sledování je zajistit spokojenost zákazníka a zamezit problémům s dodávkou, instalací, použitím či zaškolením. Vhodná je telefonická kontrola.

2.3.3 Prodejní strategie

Do prodejní strategie spadá prodejní a marketingové plánování. Hlavním cílem podniku jsou úspěšné prodejní činnosti. Prodejní činnosti musejí probíhat v kontextu celkového strategického plánu, aby byly účinné. K prodejním strategiím a taktice lze dospět pomocí cílů celé firmy a strategických plánovacích postupů.

Důležité je stanovení marketingových plánů. Pro stanovení marketingových plánů je dle Jobbra (Jobber, 2001) nutné definovat podnikatelskou činnost společnosti, analyzovat současnou situaci na trhu, formulovat cíle a provést prognózu prodeje. K těmto činnostem je vhodné přizvání vedoucí pracovníka oddělení prodeje.

Tvorba a výběr strategií je soubor přístupů užívaných k dosažení cílu firmy. Existuje mnoho různých způsobů, jak cílů dosáhnout. Například desetiprocentního růstu výnosů z prodeje lze dosáhnout zvýšením cen, zvýšením objemu prodeje na úrovni společnosti nebo zvýšením průmyslového prodeje. V této etapě je vhodné vytvořit tolik různých strategií, kolik je jen možné. Každou ze strategií lze dále hodnotit z hlediska

podrobných důsledků na zdroje a z hlediska příležitostí na trhu. Každou strategii bychom také měli vyhodnotit s přihlédnutím k možnosti protistrategií ze strany konkurence.

Obsah formulace strategie se v jednotlivých firmách liší, například může zahrnovat následující oblasti jako například jasnou formulaci marketingových cílů, popis výběru strategií pro dosažení těchto cílů nebo přehled všech důsledků vybraných strategií s ohledem na oblasti marketingu, jako je cílový trh, umístění, marketingový mix či průzkum trhu.

Tento odstavec se věnuje přípravě marketingového programu. Formulace strategie poskytuje informace pro stanovení podrobného programu, jenž je nezbytný pro realizaci těchto strategií. Prvním krokem při přípravě tohoto programu je stanovení marketingového mixu. Je třeba podrobně vybrat výrobní politiku či stanovit ceny. Po rozhodnutích, která se týkají jednotlivých prvků marketingového mixu, následuje sestavení rozpočtu. Postup by měl vyústit ve vypracování podrobného dokumentu, jež by stanovoval, co je třeba udělat, kdy se to udělá, kdo je za to odpovědný a jaké jsou odhadované náklady a výnosy.

V následujícím textu je popsán vliv marketingového plánu na prodejní činnosti. Prodejní strategie jsou nejvíce ovlivněny plánovacími rozhodnutími týkajícími se propagačního prvku marketingového mixu. Tento mix je tvořen čtyřmi základními prvky. Jedná se o publicitu, prodejní podporu, reklamu a osobní prodej. Tyto prvky musí spolupracovat. Vedoucí pracovníci musí propagační činnost správně koordinovat.

Na to, kam v rámci propagačního mixu dát důraz, má dle Jobbra (Jobber, 2001) vliv několik činitelů:

1) Druh trhu

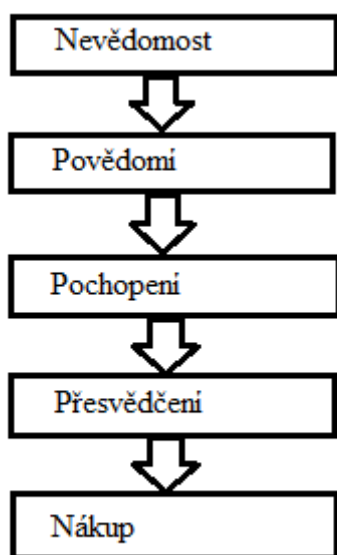
Při marketingu spotřebních výrobků hraje důležitou roli reklama a propagace, při průmyslovém marketingu hraje roli osobní prodej.

2) Stadia nakupování

Je užitečné zvážit, jakými stádii projde potenciální zákazník při rozhodování o koupi. Hlavní složkou je potenciální zákazník, který zpočátku o firmě či produktu nic neví a postupně se přesvědčuje o tom, že výrobky či služby této firmy nejlépe naplní jeho potřeby.

Stadia nakupování jsou zobrazena v následujícím obrázku. Jednotlivé kroky jsou označeny pojmy nevědomost, povědomí, pochopení a přesvědčení. Pokud je celý tento proces úspěšný, je zakončen samotným nákupem. Jak už z názvu logicky vyplývá, nevědomost znamená, že potenciální zákazník nemá o daném produktu ponětí. Díky reklamě či publicitě získá zákazník určité povědomí a následně pochopí, jaké výhody nebo přednosti či případné nedostatky má výrobek, který by si chtěl koupit. Pokud se nákupce nerozhodne sám, je na prodejci, aby zákazníka o koupi produktu přesvědčil. Jestliže je prodejce úspěšný, získá nového zákazníka a daný produkt prodá.

Obr. č. 2 Stadia nakupování



Zdroj: Jobber, 2001, s. 69

Nyní následuje shrnutí pár důležitých informací k obrázku číslo 2. Pro vedení zákazníků od nevědomosti k pochopení je v počátečních stádiích nejúčinnější publicita a reklama. Jinak nemá zákazník téměř šanci získat informace o produktu nebo vůbec neví, že daný výrobek existuje. Ve stádiu přesvědčování a koupě je cenově výhodnější osobní prodej, kdy se prodejce a nákupce domluví na kompromisu, který oběma vyhovuje. Prodejce může být spokojený, že získal nového zákazníka. Dá se předpokládat, že nákupce, pokud bude spokojený s kvalitou i cenou produktu, se opět obrátí na tohoto prodejce a bude žádat další produkt.

3) Strategie tahu (poptávková) versus strategie tlaku (nabídková)

Strategie tahu se spoléhá na reklamu. Zakládá se na myšlence, že pokud se vytvoří dostatečná poptávka po výrobku, povede to k tomu, že koneční spotřebitelé budou o produkt žádat. Maloobchodníci budou žádat výrobek od velkoobchodníků, a ti zase od výrobce.

Strategie tlaku se zaměřuje na protlačení výrobku skrze distribuční cesty. Snahou je zajistit, aby velkoobchodníci i maloobchodníci měli daný výrobek na skladě. Pokud budou mít obchodníci výrobek na skladě, budou se sami aktivně snažit upoutat na něj pozornost konečného spotřebitele.

4) Stadium životního cyklu výrobku

Reklama a propagace prodeje bývají obvykle nejúčinnější při zavádění nového produktu a ve fázi růstu. Ve fázích, kdy trh dozrává a následně se dostává do poklesu, je třeba zvýšit důraz na osobní prodej.

2.3.4 Prodejní úkoly a příprava prodeje

Hlavním úkolem prodejce je uzavřít obchod. K tomu je potřeba zjistit potřeby zákazníka, provést prezentaci a předvést výrobek, vyjednávat, vypořádat se s námitkami a uzavřít obchod. Chce-li prodejce dosáhnout úspěšného prodeje, musí vykonávat následující činnosti:

- Vyhledávání nových zákazníků – důležité v průmyslovém prodeji. Zdrojem nových zákazníků mohou být již existující zákazníci, obchodní adresáře či neohlášená návštěva.
- Vedení záznamů o zákaznících a informační zpětné vazby – lze doporučit všem prodejcům, kteří klienty opakovaně navštěvují
- Samospráva – je vhodné sestavit si vlastní plán návštěv a správně rozhodovat o četnosti návštěv
- Vyřizování stížností – cílem organizace je, aby zákazník byl spokojen. I zdánlivě banální činnost je třeba brát a řešit vážně.
- Poskytování služeb

Prodejce by se měl na prodej řádně připravit. Zvyšuje tak pravděpodobnost, že prodej bude úspěšný. Činitelé, kteří mohou zlepšit vyhlídky na úspěšný prodej jsou dle Jobbra (Jobber, 2001) znalost výrobku a jeho výhody, znalost konkurenčních výrobků, plánování prodejní prezentace, stanovení prodejních cílů a porozumění nákupnímu chování.

Prodejce by měl znát výrobek a jeho výhody, protože lidé si kupují výrobky především kvůli jejich výhodám. Úspěšní prodejci uvádějí vlastnosti výrobku do vztahu se spotřebitelskými výhodami. Velkou výhodou je také znalost konkurenčního výrobku. Prodejce může uvést porovnání konkurenčního výrobku a produktu, který prodává. Lze nákupce upozornit na nesporné výhody a kvality, které daný produkt, oproti konkurenčnímu výrobku, má.

Prodejní prezentaci je dobré mít naplánovanou. Je pravděpodobnější, že prodejce nezapomene na důležité spotřebitelské výhody. Lze naplánovat použití vizuálních pomůcek a ukázek v nejpříhodnější dobu. Lze předvídat možné námítky a otázky a připravit si přesvědčivé protiargumenty. Pokud je prezentace dobře připravená, je velmi pravděpodobné, že bude úspěšná. Prodejce nezapomene na žádnou z důležitých informací a neměl by být zaskočen žádnou otázkou.

Prodejní cyklus se určuje podle toho, kolik času pravděpodobně uplyne, než se obchod uzavře. U většiny maloobchodních prodejů je tato doba krátká. Pokud se obchod neuzavře při první návštěvě, zákazník často nakoupí jinde. Cílem je tedy uzavření obchodu. Prodejce by se měl snažit, aby byl obchod úspěšný. Pokud je to možné, měl by udělat určité ústupky. Pokud bude trvat jen na svých podmínkách, zákazník s největší pravděpodobností uzavře obchod u jiné společnosti.

Nákupce i prodejce by měli dobře porozumět nákupnímu chování. Měli by znát určité obecné zásady, které bývají při uzavření obchodu, dodržovány. Pokud obě strany mají ve své činnosti určitou praxi, dá se předpokládat, že dojde k úspěšnému uzavření obchodu, kdy budou stanoveny výhodné podmínky pro obě strany.

Rovněž prodejní vyjednávání je dobré důkladně připravit a promyslet. Nákupce i prodejce by měli znát cíle, kterých chtějí dosáhnout, ale zároveň by si prodejce měl promyslet své ústupky. Nákupce by si měl připravit návrhy, díky kterým by byla koupě produktu pro odběratele výhodnější. Dle Jobbra (Jobber, 2001) je vhodné, při přípravě na prodejní vyjednávání, soustředit se na následující činitele:

- Hodnocení mocenské rovnováhy

Záleží na vyjednávacích schopnostech obou stran. Rovnováhu určují čtyři důležité faktory a těmi jsou počet možností, které má každá strana, množství a kvalita informací, které mají strany k dispozici, poznání a uspokojení potřeb a tlaky na jednotlivé strany.

- Stanovení cílů vyjednávání

Cíle jsou nutné a preferované. Nutné cíle jsou minimální požadavky vyjednavče a do preferovaných cílů patří maximum, které může vyjednavč očekávat.

- Rozbor ústupků

Účelem vyjednávání je dosažení dohody. To znamená, že je velmi pravděpodobné, že alespoň jedna strana bude muset během vyjednávání udělat ústupky.

- Rozbor návrhů

Je dobré odhadnout návrhy a požadavky, které při jednání odběratel pravděpodobně přednese. Prodejce si může na domnělé otázky a požadavky připravit odpovědi.

2.4 Analýza prodeje ve firmě Strojírenská výroba HBH s.r.o.

Firma Strojírenská výroba HBH s.r.o. se zabývá především prodejem svých vlastních výrobků. Tyto výrobky jsou vyrobeny na základě přání zákazníka. To znamená, že každý výrobek, který je zhotovován, má již svého odběratele, ať se jedná o kusové zakázky či sériovou výrobu. I tyto série jsou vyrobeny dle přání klienta.

Své osobní prodejní dovednosti uplatní majitelé firmy či mistři, kteří rovněž mohou oslovovat nové zákazníky. Jejich úkolem je nabídnout přímým oslovením své produkty firmám, které by mohly mít o dané výrobky zájem. Pokud má potenciální zákazník zájem seznámit se blíže s produkty společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o., dojde k osobnímu setkání, kdy se zájemce může přijet podívat na výrobky do firmy. Zákazník se může seznámit s produkty firmy Strojírenská výroba HBH s.r.o. na jejich internetových stránkách. Při osobním setkání zákazník lépe popíše své potřeby a požadavky a majitelé firmy Strojírenská výroba HBH s.r.o. představí své produkty a možnosti výroby. Dále dochází k vyjednávání, kdy zákazník může klást otázky, ale může mít i různé připomínky. Dochází k oboustrannému rozhovoru a prodejce se snaží zodpovědět zákazníkovi všechny jeho otázky. Rovněž se obě strany domluví na dodacích či platebních podmínkách i na tom, zda si zákazník přiveze svůj materiál apod. Na konci tohoto jednání může být sepsána objednávka nebo dojde k dohodě, že zákazník pošle objednávku e-mailem a bude moci přiložit např. nákres výpalku

s přesnými rozměry, které si promyslí. Zpětnou vazbou bývá, že spokojený klient si objedná další zakázku. Strojírenská výroba HBH s.r.o. nabízí produkty a služby též na svých internetových stránkách. Na těchto stránkách jsou informace o produktech a telefonní číslo na odpovědné osoby společnosti, na které se zájemce může obrátit. Rovněž je na stránkách uveden formulář, který zájemce může vyplnit, v tomto případě klient uvádí e-mailovou adresu a následná komunikace probíhá prostřednictvím e-mailu. Po tomto prvním kontaktu následuje buď osobní setkání ve společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o., aby se zákazník mohl blíže seznámit s produkty firmy a možnostmi výroby nebo klient pošle objednávku e-mailem, kde specifikuje své požadavky. K e-mailu s objednávkou bývá přiložený např. nákres s rozměry výrobku.

Objednávky ve firmě Strojírenská výroba HBH s.r.o. bývají zasílány e-mailem majitelům firmy či oběma mistrům. Záleží na tom, komu klient zakázku při přímém oslovení přislíbil. Takto došlá objednávka je zadána do počítačového systému, který začal ve firmě fungovat na začátku roku 2012 a velmi usnadnil práci. Po zadání objednávky do systému k ní má přístup zaměstnankyně, která vydává zákazníkům dodací listy. Díky tomuto technickému pokroku nemusí dodací listy jednotlivě vypisovat, ale počítač jí je vygeneruje dle požadavku sám.

Fakturaci ve společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o. zajišťují sekretářky firmy, které mají rovněž usnadněnou práci díky novému počítačovému systému. Dříve se stávalo, že některý dodací list byl na fakturaci dodán dvakrát, protože nebyla vedena evidence vyfakturovaných dodacích listů. V novém systému se vyfakturované dodací listy automaticky označí. Faktury jsou vytištěné a spolu s kopií dodacího listu odeslané poštou zákazníkovi.

Zaměstnankyně, která vydává odběratelům dodací listy, rovněž připravuje hotové výrobky k odvozu. Tyto produkty se skladují ve skladovacích prostorách firmy. Hotové výrobky jsou baleny do krabic či umístěny na přepravní palety nebo do gitterboxů. Ty jsou sice popisovány jménem zákazníka, ale společnost nevede žádnou evidenci hotových výrobků.

Protože společnost Strojírenská výroba HBH s.r.o. chce být úspěšným prodejcem, neustále vyhledává nové zákazníky. Rovněž vyřizuje veškeré zákaznickovy stížnosti, protože cílem společnosti je spokojenost klienta. Taktéž firma pro spokojenost zákazníka poskytuje službu dovezení hotových výrobků klientovi. Vlastní prodej tedy probíhá tak, že hotové výrobky jsou dovezeny zákazníkovi řidičem společnosti

Strojírenská výroba HBH s.r.o., který společně s výrobky veze i příslušné dodací listy, které předá zákazníkovi. Kopii těchto dodacích listů nechá klientem podepsat a přiveze ji zpět do společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o., kde jsou dodací listy společně s kopiemi vydaných faktur archivovány. Velké množství zákazníků si pro výrobky přijíždí osobně, rovněž ke zboží obdrží dodací list a jeho kopii, která zůstane ve společnosti, podepíše. Zákazník má buď vlastní přepravní palety či gitterboxy nebo jsou mu zapůjčeny. Záleží na druhu a množství zboží. Velké množství malých výrobků se nepřemísťuje do zákaznickova gitterboxu a společnost Strojírenská výroba HBH s.r.o. zapůjčí vlastní přepravní gitterboxy, které klient vrátí, při dalším nákupu.

Hlavními příjmy firmy Strojírenská výroba HBH s.r.o. jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Problémem při prodeji výrobků je nečasné splácení faktur. Tento problém má dnes mnoho firem. Kvůli nedávné krizi počet firem, které se dostávají do tzv. druhotné platební neschopnosti, vzrostl. Druhotnou platební neschopností se rozumí situace, kdy firma není schopna zaplatit své závazky, protože jí dluží jiná firma. Někteří podnikatelé platí faktury až několik týdnů či měsíců po splatnosti. Drobní živnostníci či podnikatelé, kteří se dostanou do druhotné platební neschopnosti, mohou i zkrachovat.

Pokud jsou vydané faktury firmy Strojírenská výroba HBH s.r.o. delší dobu po splatnosti, nastává proces vymáhání pohledávek. Firma potřebuje peníze, aby mohla dostát svých závazků. Sekretářky firmy musí obvolat dlužníky a upozornit na povinnost zaplatit. Věřitel se musí dlužníkovi připomenout, protože jinak dlužník splácí jiné dluhy, které má. Jsou pro něj důležitější nebo mu v danou chvíli důležitější mohou připadat.

Firma Strojírenská výroba HBH s.r.o. se zatím nedostala do existenci ohrožující situace, kvůli dluhům jejích odběratelů. Pokud byli dlužníci osloveni, aby zaplatili, posléze alespoň část svých dluhů uhradili. Strojírenská výroba HBH s.r.o. pak má finance na zaplacení dluhů vůči dodavatelům plechů a hutního materiálu či na nákup nového výrobního materiálu.

Situaci s neplatiči je vždy potřeba řešit včas, protože jinak by se problém stále zhoršoval. Nákupci ve firmě Strojírenská výroba HBH s.r.o. jsou povinni včas a v dostatečném množství zajistit výrobní materiál. Ovšem k nákupu materiálu firma potřebuje finanční prostředky od svých odběratelů.

2.5 Kooperace jako sdružení podniků

Dle Skálové (Skálová, 2005) je kooperace dobrovolné sdružení právně samostatných a autonomních podniků. Účastníci mají zájem na efektivně vytvořeném výsledném produktu. V následujícím textu jsou popsány jednotlivé možnosti kooperace. Jedná se o zájmová sdružení a pracovní společenství, konsorcium, společný podnik, kartel, franchising, koncern, holdingovou společnost, fúzi, nadnárodní společnost či strategickou alianci.

- Zájmová sdružení a pracovní společenství

Jedná se o dobrovolná sdružení podniků, které podporují a prosazují zájmy svých členů.

- Konsorcium

Konsorcium je dočasné sdružení podnikatelů. Podnikatelé se sdružují za účelem uskutečnění určitého podnikatelského záměru, protože potřebují vyšší kapitál. Často se jedná o sdružení 2 či více mezinárodních podniků.

- Společný podnik

Je typický pro podniky se zahraniční kapitálovou účastí. Jedná se o sdružení dvou nebo více podnikatelů a žádný ze zúčastněných nemá rozhodující vliv.

- Kartel

Jedná se o sdružení podniků, které je v Evropě a v USA zakázáno. Prodejci či obchodníci stejného oboru vytvářejí spojenou prodejní organizaci. Jejich cíle je zvýšení zisku odstraněním vzájemné konkurence.

- Franchising

Smlouva, na jejímž základě jeden subjekt jinému subjektu poskytuje povolení užívat své obchodní jméno, značku či logo. Příjemce franchisy podniká pod svým jménem, na vlastní riziko a neztrácí svoji samostatnost. Mateřská firma poskytuje příjemci franchisy různé služby a školí jeho management. Poskytovatel franchisy se nazývá franchisor a ten šetří počáteční kapitál, provozní náklady i mzdy a získává procento z tržeb.

- Koncern

Koncern nemá právní subjektivitu. Jedná se o sdružení právně samostatných podniků, které jsou podřízené jednotnému vedení.

- Holdingová společnost

Firma drží velké množství akcií jiných společností a tím je ovládá. Tato firma bývá nazývána mateřskou společností a ovládané podniky se označují jako dceřiné společnosti. Jsou to přidružené podniky, pobočky či filiálky. Dceřiné společnosti jsou právně a účetně samostatné jednotky a případná ztráta jedné z nich se nepřenesse na ostatní.

- Fúze

Fúze je dobrovolné spojení (splynutí) několika podniků do jednoho. Existují dvě možnosti fúze. První varianta je, že existuje jeden podnik a ostatní do něj vplynou a druhá varianta je, že všechny podniky zanikají a vzniká podnik nový. Důvody pro fúzi mohou být například existence volných peněz, možnost přesunutí ztráty z přebíraného podniku do nové firmy či rozšíření trhů.

Existují tři typy fúzí a to horizontální, vertikální a konglomerátní. U horizontální fúze dochází ke sjednocení podniků stejného odvětví, u vertikální fúze podniků s navazujícím odvětvím a u konglomerátní fúze podniků s obory, které spolu nesouvisí.

- Nadnárodní společnost

Nadnárodní společnost je výsledkem mezinárodního obchodu. V mateřské zemi mají svá ředitelství a pobočky se nachází v jiných zemích. Jedná se provázaný systém v mnoha zemích. Některé nadnárodní společnosti jsou přeměňovány v celosvětové transnacionální korporace.

- Strategická aliance

Strategickou aliancí je označována mezinárodní spolupráce podniků s cílem využít jejich specifických předností.

2.6 Analýza kooperace firmy Strojírenská výroba HBH s.r.o.

Firma Strojírenská výroba HBH s.r.o. zajišťuje, ve spolupráci s jinými společnostmi, lakování, potisk a předúpravu povrchu. Jedná se o pískování, fosfátování či galvanické a žárové zinkování. Strojírenská výroba HBH s.r.o. tyto služby poskytuje ve spolupráci s firmou MEA MEISINGER, s.r.o. a Wiegel CZ žárové zinkování s.r.o. Pokud si zákazník přeje výrobek nalakovaný, zinkovaný či jinak povrchově upravený, zadá tyto požadavky do objednávky. Samozřejmě musí počítat s delší dodací lhůtou, než kdyby si nechal výrobky pouze vyrobit bez povrchové úpravy. Po zhotovení výrobku řidič společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o. doveze produkty do jedné z výše zmíněných firem. Poté dochází k procesu povrchové úpravy. Když je výrobek hotový a připravený

k přepravě, přijede pro něj opět řidič společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o. Poté buď produkty doveze zákazníkovi, nebo do firmy Strojírenská výroba HBH s.r.o., kde si je následně klient vyzvedne.

Firma Strojírenská výroba HBH s.r.o. je stálým dodavatelem zakázek společností MEA MEISINGER, s.r.o. a Wiegel CZ žárové zinkování s.r.o. Díky stálé a dlouholeté spolupráci získala společnost Strojírenská výroba HBH s.r.o. výhodné podmínky. Jedná se o rychlé vyřízení zakázky i výhodnější cenu.

Společnost MEA MEISINGER, s.r.o. se zabývá žárovým zinkováním. Žárové pozinkování slouží jako nejlepší ochrana oceli proti korozi. Přednostmi takto ošetřených výrobků je jejich trvanlivost, odolnost vůči vlivům počasí, spolehlivost, bezúdržbovost či úspora času. Výrobky dobře vypadají a jsou ekologické i cenově výhodné. Žárové pozinkování je prováděno ponořením do kapalné taveniny zinku. Produkt před ponořením musí být odmaštěn. Po ponoření vytvoří zinkový povlak slitinu s ocelí, tímto je docíleno neoddělitelného spojení zinku s ocelí. Zinek je díky tomu vhodný pro vnitřní i vnější plochy. Životnost takto pozinkovaných výrobků je zhruba 20 až 40 let. Záleží na podmínkách prostředí, kterým je produkt vystavován.

Společnost Wiegel CZ žárové zinkování s.r.o. se rovněž zabývá ochranou oceli proti korozi. Dělá žárové zinkování dle evropské normy EN ISO 1461. Za účelem závěsného zinkování vlastní zinkovací vany o velikosti 3 až 17m, do kterých je výrobek ponořen. V těchto vanách dojde k vlastnímu pozinkování. Zinkování s odstředěním slouží na zinkování drobných dílů a spojovacích materiálů ve vysoké kvalitě. Chemicky předupravené díly jsou vkládány do košů, které se ponoří do zinkové taveniny. V průběhu vynořování jsou koše uváděny do rotačního pohybu. Tím je docíleno odstranění přebytečného zinku z povrchu těchto malých dílů. Všechna zařízení splňují požadavky na ochranu životního prostředí.

V době, kdy měla krize na firmy největší dopad, klesla poptávka i po produktech firmy Strojírenská výroba HBH s.r.o. Úměrně s poklesem produkce a snížením poptávky po výrobcích firmy se snížilo i množství produktů, které bylo potřeba povrchově upravit ve společnostech MEA MEISINGER, s.r.o. a Wiegel CZ žárové zinkování s.r.o. Tento pokles nijak neovlivnil další spolupráci firem. Následně s rostoucí poptávkou po výrobcích společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o., rostl i počet produktů, u kterých si zákazník nechal udělat povrchovou úpravu.

3 Formulace problematických oblastí a návrhy opatření vedoucích k zefektivnění analyzovaných činností

Vlastní realizace dodávek bývá označována jako operativní nákup nebo zásobování. Z analýzy zpracované ve druhé kapitole je patrné, že nákupce společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o. specifikuje požadavky na nákup, zpracuje objednávku, kde je zejména udáno požadované množství a termín vyřízení. V případě, že se jedná o nový nákup, proběhne firemní schvalovací řízení a projednání dodacích podmínek s dodavatelem. Následuje předání objednávky dodavateli a poté dodavatel dodá objednané zařízení a vystaví fakturu. Zákazník odsouhlasí dodací list s fakturou pro účtárnu.

Ve společnosti dobře funguje spolupráce mezi nákupem a technickým úsekem. V případě nových nákupů by se za nákupce dali označit majitelé firmy, kteří nemají odpovídající technickou kvalifikaci, ale spolupracují s mistry firmy, kteří znají technické požadavky např. nového strojního vybavení, které je potřeba koupit. Poznání potřeby nákupu bývá iniciováno právě mistry firmy, kteří specifikují požadavky nového strojního vybavení.

3.1 Návrhy skladové evidence

Ve společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o. není vedena **skladová evidence** výrobků ani materiálu. O uskladněném materiálu není přesný přehled. V tomto případě by se dalo navrhnout zavedení seznamu uskladněného materiálu. Veškerý materiál, který by byl uložen do skladu, by byl zaevidován. Do seznamu by se zadávalo např. u plechů jejich rozměr, síla a počet kusů. V evidenci by byl plech řazen dle jeho síly. Každý vyskladněný plech by byl z evidence odepisován. Mohly by být zavedeny příjemky na sklad a skladové výdejky.

Výrobky připravené ve skladu pro zákazníka jsou sice popisovány na obalový materiál názvem společnosti, pro kterou je produkt zhotoven, ale nejsou ve firmě zavedeny žádné podrobné průvodky ani seznamy ze kterých by byly odvezené výrobky odepisovány.

Pro přehlednost a snadnější orientaci o množství hotových výrobků na skladě a konkrétním místě uložení by bylo dobré zavést přehledné seznamy, ze kterých by byly vyskladněné zakázky odepisovány. V seznamech by byly údaje o místě uskladnění, tedy

číslo regálu, dále jméno zákazníka, druh výrobku, počet kusů a cena. Seznam by bylo možné vést například v programu Microsoft Excel a mohl by být řazený abecedně dle jména klienta. Každý produkt by měl svoji průvodku, na které by byl výrobek specifikován. Průvodka by obsahovala jméno odběratele, označení výrobku a v případě sady by zde byl uveden počet kusů. Tím by se mohlo dosáhnout větší přehlednosti skladovaných produktů a snadnějšímu vyskladňování.

Společnost Strojírenská výroba HBH s.r.o. půjčuje na požádání svým zákazníkům k transportu produktů vlastní přepravní palety a gitterboxy. Klient k zapůjčené přepravní paletě obdrží dokument, ovšem ve firmě není veden seznam společností, kterým byly palety zapůjčené. Firma Strojírenská výroba HBH s.r.o. spoléhá na poctivost zákazníků. Ve firmě ale nastává nepřehledná situace ohledně počtu zapůjčených přepravních palet či gitterboxů.

Pro lepší orientaci by bylo možné vést seznam, kde by bylo uvedeno jméno klienta a počet přepravních palet, které má půjčené. Tento seznam by mohl být vedený např. v programu Microsoft Excel, kde se dá vytvořit jednoduchá tabulka.

3.2 Možné řešení pro rozšíření klientely firmy Strojírenská výroba HBH s.r.o. a návrh centrálního přijímání objednávek

Pro rozšíření své klientely by mohli majitelé společnost Strojírenská výroba HBH s.r.o. více využít možnosti přímého oslovení potenciálního klienta. Bylo by dobré více využívat **osobních prodejních dovedností**, připravit kvalitní a odbornou prezentaci pro potenciální klienty. V této prezentaci by byly předvedeny produkty společnosti a možnosti výroby. Bylo by vhodné zamyslet se nad případnými dotazy a připravit si odpovědi. Tímto způsobem by mohla společnost Strojírenská výroba HBH s.r.o. získat další klienty.

Vhodné by bylo vylepšení internetových stránek firmy, na kterých by byly vyobrazeny jednotlivé výrobky. Zákazník by si mohl vybrané produkty objednat přímo přes tyto stránky. Klient by si vybral produkt, uvedl by své osobní a kontaktní údaje a objednávka by byla automaticky vygenerována a zaslána společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o. Zákazník by obdržel potvrzení o přijetí objednávky. V případě zájmu o atypický výrobek by klient vyplnil speciální objednávku, kde by uvedl pouze své osobní a kontaktní údaje a následně by byl osloven prodejcem, který by se s nákupcem

domluvil na osobním setkání, či by došlo k telefonické dohodě a objednávka by byla zaslána prostřednictvím e-mailu. Dalo by se předpokládat, že díky možnosti objednání výrobků přes internetové stránky společnost by se mohl počet klientů zvýšit.

Pro přehlednost přijatých objednávek by mohla společnost Strojírenská výroba HBH s.r.o. zaměstnat jednoho zaměstnance, který by pouze přijímal objednávky. V současné době jsou objednávky zasílány mistrům i majitelům společnosti a situace je nepřehledná. Přijaté objednávky jsou následně zadávány jednotlivými příjemci do počítačového systému, který už situaci ohledně přijatých objednávek trochu zpřehlednil, ale efektivnější by bylo, kdyby příjem objednávek a jejich následným zadáváním do systému, příjem dotazů či reklamací, byla pověřena jedna osoba. Jinak se stává, že některé objednávky nejsou zadané do systému včas a následně je komplikována výroba, protože je naplánovaný určitý postup, co je kdy potřeba udělat a zjištění zapomenuté nezadané objednávky naruší výrobu a dochází k časovým zpožděním.

Společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o. by se dala navrhnout **evidence dodavatelů**, aby se firma vyhnula objednávkám od dodavatelů tzv. nevyhovujících. U jednotlivých dodavatelů by bylo hodnoceno, zda je dodavatel spolehlivý, vstřícný, zda trvale komunikuje, zda dodržuje předepsané parametry jakosti či zda je ochoten odstranit případné nedostatky. Návrh evidence dodavatelů je v příloze A. V této evidenci by byla jednotlivá kritéria hodnocena slovně. Uváděno by bylo „ano“ nebo „ne“ a případně by se k jednotlivým kritériím mohla připsat slovní poznámka.

3.3 Vliv světové hospodářské krize na spol. Strojírenská výroba HBH s.r.o.

Firma Strojírenská výroba HBH s.r.o. je malá firma, která procházela stejnými či podobnými ekonomickými problémy, jako většina firem. Jedná se především o problémy související s nedávnou světovou hospodářskou krizí. Společnost si prošla, jako mnoho jiných podniků, poklesem výroby, hrozbou propouštění svých zaměstnanců či snížením tržeb. Za nejnáročnější období by se dal považovat rok 2009, kdy se ve společnosti důsledky krize projeví v největší míře. V této době došlo k největšímu poklesu produkce. Zaměstnanci se začali obávat o svá pracovní místa. Kvůli celkovému poklesu produkce, v takřka všech firmách, se snížila i poptávka po výrobcích firmy Strojírenská výroba HBH s.r.o. Především díky snaze a pečlivé práci zaměstnance, který má na starosti zakázky pálení laserem na stroji TRUMPF CNC TruLaser 3030 a zároveň je mistrem svařovny, bylo toto období úspěšně překlenuto. Samozřejmě nelze

řící, že by úspěšné zvládnutí nelehké situace firmy bylo připisováno jen jednomu člověku, ale tento zaměstnanec měl na úspěšném překlenutí roku 2009 nemalou zásluhu. Oslovoval stálé klienty a snažil se jim nabídnout výhodné podmínky, jedná se především o nízké ceny či rychlé vyhotovení produktů. Tito stálí odběratelé se snažili, v rámci svých možností, objednat alespoň nějaké výrobky, aby nepřišli o vstřícný přístup společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o., protože u konkurenční firmy by za dané produkty zaplatili větší částku.

Hlavními příjmy firmy Strojírenská výroba HBH s.r.o. jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. V současné době nedochází k dodržování termínů splatnosti faktur. Aby se tato situace stala přehlednější, bylo by dobré, kdyby si společnost vedla **evidenci zákazníků**. Za tímto účelem by společnost mohla použít nějaký informační systém, ve kterém by byly zaznamenány údaje o výši dluhu, a zároveň by zde byla uváděna data splatnosti faktur. Tím by se stala situace ohledně dlužníků přehlednější a bylo by zajištěné včasné vymáhání faktur. Společnostem, které by stále dodržovaly data splatnosti faktur, by mohlo být poskytováno například 2% skonto. Zatím je jim poskytována výhoda delšího data splatnosti. Po telefonickém upozornění dlužníka zaplatit své závazky, klient alespoň část svých dluhů uhradí. Pokud by závazek dlužníka stále narůstal, měla by společnost Strojírenská výroba HBH s.r.o. možnost odprodat nedobytnou pohledávku specializované firmě na vymáhání dluhů.

V oblasti spolupráce firmy Strojírenská výroba HBH s.r.o. s firmami MEA MEISINGER, s.r.o. a Wiegel CZ žárové zinkování s.r.o. nedošlo, v souvislosti se světovou hospodářskou krizí, k žádným významným problémům. Všechny zmíněné společnosti si byly dobře vědomy celkového poklesu produkce. Tím je vysvětleno, proč Strojírenská výroba HBH s.r.o. dovážela do společností MEA MEISINGER, s.r.o. a Wiegel CZ žárové zinkování s.r.o. méně produktů k povrchové úpravě. Úměrně s rostoucí produkcí rostl i počet výrobků, které bylo potřeba lakovat či zinkovat.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo shrnout nákupní a prodejní činnosti podniku a také kooperační činnost podniků. Dále analyzovat tyto činnosti v malé firmě, konkrétně ve společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o.

Bakalářská práce je rozdělena do třech kapitol. V první kapitole je představena společnost Strojírenská výroba HBH s.r.o. Je zde mimo jiné popsána její historie, pozice na trhu a hospodářské výsledky v posledních letech.

Druhá kapitola se věnuje charakteristice nákupu, prodeje a kooperační činnosti firem z pohledu teorie a dále je zde provedena analýza jednotlivých činností ve vybrané společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o. První podkapitola jsou zaměřena na rozdíl mezi nákupem u spotřebitelů a organizací, cíle nákupu, faktory ovlivňující nákupní příležitosti, charakteristiku nákupních příležitostí, hledání nových nákupních příležitostí, výběr dodavatele a spolupráce s ním z hlediska jakosti a aktivity nákupce při nákupním rozhodovacím procesu a dále analýza nákupní činnosti ve vybrané společnosti. V druhé podkapitole jsou představeny druhy prodeje, osobní prodejní dovednosti, prodejní strategie či prodejní úkoly, příprava prodeje a analýza prodejních činností ve vybrané společnosti. Poslední podkapitola je věnována charakteristice kooperace jak po teoretické stránce, tak její praktická analýza ve vybrané společnosti Strojírenská výroba HBH s. r. o.

Třetí a zároveň poslední kapitola práce se zabývá zhodnocením výsledů předešlé analýzy, formulací problematických oblastí a jsou zde rovněž uvedeny návrhy opatření vedoucí k zefektivnění analyzovaných činností společnosti.

V bakalářské práci jsou shrnuty základní záležitosti týkající se nákupu, prodeje a kooperace podniků. Rovněž jsou tyto činnosti podniku analyzovány ve společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o. V analýze bylo zjištěno, že společnost nemá zaveden dostatečný evidenční systém ohledně skladovaného materiálu. Pro větší přehlednost by bylo dobré zavést podrobnou evidenci skladovaného materiálu, do které by byl naskladněný materiál zapsán a vyskladněný materiál by byl odepisován.

Společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o. je rovněž doporučeno vylepšení internetových stránek firmy, díky nimž by společnost mohla získat nové klienty. Na internetových stránkách by se nacházel přehled výrobků a bylo by možno vytvořit objednávku přímo prostřednictvím internetových stránek společnosti.

Rovněž je společnosti doporučeno centralizovat příjem objednávek. Tuto činnost by vykonával jeden zaměstnanec, který by rovněž vyřizoval případné reklamace či by zodpovídal různé dotazy.

Společnost Strojírenská výroba HBH s.r.o. je malá společnost s nízkým počtem zaměstnanců, která nedělá velkou část činností dle doporučení teorie. Nevede například podrobnou skladovou evidenci ani evidenci svých dodavatelů. Nemá zavedený centrální příjem objednávek. Pro zpřehlednění situace a usnadnění práce zaměstnanců společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o. je v této bakalářské práci uvedeno několik návrhů na zefektivnění a usnadnění práce a zpřehlednění jednotlivých činností, které jsou ve společnosti vykonávány. Zavedením různých evidencí by se především zpřehlednily jednotlivé činnosti vykonávané ve společnosti a snížila by se pravděpodobnost výskytu omylů či jiných nemilých událostí.

4 Seznam tabulek

Tab. č. 1 Základní ekonomické údaje 12

Tab. č. 2 Reakce na odlišné nákupní situace a profil hlavních mtg. strategií 19

5 Seznam obrázků

Obr. č. 1 Průběh osobního prodeje 25

Obr. č. 2 Stadia nakupování 28

6 Seznam použitých zkratk

Apod. a podobně

Č. číslo

ČSÚ Český statistický úřad

Kč koruna česká

Mil. milión

Mtg. marketing

Např. například

Obr. obrázek

S. strana

Spol. společnost

S.r.o. společnost s ručením omezeným

Tab. tabulka

Tis. tisíc

Tzv. takzvané

7 Seznam použité literatury a jiných zdrojů

- [1] GROS, Ivan, GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006, 183 s. ISBN 80-708-0598-6.
- [2] HRDÝ, Milan, HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5
- [3] JOBBER, David. *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001, 431 s. ISBN 80-722-6533-4
- [4] SKÁLOVÁ, Petra. *Podniková ekonomika 1*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005, 80 s. ISBN 80-704-3403-1
- [5] SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3
- [6] TOMEK, Jan. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1999, 276 s. ISBN 80-859-4373-5
- [7] Český statistický úřad. [Http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace) [online]. 2012, 10.4.2012 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: www.czso.cz
- [8] Český statistický úřad. [Http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/1156-10](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/1156-10) [online]. 15.11.2010, 10.8.2011 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: www.czso.cz
- [9] Český statistický úřad. [Http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/prumyslu_se_v_roce_2011_darilo20120206](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/prumyslu_se_v_roce_2011_darilo20120206) [online]. 6.2.2012, 4.4.2012 [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: www.czso.cz
- [10] MEA Metal Applications. [Http://rosty.mea.cz/component.php?cocode=section&seid=25](http://rosty.mea.cz/component.php?cocode=section&seid=25) [online]. 2010 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: www.mea.cz
- [11] Obchodní rejstřík a Sběrka listin. [Https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a306652&klic=RJBqUZud0RSV2iPNIU33ug%3d%3d](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a306652&klic=RJBqUZud0RSV2iPNIU33ug%3d%3d) [online]. 2012 [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: www.justice.cz
- [12] Strojírenská výroba HBH s.r.o. [Http://www.hbh-osek.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=3](http://www.hbh-osek.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=3) [online]. 2009 [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: www.hbh-osek.cz

- [13] Strojírenská výroba HBH s.r.o. *Http://www.hbh-osek.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=4* [online]. 2009 [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: www.hbh-osek.cz
- [14] Strojírenská výroba HBH s.r.o. *Http://www.hbh-osek.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=17* [online]. 2009 [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: www.hbh-osek.cz
- [15] Wiegel Gruppe. *Http://old.wiegel.de/index.php?id=120* [online]. 2011 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: www.wiegel.cz

8 Seznam příloh

Příloha A: Evidence dodavatelů

Příloha B: Firma Strojírenská výroba HBH s.r.o.

Příloha C: TRUMPF CNC Tru Laser 3030

Příloha A: Evidence dodavatelů

Název dodavatele	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3	Dodavatel 4
Dodržení předepsaných parametrů jakosti				
Trvalá komunikace				
Dodržení ceny				
Dodržení termínu dodání				
Odstranění případných nedostatků				
Spolehlivost				
Vstřícnost				

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Příloha B: Firma Strojírenská výroba HBH s.r.o.



Zdroj: www.hbh-osek.cz, 2009

Příloha C: TRUMPF CNC Tru Laser 3030



Zdroj: www.hbh-osek.cz, 2009

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku nákupu, prodej a kooperace firem. Rovněž popisuje tuto problematiku ve společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o. Jednotlivé kapitoly se věnují charakteristice společnosti a jejímu ekonomickému vývoji, charakteristice nákupu, prodeje a kooperace, analýze nákupu, prodeje a kooperace ve společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o. Poslední část práce je věnována zhodnocení zpracované analýzy a návrhu opatření vedoucího k zefektivnění analyzovaných činností.

Cílem této práce je především popsat nákup, prodej a kooperace společností a analyzovat tyto činnosti. Analýzu zhodnotit a doporučit případná zlepšení. Výsledky práce mohou sloužit jako návrhy na zlepšení některých činností ve společnosti Strojírenská výroba HBH s.r.o.

Abstract

This bachelor's is focused on the purchase, sale and co-operation of the company. It describes purchase, sale and co-operation of the Strojírenská výroba HBH s.r.o. company. Single chapters are addressed to characteristic of the company and its economic development, characteristic of the purchase, sale and co-operation, analyses purchase, sale and co-operation of the Strojírenská výroba HBH s.r.o. company. The last part is devoted to evaluation of the transforms the analyses a proposition measure to fare to more efficient the analyses activities.

The aim of the thesis is especially to describe the company's purchase, sale and co-operation and analyses this activities. These parts evaluate and recommend some improvements. The results of the thesis can serve as proposition to improvement activities of the Strojírenská výroba HBH s.r.o. company.