

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Efektivní nákup, prodej a kooperace podniků

Efficient purchasing, sales and business cooperation

Milan Houdek

Plzeň 2012

Zadání práce

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Efektivní nákup, prodej a kooperace podniků“

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

V Plzni dne

.....

podpis autora

Obsah

Úvod.....	6
1. Charakteristika společnosti Wikov GEAR s.r.o.....	7
1.1. Obecné informace o společnosti.....	7
1.1.2. Pozice v rámci holdingu Wikov Industry a.s.....	8
1.1.3. Historie holdingu Wikov Industry a.s.....	9
1.1.3. Historie společnosti Wikov GEAR s. r.o.	9
1.2. Organizační struktura a zaměstnanost	11
1.2.1. Činnosti a funkce útvarů společnosti	11
1.2.2. Zaměstnanost	12
1.3. Předmět činnosti a produkty společnosti	13
1.3.1. Produkty	13
1.3.2. Zákaznický servis.....	14
1.4. Pozice na trhu a konkurenceschopnost	15
1.4.1. Význam v rámci ČR.....	15
1.4.2. Význam v rámci regionu střední Evropy, EU	15
1.4.3. Konkurenceschopnost	16
1.5. Hospodářské výsledky a ekonomický vývoj v posledních letech	17
2. Charakteristika nákupu, prodeje a kooperací ve společnosti Wikov GEAR s.r.o.	19
2.1. Nákup.....	19
2.1.1. Funkce a úkoly útvaru nákupu.....	20
2.1.2. Hlavní cíle útvaru nákupu	22
2.1.3. Marketingový přístup v nákupu.....	23
2.1.4. Nákupní marketingový mix.....	24
2.1.5. Výběr a analýza dodavatelů.....	26
2.1.6. Řízení zásob.....	29
2.1.7. Nákupní proces ve společnosti Wikov GEAR	30
2.1.8. Hlavní problémy nákupu ve společnosti Wikov GEAR	31
2.2. Prodej.....	32
2.2.1. Specifika trhu průmyslových výrobků a trhu organizací	34
2.2.2. Vyhledávání nových zákazníků.....	36
2.2.3. Propagace a podpora prodeje.....	36
2.2.4. Proces prodeje ve společnosti Wikov GEAR s.r.o.	37
2.2.5. Hlavní problémy prodeje ve společnosti Wikov GEAR s.r.o.	39
2.3. Kooperace podniků.....	40
2.3.1. Proces kooperací ve společnosti Wikov GEAR	41
2.3.2. Hlavní problémy kooperací ve společnosti Wikov GEAR	41
3. Návrhy opatření na zefektivnění procesů nákupu, prodeje a kooperací.....	43
3.1. Nové přístupy v designu převodovek a přechod k částečně sériové produkci.....	43
3.2. Využití rámcových kupních smluv v nákupu podniku	44
3.2.1. Rámcová kupní smlouva a její náležitosti.....	44
3.3. Využívání pobídkových finančních nástrojů v nákupu společnosti	46
3.4. Využívání konsignačních skladů dodavatele	47
3.5. Možnosti nákupu materiálu v netradičních teritoriích.....	47
3.6. Návrhy opatření v oblasti kooperací.....	48
3.7. Systematické rozvíjení a vzdělávání zaměstnanců	49
Závěr.....	50
Seznam obrázků	52

Seznam použité literatury a zdroje.....	53
Seznam příloh.....	55

Úvod

Nákup, prodej a kooperace jsou v současném globalizovaném světě jednou z klíčových činností podniku s velmi širokým (celosvětovým) polem působnosti. Správná volba strategie v oblasti nákupu, prodeje a kooperací přináší relativně rychlý efekt zlepšení podnikových procesů s minimálními vynaloženými náklady, na rozdíl od implementace např. nových technologií ve výrobě, proto by na efektivitu procesů nákupu, prodeje a kooperací měl být kladen velký důraz.

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat a podrobně analyzovat procesy a činnosti týkající se nákupu, prodeje a kooperací a také určit hlavní problémy, se kterými se tyto procesy v současné době ve společnosti Wikov GEAR s.r.o. potýkají, a na základě takto provedené analýzy navrhnout konkrétní opatření směřujících ke zlepšení a zefektivnění těchto činností a procesů v podniku.

Oblast strojírenství, konkrétněji výroba průmyslových převodovek a jejich komponentů, jež je hlavním oborem činnosti společnosti Wikov GEAR s.r.o., se vyznačuje tradičně velkou konkurencí. Navíc v posledních letech došlo k obecnému ztížení podmínek v oboru, především k celkovému útlumu trhu z důvodu globální ekonomické krize. Proto patří volba správné strategie i operativní řízení nákupu a odbytu a jejich bezproblémová návaznost hlavně na výrobní činnosti podniku ke klíčovými oblastem determinujícím celkový ekonomický výkon firmy. Ať už se jedná o problematiku řízení logistického řetězce, výběru dodavatelů, řízení zásob a skladování a s tím související náklady a likvidita podniku na straně vstupů, tedy nákupu, až po aspekty vyhledávání nových zákazníků, propagace, apod. na straně prodeje.

První část práce se věnuje charakteristice společnosti z hlediska základních údajů, výrobní činnosti a přehledu produktů, organizační struktury a personálního vývoje, současného postavení na trhu a ekonomických výkonů a hospodaření v posledních letech.

V druhé, hlavní části práce jsou charakterizovány samotné pojmy nákup, prodej a kooperace z hlediska teorie a následně jsou tyto teoretické poznatky aplikovány do podnikové praxe společnosti, společně s podrobnou charakteristikou hlavních procesů souvisejících s nákupem, prodejem a kooperacemi. Ve třetí a závěrečné kapitole jsou popsány konkrétní návrhy opatření na zefektivnění zkoumaných činností a na úplný závěr shrnutí hlavních poznatků, jež tato práce přináší.

1. Charakteristika společnosti Wikov GEAR s.r.o.

Úvodní kapitola této bakalářské práce je věnována popisu společnosti Wikov GEAR s.r.o. z hlediska základních informací, historického vývoje, organizační struktury, výrobního programu a činnosti společnosti, významu na trhu, a na závěr se zabývá krátkým rozbohem ekonomického vývoje firmy několika posledních let.

Obrázek 1: Logo Společnosti Wikov GEAR s.r.o.



Zdroj: [6]

1.1. Obecné informace o společnosti

Základní údaje:

Obchodní název:	Wikov Gear s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Wikov Gear s.r.o. Tylova 1/57 CZ-316 00 Plzeň
Kontakt:	Telefon: +420 377 177 110 Fax: +420 377 177 119 E-mail: gear@wikov.com
DIČ:	CZ 47718617
IČ:	47718617 společnost zapsaná v OR u KS v Plzni, odd. C, vl. 3397
Generální ředitel:	Mgr. Tomáš Zrostlík
Mateřská společnost:	Wikov Industry a.s.
Předmět činnosti:	Vývoj, výroba a servis převodovek a jejich komponentů
Základní kapitál:	164 915 000,- Kč

1.1.2. Pozice v rámci holdingu Wikov Industry a.s.

Společnost **Wikov GEAR s.r.o.** je součástí holdingu **Wikov Industry a.s.** od roku 2004, kdy došlo k získání 100% podílu ve společnosti Škoda GEAR s.r.o. a jejímu následnému přejmenování. Wikov Industry a.s. v současné době sdružuje 5 společností, z nichž čtyři nesou jméno Wikov. Níže je uveden přehled firem sdružených v holdingu společně se stručným popisem jejich činnosti [6]:

Wikov MGI a.s. - První a nejstarší firma spadající pod značku Wikov je Wikov MGI a.s. sídlící v Hronově. Jedná se o výrobní závod a v současné době se věnuje výrobě průmyslových převodovek pro nejrůznější obory, speciálních převodovek pro větrnou a vodní energetiku, dále se zde vyrábí speciální převodovky pro kolejová vozidla, lodní průmysl a průmysl těžby ropy a zemního plynu a precizní ozubené díly do průměru 800 mm.

Czech Orbital2 s.r.o. - Další společností patřící do holdingu Wikov je Czech Orbital2 s.r.o., která je zároveň pobočkou britské společnosti Orbital2 ltd. Tato firma se zabývá konstrukcí převodovek pro větrné a přílivové elektrárny.

Wikov Wind a.s. - Součástí strojírenské skupiny Wikov je také společnost Wikov Wind a.s., která jako jediná ze skupiny nevznikla převzetím či spojením jiných společností, ale byla skupinou Wikov přímo založena. Jak již název napovídá, specializuje se tato firma na dodávání technologií větrných elektráren, včetně výstavby a servisu.

Wikov China - Tato součást společnosti Wikov Industry se sídlem v Pekingu zajišťuje obchod a nákup pro celý holding v Číně.

Obrázek 2: Stuktura holdingu Wikov Industry a.s.



Zdroj: [6]

1.1.3. Historie holdingu Wikov Industry a.s.

Historie společnosti sahá až do roku 1878, kdy se začíná věnovat výrobě zemědělských strojů a náradí pod názvem *První prostějovská dílna na hospodářské náradí Wichterle a Procházka*. V roce 1888 dochází k rozšíření o další provozy (např. slévárnu), především odkupem jiných krachujících podniků. Zakladatel František Wichterle umírá v roce 1891, v podnikání pokračují jeho synové. Firma se postupně rozvíjí a v roce 1913 zaměstnává již 1030 zaměstnanců.

Po válce, roku 1918 vzniká spojením dvou konkurenčních prostějovských firem společnost Wichterle a Kovářik a.s. (odtud pochází zkratka WIKOV), která rozšiřuje pole své působnosti a kromě zemědělských strojů (traktory, mlátičky, pluh, vyorávače) začíná vyrábět parní lokomobily, motory, ozubená kola, parní kotle, elektromotory, generátory a další. V té době zaměstnávala společnost Wikov více než 2000 zaměstnanců. Od roku 1922 se firma věnovala dokonce i výrobě luxusních automobilů na zakázku pro movitou klientelu, které vynikaly, na svou dobu, velmi pokrokovým řešením.

V období 2. sv. války byla dosavadní výroba podniku nahrazena produkcí pro německé válečné hospodářství. Roku 1946 byla firma znárodněna a přejmenována na Agrozet, k. p., později přejmenovaný na Agrostroj Prostějov st. p.

Vzkříšení značky Wikov se podařilo až o téměř 60 let později, v roce 2004 převzetím a přejmenováním ČKD Hronov a.s. na Wikov MGI a.s. a získáním 100% podílu ve společnosti Škoda Gear s.r.o., která byla následně přejmenována na Wikov Gear s.r.o.

V roce 2006 byla založena společnost Wikov Wind a.s. a společný podnik Scana Wikov AS společností Scana Offshore Technologies AS a Wikov Industry a.s. Posledním milníkem v historii značky Wikov bylo zahájení sériové výroby převodovek pro větrné elektrárny v roce 2009. [6][8]

1.1.3. Historie společnosti Wikov GEAR s. r.o.

Historie firmy Wikov GEAR je úzce spjatá, jakožto její bývalá součást, s historií plzeňské Škody, v jejímž areálu v Plzni na Skvrňanech dodnes sídlí.

Počátky Škodových závodů se datují od roku 1859, kdy hrabě Valdštejn zakládá v Plzni pobočku své slévárny a strojírny. Stěžejním okamžikem pro další vývoj se v roce 1866 stává nástup ing. Emila Škody na post hlavní inženýra, který posléze v roce 1969

továrnu od hraběte Valdštejna odkoupil. Škoda, jakožto fundovaný odborník na strojírenství a velmi zdatný podnikatel, poměrně rychle společnost rozšiřuje a z malé firmy o cca. 100 zaměstnancích postupně vytváří jednu z nejmodernějších továren své doby. Výrobní program byl zaměřen především na vojenskou produkci - velké odlitky a výkovky pro válečné lodě, těžká děla a výroba samotné munice. Z nevojenské produkce stojí za zmínku výroba strojů a vybavení pro cukrovarnický a pivovarnický průmysl.

V roce 1899, těsně před smrtí Emila Škody (+1900), dochází k transformaci firmy na akciovou společnost. V té době Škodovy závody zaměstnávají 3200 dělníků a 250 úředníků. V předválečném období, i po smrti zakladatele, dochází k dalšímu rozšiřování, co se týče velikosti i spektra výrobků. Škoda se stává největší zbrojní továrnou tehdejšího Rakouska – Uherska. Dále začíná s výrobou parních turbín, plynových motorů, kotlů, klikových hřídelí, ozubených kol mostů a dalších.

Po skončení 1. sv. války a vzniku Československa v roce 1918 byl převážně zbrojní podnik transformován na mnohooborový koncern. Společnost zaměstnává více než 30 000 lidí. V tomto roce bylo také založeno speciální samostatné centrum na výrobu ozubených kol, tudíž tuto událost můžeme považovat za počátek firmy Wikov GEAR.

Ve 30. letech se vzhledem ke zhoršující se politické situaci v Evropě opět dostává do popředí zbrojní výroba. V době okupace byla továrna využívána pro německou válečnou produkci. V důsledku amerického bombardování koncem války bylo zničeno 70% výrobních kapacit podniku.

V roce 1945 dochází k zestátnění koncernu a jeho poválečné obnově. Hlavními obory činnosti se stávají produkce zařízení pro těžké strojírenství, dopravní strojírenství (lokomotivy, tramvaje) a energetika. Export se orientuje především na členy RVHP a další socialistické země.

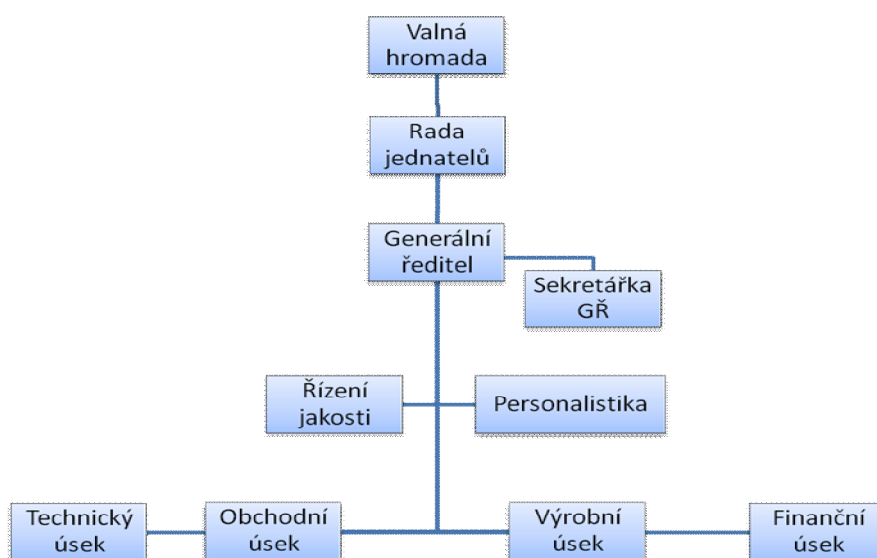
90. léta se nesou ve znamení privatizace a restrukturalizace koncernu. Vzniká **Škoda holding a.s.** jehož součástí je nástupnická organizace „Továrny ozubených kol“ s názvem **Škoda ozubená kola s.r.o.** Ta je v roce 2001 začleněna do společnosti Škoda Těžké strojírenství a.s. jako divize „Převodová zařízení“.

V roce 2001 dochází k přejmenování na **Škoda GEAR s.r.o.** 16. 8. 2004 skupuje 100% podíl ve společnosti holding Wikov Industry a.s. a posléze jí přejmenovává na **Wikov GEAR s.r.o.** [6][7]

1.2. Organizační struktura a zaměstnanost

Na obrázku níže je zachyceno základní organizační uspořádání společnosti Wikov GEAR. Co se týče typu organizační struktury, jedná se o funkční organizační strukturu. Společnost je členěna na samostatné organizační jednotky – úseky, dle typu činnosti, kterou provádějí. Každý úsek se dělí na oddělení a ty se dále rozdělují na skupiny. Vrcholový management společnosti tvoří generální ředitel, ředitelé jednotlivých úseků a vedoucí útvaru Řízení jakosti. Střední management sestává z vedoucích oddělení. Podrobné organizační schéma jednotlivých útvarů firmy se nalézá v příloze A.

Obrázek 3: Základní organizační struktura společnosti Wikov GEAR s.r.o.



Zdroj: Vlastní tvorba dle Organizační směrnice společnosti

1.2.1. Činnosti a funkce útvarů společnosti

Generální ředitel – je pověřen komplexním řízením celé společnosti. Dále kancelář GŘ zajišťuje rozsáhlou agendu různého druhu, od evidence a archivace písemností, přes organizaci služebních cest a další.

Personální oddělení – má na starost personální činnosti ve společnosti, tzn. nábor, hodnocení, umístování, kariérový postup a vzdělávání zaměstnanců.

Řízení jakosti – řídí, koordinuje a zodpovídá za celý systém řízení jakosti dle norem ČSN ISO řady 9000 – 2008. Mezi další činnosti útvaru patří např. zpracovávání dokumentovaných metodických postupů (závazných pro celou společnost), vstupní, mezioperační a výstupní kontroly a činnosti související s reklamačním řízením.

Technický úsek – pod tento útvar spadají mimo jiné oddělení Konstrukce a Technologie. Nejdůležitější činnosti jsou tvorba výkresová dokumentace pro nabídkovou a zakázkovou činnost, technologických výrobních podkladů, předpisů materiálu a postupů a také vytváření podkladů pro cenové kalkulace.

Obchodní úsek – zajišťuje vše, co souvisí s odbytem společnosti. Zpracovává obchodní strategii a provádí marketingovou činnost, zodpovídá za zpracování, kompletaci a odeslání nabídek, vytváří rozpočty zakázek pro potřeby nabídek, kontraktů, atd.

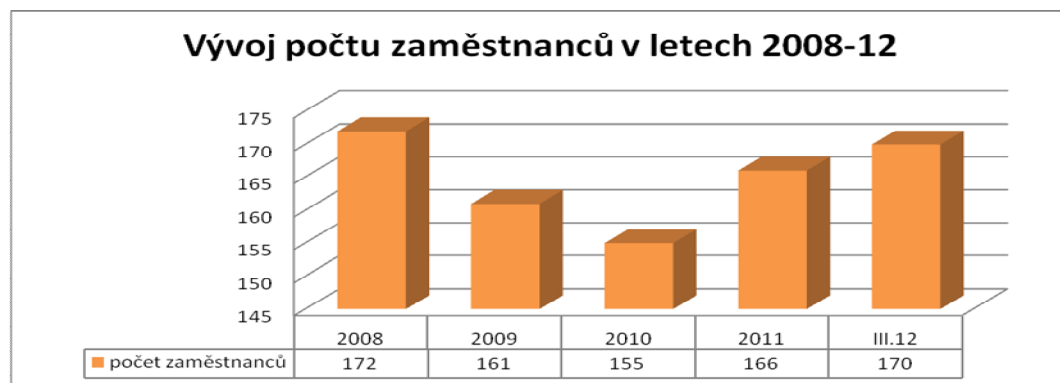
Finanční úsek – zajišťuje komplexně ekonomickou a finanční agendu, řídí likviditu společnosti a zodpovídá za správné hospodaření s finančními prostředky. Další funkce jsou controlling, správa majetku a IT.

Výrobní úsek – do tohoto úseku patří oddělení Nákupu a Kooperací a Výrobně dispečerské oddělení. Útvar zodpovídá za celý výrobní proces, včetně řízení logistického řetězce (zásobování, skladování, doprava atd.).

1.2.2. Zaměstnanost

Počet zaměstnanců v posledních letech pouze mírně fluktoval, s výjimkou roku 2010, kdy klesl na 155 lidí v důsledku propouštění, z důvodu snižování nákladů v době ekonomické krize. K březnu 2012 má společnost 170 zaměstnanců, z toho 87 na technicko-hospodářských pozicích (ekonomové, technici), 17 režijních pracovníků (manipulační dělníci, uklízečky, oprávnění) a 66 výrobních dělníků. Do budoucna se očekává spíše stabilizace a stagnace v počtu zaměstnanců. Zde je uveden graf vývoje zaměstnanosti od roku 2008 až do současnosti.

Obrázek 4: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008-12



Zdroj: Vlastní tvorba na základě informací Personálního oddělení společnosti

1.3. Předmět činnosti a produkty společnosti

Předmět činnosti společnosti by se dal zhruba rozdělit na tři části a to: vývoj a výroba kompletních převodovek, výroba komponentů pro převodovky a zákaznický servis. V této podkapitole je podrobněji popsáno portfolio produktů a jejich rozdělení dle oblasti určení a služeb, které firma poskytuje.

1.3.1. Produkty

Výrobky firmy Wikov GEAR zasahují do mnoha různých oblastí a odvětví lidské činnosti prakticky po celém světě - více než 2/3 odbytu společnosti zajišťují zahraniční zákazníci. Výroba je čistě zakázková, obvykle kusová, v případě velkých, mnohatunových převodovek, nebo výjimečně malosériová, např. převodovky pro lodní průmysl.

Převodovky pro energetiku – jedná se o převodovky pro tepelné elektrárny a komponenty převodovek větrných a vodních elektráren (především v rámci kooperace se sesterskými firmami Wikov MGI a Wikov Wind). Hlavní aplikace jsou pohony pásových dopravníků, korečkových nakladačů a vykladačů, pohony kotlů (mlýny uhlí, drtiče strusky, pohony ve strojně, pohony čerpadel a turbosoustrojí) a ventilace vzduchu a spalin.

Rychloběžné převodovky – používají se např. v tepelných elektrárnách, na ropných plošinách nebo cukrovarech. Kromě vlastních návrhů, firma vyrábí rychloběžné převodovky i podle technické dokumentace zákazníka.

Spektrum použití rychloběžných převodovek je poměrně široké. Mezi nejdůležitější aplikace patří pohon turbogenerátorů, pohon plynových a parních turbín, pohon turbodmychadel, pohon čerpadel a kompaktní generátorové sety (tzv. gensety)

Převodovky pro důlní průmysl – jedno z nejdůležitějších odvětví, ve kterém společnost působí. Do této kategorie spadají největší převodovky, jež jsou ve firmě vyráběny. Konkrétněji se jedná o převodovky především pro aplikace v povrchových dolech (těžba hnědého uhlí), pro hlubinné doly a těžká důlní vozidla, pohon kolesových velkorypadel, pásovou dopravu, planetové převodovky pro pohon hlavice dobývacích strojů (hlubinné doly) a kuželové drtiče.

Převodovky pro průmysl těžby ropy a zemního plynu, lodní převodovky – z hlediska technologie jde hlavně o planetové a rychloběžné převodovky. Do přehledu

hlavních aplikací patří pohony kalových, olejových a hasicích čerpadel, vrtných hlavíc, navijáků, kotevních a upevňovacích systémů, lodního šroubů a pohony zvedacího systému ropných plošin.

Převodovky pro výrobu cementu a zpracování minerálů - tyto převodovky nacházejí uplatnění především u horizontálních kulových mlýnů, vertikálních mlýnů, rotačních pecí a pásových dopravníků.

Převodovky pro cukrovary - podobně jako v ostatních oborech i zde jsou hlavní aplikace pohony různých dopravníků, parních turbín a čerpadel, dále pak pohony třtinových mlýnů, difúze řepných řízků a řízkolisy.

Komponenty a volné díly – vedle kompletních převodovek firma dále vyrábí i jejich komponenty, často v rámci kooperací se sesterskými společnostmi holdingu Wikov Industry, ale i pro externí subjekty a také jako náhradní díly. Kromě výše zmíněných aplikací, její produkty zasahují např. do oblasti metalurgického, gumárenského a chemického průmyslu.

Přehled vyráběných komponentů: Kuželová soukolí Klingelberg, kompletní technologie výroby spirálního ozubení kuželových kol do průměru 1150 mm (užití: kuželové drtiče, lodní pohony), Profilově broušená kola s čelním ozubením do průměru 2500 mm (užití: cementárny, důlní průmysl), Ozubené věnce do průměru 5000 mm (užití: tepelné elektrárny, cementárny).

1.3.2. Zákaznický servis

Firma standardně provádí pravidelné prohlídky svých výrobků značek Wikov a Škoda a podílí se také na aktivním monitorování výrobků, čímž eliminuje do určité míry riziko fatálních poruch a dlouhodobých odstávek a s tím související náklady ohledně reklamačního řízení, náhrad škod, apod.

V rámci servisních služeb nabízí i opravy převodovek ostatních evropských a světových výrobců. Dále poskytuje revizní prohlídky (především ozubení, čepů, ložisek atd.), včetně návrhů preventivních opatření, generální opravy, repase a přezkoušení starších převodovek včetně vystavení potřebných zkušebních protokolů, dodávku, montáž, seřízení a uvedení do provozu u zákazníka (u nových převodovek) a samozřejmě také výrobu a dodávku potřebných náhradních dílů.

1.4. Pozice na trhu a konkurenceschopnost

V této podkapitole jsou stručně popsány pozice společnosti a její význam na trhu, jak v ČR, tak v Evropě, a dále krátký rozbor konkurenceschopnosti společnosti. Wikov GEAR s.r.o. je jedním z nejvýznamnějších výrobců mechanických převodovek v rámci ČR a střední Evropy.

1.4.1. Význam v rámci ČR

V regionu ČR firma patří mezi klíčové výrobce v daném odvětví strojírenství. V oblasti velkých, rozměrných převodovek určených např. pro cementárny, pohon těžebních strojů, pro energetiku a rychloběžných převodovek, má v ČR v podstatě jediného konkurenta, a to Vítkovice Gearworks, člena skupiny Vítkovice Machinery Group.

V oblasti malých a středně velkých převodovek patří mezi významné konkurenty společnosti SEW Eurodrive, Žďas nebo SG Strojírna s.r.o. Dá se tedy říct, že v rámci ČR společnost patří mezi dva, respektive tři zdaleka nejvýznamnější výrobce v daném oboru.

Mezi další konkurenty v ČR by se daly zařadit tradingové (obchodní) společnosti, které, jak už z názvu vyplývá, se zabývají dovozem a prodejem převodovek a jejich komponentů ze zahraničí, především z východní Evropy, Číny a konkurují hlavně cenou. Podíl společnosti na trhu je různý, záleží na konkrétní oblasti aplikace, velikosti produktu, sériích atd.

1.4.2. Význam v rámci regionu střední Evropy, EU

V rámci regionu střední Evropy a EU je postavení společnosti na trhu mnohem složitější, především z důvodu existence mnohem větších a kapitálově silnějších společností, především z tradičních průmyslových regionů jako je Německo, severní Itálie, Francie a Velká Británie. Tyto společnosti si díky zmíněné kapitálové síle mohou dovolit daleko rozsáhlejší marketing a propagaci, a třeba i krátkodobou cenovou válku.

Přesto se dá stále říci, že společně se sesterskou firmou Wikov MGI Hronov patří mezi významné hráče na středoevropském trhu. Mezi největší konkurenty v tomto regionu v oblasti velkých převodovek patří například společnosti Hansen, Flender AG, součást německého koncernu Siemens. V oblasti malých, středních a rychloběžných převodovek to jsou např. německá společnost Rank nebo italská Danielli.

1.4.3. Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je pojem, pod nímž se obvykle rozumí schopnost podniku úspěšně odolávat konkurenci se stejným či podobným zaměřením na domácím nebo zahraničním trhu. [12] Na konkurenceschopnost můžeme nahlížet různými způsoby – zde je stručný rozbor z hlediska cen a kvality.

Konkurenceschopnost z hlediska cen - z hlediska cenové konkurence společnost v současné době mírně zaostává za ostatními výrobci, jelikož z důvodu rozsáhlých investic a zasažení ekonomickou recesí v relativně nedávné době bylo třeba přistoupit ke zvýšení cen. Především ve srovnání s tuzemskými výrobci a producenty z Asie je toto patrné. Ve srovnání s výrobci z ekonomicky vyspělých států západní Evropy stále dokáže konkurovat cenou, především díky nižším nákladům na pracovní síly, energie a suroviny. Co se týče exportu, cena produkce je silně závislá na aktuálním kurzu koruny (především vůči dolaru a euru).

Poslední roky nabývají na významu v našem regionu i výrobci z Číny (Nanjing, Hangzhou), Jižní Koreje, Taiwanu, Indie (Vulcan Industrial Engg.Co, Shanthi) nebo Turecka. V minulosti platilo, že výrobky společností z těchto končin pokulhávaly v kvalitě, zákaznickém servisu a dalších aspektech, což už ale poslední roky přestává platit a tyto firmy v tomto ohledu začínají držet krok s evropskými výrobci.

Konkurenceschopnost z hlediska kvality - Vzhledem k téměř stoleté tradici výroby převodovek a jejich komponentů jsou ve firmě koncentrovány obrovské zkušenosti a know-how čtyř generací zaměstnanců, což je samozřejmě pozitivní aspekt z hlediska kvality produkce. Dále je třeba zmínit, že společnost prakticky neustále investuje do zlepšování výrobních technologií, což je nezbytné pro udržení kroku s konkurencí.

Konkrétně firma silně konkuruje krátkými dodacími lhůtami, rozsáhlými obchodně-technickými službami a servisem, a hlavně vyspělými konstrukčními a projekčními kapacitami, které jsou prakticky schopné vyrobit „převodovku na míru“.

V současné době je sektor, v němž společnost působí, zasažen ekonomickou krizí, ubývá zakázek, tudíž dochází a s velkou pravděpodobností bude dále docházet k zostřování konkurenčního boje. Dalším logickým důsledkem krize je tlak zákazníků na dosažení co nejnižší možné ceny (nikdo v době úpadků nechce platit více, než je nezbytně třeba). Snižování cen produkce bude velice problematické, hlavně z důvodů neustále rostoucích nákladů na energie, pohonné hmoty, zvyšování nepřímých daní a

další. Předpokládá se, že díky nemožnosti konkurovat cenou, což je případ většiny evropských výrobců, ještě více vzroste význam firem z Číny, Indie a dalších netradičních destinací, především asijských, jelikož jejich náklady (hlavně mzdové) jsou výrazně nižší než u podniků v Evropě.

Pro Wikov GEAR bude třeba hledat jiné cesty, jak zůstat konkurenceschopným, např. zefektivněním propagace a marketingu, zaměřením na vysokou kvalitu produkce, širokým zákaznickým servisem, zkracováním dodacích lhůt či zaměřením na méně exponovaná místa a mezery na trhu, tzn. výrobou produktů, které nikdo jiný neposkytuje.

1.5. Hospodářské výsledky a ekonomický vývoj v posledních letech

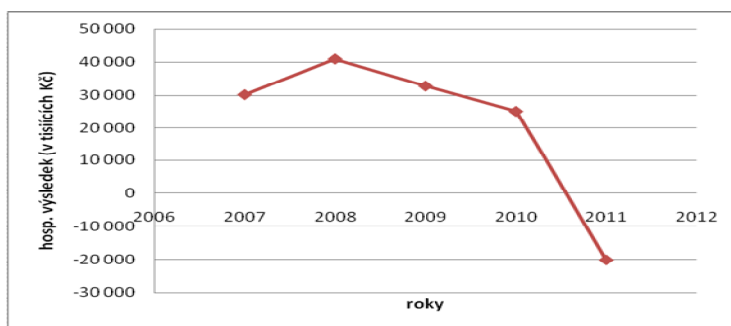
Rok 2009 - Tento rok byl silně ovlivněn celosvětovou ekonomickou krizí, která ovlivnila i hospodaření společnosti. Tržby klesly oproti rekordnímu roku 2008 o 30% na cca. 390 mil. Kč a uzavírání nových zakázek mělo bohužel obdobnou tendenci, řada projektů byla pozastavena či dokonce rovnou stornována.

Vedení společnosti bylo nuceno reagovat na nepříznivý vývoj a přistoupilo k nepopulárním krokům a to ke snižování nákladů, jak v oblasti personální (propouštění, snižování či zmražení mezd), tak v oblasti rozvoje společnosti a investic. Došlo ke snížení počtu zaměstnanců na 150 a zastavení nebo odložení některých plánovaných investic. Hlavním cílem managementu bylo stabilizovat společnost.

Kroky, které byly vedením přijaty a učiněny, se nakonec ukázaly jako správné a společnost ukončila hospodaření v tomto roce v kladných číslech se ziskem ve výši cca. 31 mil. Kč. Koncem roku 2009 již bylo cítit lehké oživení trhu, kdy zákazníci začali uvolňovat pozastavené kontrakty a objednávat nová zařízení. I přes nepříznivý vývoj světové ekonomiky firma v tomto roce dokončila některé významné investiční akce, které plánovala. [9]

Rok 2010 - tento rok byl ve znamení mírného oživení trhu. Na druhou stranu se vyznačoval velkým tlakem na snížení ceny a zkrácení dodacích termínů, který byl někdy téměř za hranicí technologicko-výrobních možností společnosti. I přesto však společnost dokázala zvýšit obrát oproti roku 2009 o cca. 10%, a to na 430 mil. Kč.

Obrázek 5: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2007- 2011



Zdroj: Vlastní tvorba dle Výroční zprávy 2009, 2011

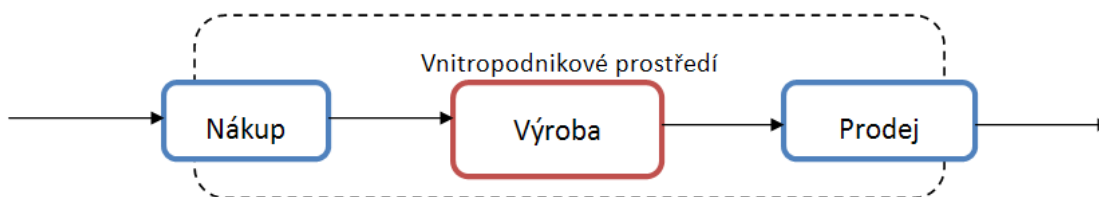
V tomto roce se dále pokračovalo v krocích, vedoucích ke snížení nákladů. Na druhou stranu již došlo ke stabilizaci počtu zaměstnanců a v druhé polovině roku docházelo k náboru pracovníků na neobsazené pozice. Kroky uskutečněné v rámci vypořádání se s následky ekonomické krize, započaté již v roce 2009, se ukázaly jako správné, neboť společnost ukončila hospodaření za rok 2010 opět se ziskem, a to ve výši cca. 25 mil Kč. [9]

Rok 2011 – Hospodaření společnosti v loňském roce bylo velmi negativně ovlivněno poklesem počtu získaných zakázek, v souvislosti s celkovou stagnací na trhu v důsledku globální ekonomické krize. Řada významných odběratelů společnosti omezila, pozastavila či rovnou zrušila plánované investice, což vyústilo ve zmíněný propad zakázkové náplně podniku a snížení obrátu o cca. 8% oproti minulému období na 393 mil. Kč. Dalším problémem byl také nárůst zmetkovitosti výroby, což samozřejmě vedlo k dalšímu nárůstu nákladů. Hospodářský výsledek za rok 2011 byl záporný, ve výši 21 mil. Kč. Tato ztráta je však kompenzována kladnými výsledky hospodaření z let minulých, tudíž z dlouhodobého hlediska nebude mít zásadní dopad na hospodaření společnosti. [9]

2. Charakteristika nákupu, prodeje a kooperací ve společnosti Wikov GEAR s.r.o.

Nákup a prodej patří společně s výrobou k hlavním podnikovým činnostem. Úkolem nákupu je zajištění potřebných vstupů pro výrobu, zatímco prodej se snaží, co nejvýhodněji výstupy výrobního procesu směnit. Obě tyto činnosti se tedy nachází na opačných stranách podnikového logistického řetězce. Tyto dvě podnikové oblasti propojují vnitropodnikové prostředí s vnějším trhem a okolím podniku.

Obrázek 6: Schéma logistického řetězce



Zdroj: Vlastní tvorba

Kooperace tvoří jakousi „vedlejší větev“ tohoto hlavního logistického řetězce a řadí se spíše mezi podružné podnikové činnosti. Kooperace nacházejí využití tam, kde by bylo nevýhodné či nemožné zajišťovat určitou produkci či činnost pomocí vlastních podnikových kapacit.

2.1. Nákup

Na začátek by bylo vhodné definovat obecný význam pojmu *nákup* a jeho vymezení a hlavní funkce a činnosti. Zde je uvedeno několik základních definic:

„Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity a představuje funkční činnost podniku, kterou začíná transformační proces v něm probíhající.“ [4, s. 16]

„Nákup je proces získávání surovin, materiálu, polotovarů a výrobků odpovídající kvality, v odpovídajícím množství, za přijatelnou cenu, ve správném čase, od správného dodavatele.“ [4, s. 23]

„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 a pomůcek pro řízení a správu, pro sociální služby a bezpečnost podniku atd. V dobře řízených podnicích je útvar nákupu rovněž pověřen nákupem zařízení, investičních strojních systémů a služeb výrobní a nevýrobní povahy.“ [2, s. 184]

Za nákup tedy považujeme činnosti a procesy firmy, jejichž cílem je zajišťování hmotných i nehmotných vstupů (logistické činnosti) do podniku za účelem uspokojení podnikových potřeb. V širším chápání pojmu můžeme nákup podniku popsat jako soubor činností sloužících ke stanovení *potřeb materiálových zdrojů* na zabezpečení předmětu činnosti podniku, které jsou spojené s obstaráváním, dopravou, distribucí, řízením zásob, kontrolou těchto zdrojů a reklamací, v případě nekvalitních vstupů. [4]

Nositelem výše zmíněných funkcí a činností v podniku bývá nejčastěji útvar nákupu. Efektivní fungování tohoto útvaru je závislé na přesném vymezení jemu svěřených úkolů, způsobu řešení vztahů s vnitřním a vnějším okolím, na používaných metodách řízení procesu nákupu a také na účinnosti ekonomické stimulace celého útvaru i jeho jednotlivých pracovníků. [4] V případě společnosti Wikov GEAR se jedná o oddělení Nákupu spadající pod Výrobní úsek (viz. 1.2. Organizační struktura). Toto oddělení je tvořeno 4 řadovými nákupními referenty a vedoucím oddělení, což je funkce na úrovni středního managementu společnosti.

Toto jsou tedy obecné definice pojmu nákup, platné pro všechny druhy podniků, prakticky v kterémkoliv oboru. Je samozřejmostí, že v konkrétních oblastech se přidávají další funkce a zásady či se ty stávající rozšiřují. Rozsah této práce neumožňuje obsáhnout celkovou nákupní problematiku a ani to není jejím cílem. V následujícím textu bude představen nákup především z hlediska průmyslové výroby a průmyslových trhů.

2.1.1. Funkce a úkoly útvaru nákupu

Z výše uvedených definic vyplývá, že základní funkcí nákupu je zajištění požadovaných vstupů transformačního procesu podniku, a to ve správném množství, jakosti, času a místě. Z tohoto již můžeme odvodit a nadefinovat konkrétnější soubor úkolů, sloužících k efektivnímu zabezpečení této funkce. Mezi tyto úkoly Toman a Hofman [4] řadí:

- přesné a včasné zjišťování předpokládané potřeby materiálu,
- systematický průzkum a volba zdrojů těchto potřeb,
- efektivní nakládání se zásobami,
- trvalé sledování procesu realizace uzavřených smluv, projednávání změn v potřebách i dodávkách,
- pružné operativní zásahy, v případě ohrožení uspokojování podnikových potřeb,

- systematické zajišťování odpovídající kvality poptávaných materiálů,
- zabezpečení efektivního fungování logistického řetězce (skladové hospodářství, doprava atd.),
- tvorba a zdokonalování informačního systému pro řízení nákupního procesu (databáze dodavatelů, evidence zakázek atd.) a
- zajištění aktivního uskutečňování přípravy, výdeje a přísunu materiálu na příslušná místa spotřeby.

Níže je uveden výčet praktických úkolů a funkcí oddělení nákupu firmy Wikov GEAR dle interních dokumentovaných postupů a metodiky společnosti. [10] Je patrné, že tyto úkoly víceméně korespondují s kategoriemi úkolů nákupní teorie, dle odborné literatury.

- odpovědnost za řízení nákupu dle termínů objednávání a dodacích lhůt,
- vystavování objednávek a uzavírání kupních smluv na nákup materiálu a dílů,
- vystavování objednávek a uzavírání kupní smlouvy na nákup zbožím, materiálu režijního charakteru a používaného nářadí a brusiva nad 100 000,- Kč,
- zajištění nákupu ostatních služeb,
- řešení neshod s dodavateli materiálu, popř. tepelného zpracování či dalších kooperací,
- systematický výběr a hodnocení dodavatelů,
- kontrola a odsouhlasení správnosti dodavatelských faktur,
- odpovědnost za fyzické převzetí materiálu a dílů do výroby, označení a předání dokladů na určená místa,
- zajištění přepravy výrobků určených ke kooperacím,
- provádění konzervace a balení hotových výrobků,
- zajištění nákupu dopravy, naložení hotových výrobků a předání odesílacích dokladů přepravci a
- provádění pravidelné inventarizace zásob.

2.1.2. Hlavní cíle útvaru nákupu

Každá společnost, pokud chce být úspěšná, by měla mít jasně formulovanou představu o tom, čeho chce dosáhnout. Tato představa se pak stává základem určité podnikové strategie, která je tvořena podnikovými cíli. Tyto cíle mohou mít různou podobu: maximalizace zisku či obratu, špičková technická či kvalitativní úroveň produkce, upevnění postavení na trhu, minimalizace celkových nákladů atd. Tyto globální podnikové cíle poté slouží jako směrnice cílů dílčích jednotek podniku, tedy i útvaru nákupu. [4]

Za základní cíle nákupu jsou považovány [4]:

Uspokojování potřeb – Obecně je potřeba stavem pocíťovaného nedostatku. V našem případě materiálu, polotovarů, výrobků a služeb nezbytných pro výrobní proces podniku.

Minimalizování nákupních nákladů – snižování nákladů patří ke stěžejním snahám nákupu, ať už se jedná náklady nákupu jako celku či o jednotlivé položky. Je ovšem nutno dbát obezřetnosti, do jaké míry náklady snižovat, jelikož toto snižování sebou nese nárůst rizika v podobě zhoršení kvality, prodloužení dodacích lhůt, neuspokojení momentálních potřeb (pozdní dodání a nucené přerušování výroby) či nežádoucího nárůstu zásob (v případě množstevních rabatů).

Dále je třeba si uvědomit, že do nákupních nákladů musíme započítat nejen cenu samotného nakupovaného předmětu, ale i náklady na pojistné, dopravu, uskladnění a další logistické náklady. Optimalizací těchto vedlejších nákladů se může dosáhnout výrazné úspory.

Zvyšování jakosti nákupu – na jakost nákupu se může nahlížet ze dvou různých úhlů. Prvním z nich je kvalita poptávaného zboží (výrobku, polotovaru). Zda splňuje potřebné parametry a normy, neobsahuje vady, skryté či zjevné, atd. Systematický důraz na kvalitu vstupů by měl být samozřejmostí, jelikož díky nekvalitnímu materiálu se škody v průběhu výroby znásobují. Druhým pohledem na jakost nákupu je „jakost“ podmínek dodávky, tedy zda bylo zboží dodáno v potřebném množství, ve smluveném termínu a s odpovídajícím dodacím servisem.

Minimalizace nákupního rizika – existuje řada činitelů a vlivů ovlivňujících nákupní rizika. Jak již bylo uvedeno, jedním z nejdůležitějších kritérií je jakost. Riziko nákupu nekvalitního materiálu a nedodržení dodacích podmínek lze do značné míry eliminovat

výběrem správného dodavatele či dopravce, jenž závisí na systematickém hodnocení dodavatelů a provádění dodavatelských auditů. Druhou kategorií představují rizika spíše nepředvídatelného rázu, jako jsou přírodní katastrofy, politické důvody (u nákupu ze zahraničí), stávky a dopravní komplikace.

Zvyšování pružnosti nákupního procesu – čím větší je flexibilita nákupních činností, tím lépe může nákup reagovat na změny prostředí a ponechává si tak manévrovací prostor k přizpůsobení se pro případ nastání nečekaných událostí či naplnění rizikových scénářů.

2.1.3. Marketingový přístup v nákupu

Společnost fungující v tržní ekonomice by se těžko obešla bez marketingu. Pokud chce být podnik úspěšný, musí reagovat na situace, které na trhu vznikají a přizpůsobit se těmto změněným podmínkám. Právě k tomu využívá marketingové metody a postupy. Jednoduše řečeno, marketing je koncepce podnikové politiky zaměřené na trh, která vychází z potřeb a požadavků trhu.

Marketingový přístup se z počátku uplatňoval především v oblasti prodeje a až o několik desítek let později se začínaly marketingové nástroje aplikovat i v nákupu a dalších podnikových oblastech. Marketingově pojatý nákup využívá podobné postupy a techniky jako marketingový prodej. Jde hlavně o průzkum trhu dodavatelů, rozhodování o optimálních dodavatelích, režimu a dodacích podmínkách (cenových, termínových, platebních, logistických atd.), řízení zásob a o optimální logistické zajištění nákupních procesů.[2]

Dominantním cílem marketingově pojatého nákupu je snaha o dosažení dlouhodobých partnerských, vzájemně prospěšných dodavatelsko-odběratelských vztahů, mimo jiné v otázkách jakosti výrobků, spolehlivosti a flexibility plnění smluv o dodávkách a další.[4]

Souhrn hlavních zásad marketingového přístupu v nákupu dle Synka[2]:

- Nákup je jedním z aktivních článků v procesu plnění strategických cílů společnosti.
- Marketingové pojetí vyžaduje vytvoření dokonalé informační základny, která umožní správné rozhodování o dodavateli, ceně, dodacích a logistických podmínkách atd.

- Nové přístupy k nákupní problematice také vyžadují odpovídající osobnost nákupce, který bude schopen splnit specifické požadavky tohoto pojetí nákupu. Samozřejmostí jsou odborné technické a ekonomické znalosti a schopnosti v daném oboru. Navíc by měl ovládat umění vystupování a jednání v obchodním styku.
- Nový přístup ke zvolenému dodavateli. V marketingovém pojetí nákupu je dodavatel je považován za „partnera-spojence“ a „fér-protihráče“. Předpokladem pro splnění této zásady je dostatečná znalost dodavatelů, jejich silných a slabých stránek a jejich současné situace.[4]

2.1.4. Nákupní marketingový mix

Obdobně jako na straně prodeje, je také v nákupu základem při strategickém projektování *instrumentarium marketingového mixu*. [4] Nákupní marketingový mix vychází ze základního a tradičního mixu *4P- product, price, place, promotion* (česky obvykle výrobek, cena, distribuce, propagace). Ten je samozřejmě náležitě modifikován pro potřeby nákupu. Uspořádání nástrojů marketingové mixu je chronologické podle posloupnosti hlavních aktivit nákupního procesu. Na prvním místě je *informační a komunikační mix*, dále *mix výrobků a služeb*, *cenový a kontrakční mix* a nakonec *logistický a dodávkový mix*. [2]

Informační a komunikační mix – dostatečné množství správných informací je základem efektivního nákupního rozhodování. Předmětem zájmu informačního mixu jsou především informace o poptávaných výrobcích a službách, o vlastní produkci (je třeba podrobně znát, co vlastně nakupovat pro vlastní výrobu) o dodavatelích, o cenách a složkách cen, o platebních, logistických a dodacích podmínkách dodávek a o minulých skutečnostech (o vlastní výrobě, dodavatelích, plnění dodávek, cenách atd.) Víceméně samostatně stojí *komunikační mix*, který zahrnuje výzkum dodavatelů, volbu dodavatelů a komunikaci během projednávání dodávek a po jejich uskutečnění. [4]

Výrobní mix a mix služeb – zabývá se rozhodováním o kvalitě každého jednotlivého výrobku a jeho možných substitutů, o šíři a hloubce sortimentu poptávaných výrobků a o službách, které bude nákupce buď získávat společně s nákupem a dodávkou materiálu nebo je bude zajišťovat jiným způsobem (nákupem od externího subjektu, interně, kooperací). [4]

Rozhodování o druhu výrobkové (materiálové) varianty vychází z požadavků technických, výrobních a odbytových (požadavky zákazníků na finální výrobek) útvarů. Směrodatná jsou hlediska technická, technologická, kapacitní, ekonomická a další.

Podstatným krokem je zvážení možností, jak potřebný výrobek získat. Nabízí se varianty koupě hotového, vlastní výroba či využití kooperací. Zde je potřeba zvážit a porovnat náklady, kvalitu a efektivitu jednotlivých řešení. Otázka šíře sortimentu nakupovaných výrobků nás přivádí k problému určení optimální míry standardizace. [4] Vysoká míra standardizace, tedy používání stejných či podobných součástí u více typů finálních výrobků, významně snižuje celkovou administrativní náročnost nákupního procesu (poptává se méně druhů položek od méně dodavatelů), zjednodušuje se skladové hospodaření, na druhou stranu může negativně působit na odbyt finálních výrobků z důvodu přílišné unifikace.

Cenový a kontraktační mix – Výchozím bodem rozhodování o cenách jsou aktuální a správné informace o dodavatelském trhu (o konkurentech na trhu), dále informace o nabízených produktech, jejich kvalitě a dodacích podmínkách. U opakovaného nákupu by měl nákupčí také znát mechanismus a metody tvorby cen dodavatele, což může pomoci při vyjednávání o cenových podmínkách.

Dalším úkolem nákupčího je zvážit, zda je výhodné využívat různých cenových srážek, slev, bonusů (např. sleva několik procent z ceny, při rychlé úhradě závazku), množstevní slev a rabatů, kde existuje riziko zvýšených nákladů na skladování, které mohou převýšit slevu. Důležitou součástí tohoto mixu je i rozhodování o platebních podmínkách (především způsob platby s ohledem na solventnost odběratele) a o způsobu objednávání dodávek (telefonicky, mailem, osobní návštěva atd.). [4]

Logistický a dodávkový mix – mezi úkoly nákupu patří i rozhodování, jak nakoupené výrobky dostat na místo spotřeby. Toto rozhodování se obvykle skládá z volby dodávkové cesty, způsobu realizace dodávek, logistického zabezpečení dodávek, dodávkového režimu (velikost dodávek, periodicita), vhodné manipulační jednotce (zpravidla součást dodacích podmínek) skladové hospodaření a řízení zásob apod.

Velmi důležitým aspektem efektivně fungujícího logistického systému je harmonizace míst styku na sebe navazujících logistických operací (např. doprava - vykládka - uskladnění - vyskladnění - výroba), která často bývají zdrojem problémů v podobě časového nesouladu a prodlev, technických obtíží, což vede k růstu nákladů. [2][4]

2.1.5. Výběr a analýza dodavatelů

Výběr optimálního dodavatele je bezesporu jeden z klíčových, ne-li nejdůležitější rozhodovací úkol nákupního útvaru podniku, který se týká celého nákupního marketingového mixu. Správnost této volby je mimořádně závažná, protože má významný vliv na plnění celkových strategických cílů podniku a jeho rozvoj. Ovlivňuje náklady, zásoby, kvalitu produkce a tím v konečných důsledcích i ziskovost společnosti. [4]

Kritérií pro výběr dodavatele existuje celá řada a mají různou váhu. Zde je výběr těch nejpodstatnějších [3][4]:

- cena,
- poskytované rabaty, slevy, srážky,
- platební podmínky,
- dodací podmínky,
- termíny dodávek (rychlost dodání),
- kvalitativní parametry výrobku,
- možnosti výrobních kapacit,
- metody řízení kvality,
- spolehlivost dodavatele,
- finanční situace dodavatele,
- pověst a image dodavatele,
- ochota a schopnost přizpůsobení se přáním odběratele,
- reference z okolí a
- vlastní zkušenosti nákupce s konkrétním dodavatelem.

Výběrovému řízení předchází soustavná analytická činnost, která vytváří dokumentované podklady pro volbu smluvních dodavatelů. Na jejich základě se hodnotí a volí dodavatelé, dle jejich schopností plnit určené požadavky. Takto vytvořené záznamy o kvalitě smluvních dodavatelů se archivují, aby mohly být operativně k dispozici. Jádrem analýzy dodavatelů je především *hodnocení dodavatelů* a *audity*.

Hodnocení dodavatelů ve společnosti Wikov GEAR je systematický proces prováděný pomocí modulu Hodnocení Dodavatelů podnikového informačního systému (viz příloha F) každé pololetí. Cílem tohoto hodnocení je zaznamenat aktuální obraz stavu dodavatelů z hlediska kvality, ceny a plnění dodacích podmínek. Hodnocení je jedním z rozhodujících kritérií pro výběr vhodného dodavatele nakupovaného materiálu.

Sledovaná kritéria hodnocení jsou [10]:

- **Dodržení termínů dodání** – sleduje se rozdíl mezi původně požadovaným datem dodání a skutečným datem dodání
- **Dodržení potvrzeného termínu dodání** – sleduje se rozdíl mezi potvrzeným datem dodání a skutečným datem dodání
- **Množstevní odchylka** – rozdíl mezi požadovaným a skutečně dodaným množstvím
- **Cenová odchylka** – rozdíl mezi ceníkovou cenou a skutečně účtovanou cenou
- **Dílčí dodávky**
- **Jakost** – při vstupní kontrole, ve výrobě

Systém vypočte „body“ pro každé sledované kritérium na základě historických dat (nákupní objednávky v databázi). Každé kritérium má svoji váhu (důležitost) a výsledkem hodnotícího procesu je známka pro jednotlivé dodavatele, která vznikne jako vážený průměr sledovaných kritérií. Podle této známky jsou poté dodavatelé zařazeni do kategorií A, B a C. Součástí hodnocení dodavatele je průběžné sledování jeho způsobilosti při každé objednávce.

Hodnocení dodavatelů společně s výsledky zákaznických auditů, Dotazníky dodavatelů a certifikáty jsou uchovávány v Seznamu dodavatelů. Hodnocení a změny v hodnocení dodavatele provádí obvykle pracovník nákupu, který s daným dodavatelem spolupracuje.

Audit dodavatele - Nezbytnou součástí procesu sledování a hodnocení dodavatelů je provádění pravidelných auditů. Jedná se o systematický proces kontroly, hodnocení a vyhledávání dodavatele, prováděný zejména u nových dodavatelů. Celkový audit by měl být výsledkem systémového auditu (hodnocení managementu, administrativního fungování dodavatele), produktového auditu (úroveň jakosti, certifikace) a auditu procesního.[3]

Cílem auditu u společnosti Wikov GEAR je kontrola toho, co dodavatel deklaruje, především se zkoumá kvalita a technologická úroveň jeho produkce. Audit dodavatelů se dále provádí u časově náročných dodávek (některé komponenty se vyrábějí i několik měsíců), kdy je potřeba sledovat průběh plnění dodávky u kritických součástí, které při prodlevách zpozdí plnění termínů zakázek. Tyto audity bývají obvykle vykonávány v součinnosti např. s pracovníky oddělení jakosti popřípadě i s pracovníky Technického úseku (praktický pohled na realizaci technického záměru – výroba dílců podle předané dokumentace).

Program auditů je určen na rok dopředu a je připravován společně vedoucím Nákupu a vedoucím Řízení jakosti. Tento program je poté schválen generálním ředitelem a podle potřeby bývá doplňován na požadavek oddělení Nákupu, vedení společnosti, apod. Pracovník nákupu nejprve projedná s dodavatelem provedení auditu (datum, předmět auditu) a v součinnosti s Řízením jakosti si připraví podklady a případné otázky pro dodavatele.

Audit je poté proveden v dohodnutém termínu dle programu auditů. Samotné provedení auditu se skládá z těchto částí [10]:

- úvodní schůzka (představení účastníků, program auditu),
- prohlídka provozů,
- doplnění dotazníku auditu,
- přehled strojního vybavení a technických možností auditované firmy a
- detailní diskuze nad technickými specifikacemi a výkresy.

Všechny zjištěné skutečnosti jsou pečlivě hodnoceny a zdokumentovány a na závěr auditu jsou projednávány s dodavatelem. Nákupčí provádějící audit společně s ostatními účastníky vypracuje zprávu o auditu a uloží ji v IS do Seznamu dodavatelů, kde slouží jako jeden z podkladů pro výběr a hodnocení dodavatelů. Správa o výsledku auditu je také zaslána dodavateli.

Seznam dodavatelů – jedná se o databázi vedenou v Nákupním oddělení společnosti Wikov GEAR, která obsahuje základní data o dodavatelích (z dotazníku dodavatele), hodnocení dodavatelů, zprávy ze zákaznických auditů, certifikáty, osvědčení apod.

Zařazení nového dodavatele do seznamu začíná zasláním „Dotazníku dodavatele“, žádostí o výpis z obchodního rejstříku a osvědčení o registraci DPH. V případě

registrace zahraničního dodavatele může být použit i jiný hodnověrný doklad o způsobilosti ke spolupráci. Další informace je možné získat provedením dodavatelského auditu.

Po shromáždění potřebných dokumentů a informací provede pracovník nákupu jejich vyhodnocení, v případě splnění požadavků objednávek je dodavatel zařazen do Seznamu dodavatelů. Do seznamu se zařazují dodavatelé s předpokládaným ročním objemem dodávek přesahujícím 100 000 Kč. Ve výjimečných, naléhavých případech lze zadat objednávku novému dodavateli, který není zařazen v Seznamu dodavatelů a nebyl hodnocen ani auditován.

2.1.6. Řízení zásob

„Politika zásob je považována za jakési epicentrum rozhodování nákupu. Zde dochází často ke střetu zájmů a kritérií různých útvarů podniku.“ [3, s. 297]

Úkolem nákupu je zajišťovat dodání nutného materiálu (suroviny, polotovary, součástky) včas a ve správném množství. Přitom je třeba se zamyslet při rozhodování o vhodném poměru mezi riziky a výší nákladů. Riziky nedostatečných zásob jsou prostoje výroby, odklon zákazníků, velké zásoby naopak způsobují vysoké náklady na skladování, znehodnocení zásob v důsledku dlouhodobého skladování (úbytek, ztráta materiálu, prošlé záruční doby a problematické řešení reklamací) a další.[3]

Řízení zásob tedy můžeme popsat jako soustavu činností a procesů, jejichž účelem je určení a zajištění takového množství zásob potřebných druhů materiálu, které zajistí plynulý průběh výroby zároveň s optimální vázaností kapitálu při přijatelném stupni rizika. Výchozím požadavkem při určování optimální výše skladových zásob je snaha o minimalizaci celkových nákladů. [3] Zde je výčet vlivů, které dle G. Tomka mají největší vliv na zásoby [3]:

- **Vnější vlivy:** nákupní marketing, doprava, umístění podniku, pružnost dodavatelů
- **Vnitřní vlivy:** technická příprava výroby, úroveň logistických procesů, charakter výrobního procesu, rozsah sortimentu, trend spotřeby, úroveň řízení a zainteresovanost

Výrobní náplň společnosti Wikov GEAR z cca. 70% představuje kusová, zakázková, nově projektová a konstruovaná výroba. Zbytek pak představují výrobky, jejichž výroba

se opakuje v nahodilých a nepravidelných časových cyklech, takže skladování materiálu na jejich výrobu postrádá smysl a drtivá většina materiálu se nakupuje až po obdržení objednávky na výrobku. S ohledem na charakter výrobního programu se skladové zásoby omezují na společné drobné komponenty, jako jsou některé druhy spojovacího materiálu, olejoznaky, odvzdušňovače, těsnící tmely, apod. Tendencí do budoucna je minimalizovat tyto zásoby formou konsignačních skladů (dodavatel udržuje trvalou zásobu určitého materiálu a při realizaci objednávky okamžitě dodává z těchto zásob) u dodavatelů. Stávající řešení zásob tohoto materiálu bylo motivováno dosažením množstevních rabatů při nákupu a operativnosti při drobných opravách převodovek, např. odstranění netěsností.

2.1.7. Nákupní proces ve společnosti Wikov GEAR

Po zpracování zakázek Technickým úsekem vyplynou požadavky na zajištění výchozích materiálů a nakupovaných dílů pro nákup s přesně specifikovanými požadavky. Toto se děje pomocí firemního informačního systému, který vygeneruje příslušné požadavky ve formě plánovaných nákupních objednávek.

Na základě určených technických a termínových parametrů se poté provádí poptávkové řízení, které začíná kontaktováním dodavatelů (e-mailem, telefonicky, faxem) a sdělením požadavků nákupu. V další fázi nákupčí z obdržených nabídek od dodavatelů vybírá tu neoptimalnější z hlediska cenového, technického a časového (termíny). Dále se nákupčí rozhoduje podle hodnocení dodavatelů a výsledků auditů obsažených v Seznamu dodavatelů a také podle vlastních zkušeností a referencí.

Po vyhodnocení nabídek a výběru optimálního dodavatele následuje samotná realizace objednávky, obvykle formou e-mailu, a čeká se na zpětnou vazbu, tedy na potvrzení přijetí objednávky od dodavatele. Řadoví nákupní referenti mají pravomoc sami uzavírat nákupní objednávky v hodnotě do 100 000 Kč, 300 000 Kč a 500 000 Kč, podle druhu materiálu, který má nákupce na starost. Vedoucí nákupu může uzavírat objednávky až do 750 000 Kč. Pokud cena dodávky tyto limity překročí, může nákupčí či Vedoucí nákupu uzavřít smlouvu pouze se souhlasem Generálního ředitele společnosti.

V mezičase objednání a příchodu dodávky se u výrobků s dlouhou dodací lhůtou (některé výkovky, složité odlitky, svarky) provádějí audity plnění dodávek. Dalším krokem je kontrola dodacích lhůt (u dlouhých průběžných lhůt, viz audity). V případě

jejich neplnění přichází na řadu urgency dodavatele a upřesňování dodacích lhůt, v další fázi uplatňování penále ve výši dle podmínek kupní smlouvy (obvykle určité procento z ceny dodávky za každý den prodlení).

Po dodání zboží je potřeba provést vstupní kontrolu parametrů dodávky (rozměry, jakost, chemické složení, požadované zkoušky a atesty atd.), jestli splňuje požadavky na kompletnost dodávky v souladu s potvrzenou objednávkou.

V případě splnění požadovaných podmínek, nákupčí uzná příslušnou fakturu za dodané zboží a tím dá pokyn finančnímu útvaru k její úhradě. Nejsou-li splněny, nastává reklamační řízení za účelem naplnění specifikovaných parametrů.

V případě pozdních dodávek (termínové skluzy) se uplatňuje ve shodě se vzájemně uznanými obchodními podmínkami penále. Totéž samozřejmě platí při pozdní úhradě faktury odběratelem na straně dodavatele.

Reklamační řízení může nastat i v případě, že dodávka při vstupní kontrole nejevila odchylky od smluvních parametrů (např. pozdější odhalení skrytých vady materiálu, nevyhovění při provozu výrobku v požadované záruční lhůtě, apod.)

2.1.8. Hlavní problémy nákupu ve společnosti Wikov GEAR

Druhotná platební neschopnost – Z důvodů zhoršené platební morálky zákazníků společnosti se stává problémem včasné hrazení vlastních krátkodobých obchodních závazků. Nákup se tak stává nechtěnou součástí „bludného kruhu“ pozdních plateb. Následkem tohoto problému je celá řada dalších potíží, jako je růst nákupních nákladů z důvodu nutnosti hrazení smluvních sankcí a penále za pozdní úhradu a nemožnosti využívání nákupních bonusů a skont, nižší motivace dodavatelů k bezproblémovému plnění smluvených dodacích a dalších podmínek (dodací termíny) a menší ochota přizpůsobit se přáním a požadavkům odběratele.

Nedostatek času na poptávkové řízení – Současná podniková praxe se vyznačuje nejen silným tlakem odběratelů na ceny, ale také tlakem na zkrácení dodacích termínů až na hranici technologických možností společnosti. Tudíž nákupcům zbývá po přijetí objednávky na výrobek od zákazníka a jejím zpracování Technickým úsekem velmi málo času na zpracování poptávkového řízení. Nákupce tedy nemůže provést dostatečně podrobný průzkum dodavatelského trhu a hrozí riziko nákupu od nevhodného dodavatele, za příliš vysokou cenu, v nevyhovující kvalitě, apod. [19]

Jako další problémy nákupu můžeme vyjmenovat neúplnost technické dokumentace (výkresy, atesty, plány zkoušek), příliš dlouhé dodací termíny, vysoké ceny poptávaného materiálu, operativnost komunikace v rámci jednotlivých úseků společnosti a nedostatek pracovníků v nákupu. [20]

2.2. Prodej

Prodej představuje nutné završení transformačního procesu podniku dovedením finálního výrobku k zákazníkům, za účelem dosažení hlavního cíle podnikatelského úsilí, tedy tvorby zisku. [2]

Zcela jednoduše řečeno, hlavním úkolem prodeje je zajistit prodej výrobku, tedy uskutečnění obchodu. Pod touto, na první pohled, zcela zřejmou definicí se skrývá velmi komplikovaný proces zahrnující celou řadu zásad, technik, osobních dovedností prodejců a různých typů prodejních úkolů.[1]

Jelikož výkony prodeje do značné míry rozhodují o tom, jak bude společnost úspěšná, je v dnešní době kladen velký důraz na plánování a řízení prodeje. Počátek zvýšené orientace na prodej můžeme nalézt na přelomu 20. a 30. let minulého století, kdy díky široké implementaci technik masové výroby došlo k převaze nabídky nad poptávkou. Hlavním problémem tedy už nebylo, jak produkci vyrobit, ale jak ji co nejvýhodněji prodat. Společně s oslabenou poptávkou pak vznikly některé „tvrdé prodejní techniky“, tedy snaha završit úspěšně prodej za každou cenu. [1]

Částečnou reakcí na tyto, někdy poněkud nevybíravé techniky, byl vznik marketingového pojetí prodeje, tedy orientace na dokonalé poznání trhu a zákazníky, jejich přání a potřeby a kupní chování a motivace. Příkladem marketingového přístupu ve společnosti Wikov GEAR může být schopnost firmy navrhnout a vyrobit převodovku přesně na míru zákazníka nebo výroba podle vlastní dokumentace odběratelů. [1]

Povaha, činnosti a úkoly prodeje se velmi liší v závislosti na předmětu činnosti podniku (druh produktu či služby), na cílovém trhu a skladbě zákazníků, apod. Jsou rozdíly mezi prodejem služeb a prodejem výrobků. Zcela jinak také bude vypadat způsob prodeje na spotřebitelském trhu oproti prodeji na trhu organizací nebo průmyslovém trhu (např. prodej osobních aut a prodej dopravních letadel). I přes tuto velkou rozdílnost můžeme vyjmenovat základní činnosti prodeje, které platí obecně. Jsou to především [2]:

- tvorba strategie a plánování prodeje,
- příjem zakázek a zakázkové řízení,
- kontakty se zákazníky,
- analýza prodeje,
- fyzická distribuce,
- řízení zásob finálních výrobků a jejich skladování,
- balení a adjustace a
- předání příkazu k fakturaci.

Nositelem prodejních funkcí podniku obvykle bývá specializovaný útvar prodeje, odbytu či obchodu. Ve firmě Wikov GEAR tyto funkce a úkoly zastává *Obchodní oddělení* spadající pod Obchodní úsek. Personálně se skládá z vedoucího Obchodního oddělení a 3 prodejních manažerů. Jelikož předmětem prodeje je široká škála složitých a rozdílných výrobků, každý prodejce je specializován na prodej jedné skupiny výrobků či geografickou oblast odbytu. Hlavní úkoly prodeje ve společnosti Wikov GEAR jsou [11]:

- zpracování obchodní strategie společnosti,
- marketingová činnost v oblasti převodovek,
- akviziční (získávání zákazníků) a nabídková činnost,
- posouzení poptávek ve spolupráci s odbornými útvary z hlediska technických možností a ekonomické výhodnosti a rozhodnutí o jejich přijetí,
- uzavírání obchodních smluv,
- odpovědnost za zpracování, kompletaci a odeslání nabídek v určeném termínu,
- předání podkladů (výdejky) pro expedici a fakturaci po dokončení zakázky,
- spolupráce na vymáhání pohledávek od zákazníků,
- obchodní vedení zakázek a
- příprava dodatků smluv v průběhu kontraktu.

2.2.1. Specifika trhu průmyslových výrobků a trhu organizací

Společnost Wikov GEAR, jakožto výrobce průmyslových předovek, se pohybuje se svojí produkcí výhradně na trzích průmyslových výrobků, kde jako zákazníci vystupují téměř bez výjimek ostatní podniky. Tyto trhy se v mnoha podstatných ohledech liší od trhů spotřebitelských a také nákupní chování organizací je značně odlišné od spotřebitelů. Zde je přehled těchto specifík a odlišností dle Jobbera [1]:

- **Menší počet zákazníků** – všeobecně platí, že společnost, která prodává průmyslové výrobky má mnohem menší počet stávajících i potenciálních zákazníků. Až 80% objemu produkce je prodáno 10-15 zákazníkům, ale každý nakupuje zboží za velké množství peněz. Proto má ztráta jednoho zákazníka daleko větší váhu než na spotřebitelském trhu.
- **Koncentrace trhů** – trhy průmyslových výrobků jsou často koncentrovány na malém území. Je to z např. důvodů blízkosti potřebných surovin (rudy, uhlí, voda). Příkladem v ČR může být Ostravsko, kde je silná koncentrace těžkého průmyslu kvůli blízkosti uhelných dolů. Pro Wikov GEAR, jakožto významného dodavatele zařízení do oblasti energetiky a těžby, je významná koncentrace tepelných elektráren a hnědouhelných dolů v severozápadních Čechách.
- **Komplexní rozhodování o nákupu** – rozhodnutí o pořízení výrobku, je obvykle výsledkem rozhodnutí velkého počtu lidí. V oblasti průmyslu se na tomto rozhodnutí vedle pracovníků nákupu podílí i specializovaní technici a zástupci výroby. To klade na prodejce nové nároky, nejen co se týče komunikace s lidmi s různou specializací a na různých pozicích, ale také na technické znalosti dané problematiky, aby byli schopní upravovat podmínky dodávky, dle vývoje jednání se zákazníkem, a aby mohli spolehlivě přesvědčit techniky-specialisty o technologických aspektech dodávky. Podobně jako v nákupu je tedy technické vzdělání a zkušenosti u průmyslových prodejců nezbytnou součástí jejich kompetencí.
- **Důraz na dlouhodobé vztahy** – vzhledem k již zmíněnému menšímu počtu subjektů na trhu nabývá na důležitosti uzavírání a udržování dlouhodobých obchodních vztahů. Vznikají obvykle mezi subjekty, které se znají delší dobu. Velmi podstatné je při udržování vztahů schopnost a ochota prodejce reagovat na připomínky a stížnosti zákazníka a také poskytovat spolehlivý doplňkový

servis. Kvalitní prodejce dokáže dlouhodobé vztahy nejen navázat, ale také udržet.

- **Vzájemný obchod** – někdy podniky uzavírají smlouvy, o vzájemném prodeji a nákupu určitých svých produktů. Obvykle se využívají tam, kde existují finanční či vlastnické vazby mezi podniky. Např. Wikov GEAR a Wikov MGI, jelikož jsou členy jednoho holdingu a jsou zaměřeny na podobnou oblast, provádějí vzájemnou kooperační činnost. Dalším příkladem z praxe mohou být kooperace, zároveň přijaté a dávané v rámci dvou společností. Fungování obchodních vztahů na tomto principu může fungovat i bez formální smlouvy.
- **Typ výroby** – uplatňovaný typ výroby také ovlivňuje, komu prodejce zboží prodává a určuje volbu prodejních metod. Ve firmě Wikov GEAR se uplatňuje v drtivé většině zakázek *kusová zakázková výroba*, výjimečně malosériová. Produkt se vyrábí podle specifických individuálních požadavků zákazníka. S nadsázkou lze říct, že téměř každý výrobek je prototyp. Další produkty vyráběné tímto způsobem jsou např. lodě nebo investiční celky.
- **Racionálnější přístup organizací** – nakupování organizací bývá obecně racionálnější než u spotřebitelů, jelikož rozhodnutí se vesměs zakládá na jasně kvantifikovatelných ekonomických kritériích, potřebných kvalitativních a technických parametrech a také z důvodu nutnosti obhájit učiněná rozhodnutím dalším členům svojí organizace. Kritériem nákupu už nebývá pouze cena nebo technické parametry, ale čím dál častěji také analýza nákladů životní cyklu a užitné hodnoty. U produktů firmy Wikov GEAR to také platí, jelikož nákup průmyslové převodovky je velká investiční zátěž, navíc při předpokládané životnosti výrobku v řádu let až desítek let.
- **Důležitost vyjednávání** – při obchodním jednání společností se střetávají jejich protichůdné představy, především o ceně výrobku. Kvůli složitosti nákupu vystupují jako vyjednávači profesionální nákupci a prodejci. Startovním bodem vyjednávání je nejčastěji ceník dodavatele. Finální cena se však bude odvíjet od vyjednávacích schopností, konečné zákaznické specifikace výrobku a pozicích kupujícího a prodejce.

2.2.2. Vyhledávání nových zákazníků

„Vyhledávání nových zákazníků znamená vyhledávání a navštěvování zákazníků, kteří u firmy dosud nenakupovali.“ [1, s. 80]

Velký význam má vyhledávání nových zákazníků při prodeji na průmyslových trzích, jelikož při praktické neexistenci běžných, viditelných druhů reklamy a propagace, nemá potenciální zákazník příliš šancí konkrétního prodejce nalézt sám. Proto prodejci systematicky vyhledávají, kontaktují a navštěvují nové potenciální odběratele. Zdroje nových zákazníků mohou být existující zákazníci a jejich typy na nové zákazníky v oboru společně s kladnými referencemi, obchodní adresáře obsahující základní informace o společnosti (jméno firmy, kontakty, velikost, předmět činnosti), internet a tisk.[1]

Také ve společnosti Wikov GEAR patří aktivní vyhledávání nových zákazníků k důležitým činnostem Obchodního oddělení. Obvykle probíhá pomocí internetu, kde prodejci vyhledávají stránky společností působících v oborech zájmu Wikov GEAR, např. cementárny, válcovny, cukrovary. Po nalezení stránek a zjištění kontaktů nákupce kontaktuje společnosti telefonicky nebo e-mailem za účelem domluvy osobní schůzky. V případě kladné domluvy prodejce navštíví zákazníka osobně v jeho sídle a domlouvá možnost případné budoucí spolupráce.[18]

2.2.3. Propagace a podpora prodeje

Propagace a reklama (ve své běžné podobě) nemá u průmyslové produkce zdaleka takový vliv na odbyt jako u výrobků určených pro trh spotřebitelů. Je to hlavně z toho důvodu, že spotřebitelé se často rozhodují na základě emocionálních pohnutek, na které obvykle reklama cílí, zatímco při nákupu převodovky rozhodují jednoznačné ukazatele, jako cena, technická specifikace daného řešení apod. Přesto nelze ani u průmyslového výrobce na propagaci zcela zanevřít.

Wikov GEAR využívá k reklamě a propagaci a svých výrobků především katalogy (v elektronické i papírové podobě), referenční listiny (soupisy realizovaných dodávek, jakési osvědčení o aktivitách a schopnostech dodavatele). Další formou propagace je účast na strojírenských veletrzích a výstavách. V ČR je to především brněnský Mezinárodní strojírenský veletrh, což je nejvýznamnější akce svého druhu ve střední Evropě s více než 1500 vystavovateli a 80 000 tisíci návštěvníky. Dále se společnost zúčastňuje veletrhů v Německu (Hannover), Číně a Rusku. Samozřejmostí jsou v dnešní

době internetové stránky ve vícejazyčné podobě (v angličtině, němčině a ruštině) s podrobným přehledem nabízených produktů. V letošním roce se firma stala sponzorem prvoligového hokejového klubu Piráti Chomutov. Sama společnost považuje za nejúčinnější a zároveň nejlevnější formu propagace dobrou pověst a reference od starých zákazníků. Není lepší důkaz kvalitní úrovně produkce než v praxi fungující zařízení.

2.2.4. Proces prodeje ve společnosti Wikov GEAR s.r.o.

Příjem poptávky – po příchodu poptávky (dopisem, faxem nebo elektronicky; poptávkový formulář viz příloha E) do společnosti dochází k jejímu zaevidování, označení datem příchodu a je předána k předběžnému posouzení, buď manažerovi prodeje, kterému je adresována (podle oborového, produktového či geografického rozdělení prodejců), nebo Obchodnímu řediteli a vedoucímu oddělení Obchod. Poté Zakázková komise společnosti složená ze zástupců managementu Obchodního, Technického a Výrobního úseku a Řízení jakosti na pravidelných týdenních poradách rozhoduje o zpracování nabídek nebo o jejich zamítnutí a zadává konkrétní úkoly příslušným útvarům. Kritéria pro posouzení objednávky (poptávky) jsou vhodnost z hlediska výrobního programu, dodacích lhůt, platebních podmínek, přiměřeného zisku a důvěryhodnosti zákazníka a s tím souvisejícího rizika.

Zpracování nabídky – po kladném předběžném posouzení zakázkovou komisí manažer prodeje zjišťuje, zda poptávka obsahuje údaje potřebné pro zpracování nabídky. Pokud tomu tak není, vyžádá si u zákazníka další potřebné údaje. V následujícím kroku prodejce, pokud možno co nejdříve od obdržení objednávky, informuje zákazníka o předpokládaném termínu zaslání nabídky.

Poptávka je poté zaregistrována do IS společně s údaji, které jsou k dispozici a jsou potřebné pro správnost výkazů v IS. Do IS jsou také uloženy podklady poptávky potřebné pro zpracování nabídky, jako je e-mailová korespondence se zákazníkem, výkresy, technická specifikace a další informace. Zaregistrovanou poptávku prodejce dále předává Technickému úseku a Podpoře prodeje/Kalkulacím a stanoví těmto útvarům termíny pro zpracování poptávky. V případě potřeby lze zainteresovat další útvary jako Nákup nebo Řízení jakosti.

Po zpracování technické části nabídky v Technickém úseku následuje zpracování v dalších útvarech dle potřeby. Na závěr je po stránce ceny nabídka zpracována

v Podpoře prodeje/Kalkulacích. Kompletní nabídka je následně vrácena prodejci, který stanoví nabídkový termín dodání podle dostupných informací z Technického úseku, z Nákupu (doba pro dodání materiálu, polotovarů atd.) a z Výrobně dispečerského oddělení (doba pro výrobu součástí a kompletaci výrobku) a ověří splnění požadavků zákazníka dle poptávky, sestaví nabídku v IS a stanoví konečnou nabídkovou cenu. Poté nechá manažer prodeje nabídku schválit a podepsat a odesílá jí zákazníkovi. Nabídku sleduje po celou dobu její platnosti a získává zpětnou vazbu od zákazníka. V IS ještě prodejce zadává, dle svého odhadu k příslušné nabídce hodnotu pravděpodobnosti, že společnost zakázku získá.

Přijetí zakázky a uzavření kupní smlouvy - v případě akceptace nabídky zákazníkem a po sladění požadavků Wikov GEAR a zákazníka získává manažer prodeje objednávku, kterou prověří a na jejím základě vytvoří návrh kupní smlouvy se všemi potřebnými náležitostmi a přiloží všeobecné obchodní podmínky. U všech kupních smluv nad 100 000 Kč nechává prodejce návrh smlouvy přezkoumat Výrobního a Technického ředitele, kteří potvrdí přezkoumání podpisem kopie smlouvy. U kontraktů s novými zákazníky je povinností manažera prodeje provést screening situace zákazníka, za pomoci systému Octopus, což je online databáze organizací obsahující především aktuální informace o finančním stavu subjektů, solventnosti, apod. Pokud vyjde daný zákazník ze screeningu negativně, je třeba do návrhu kupní smlouvy přidat klauzuli, že výrobek bude expedován až po zaplacení.

Po schválení nadřízeného a podepsání, předloží prodejce smlouvu zákazníkovi k podpisu. Kopii oběma stranami podepsané smlouvy předá do Kanceláře generálního ředitele. Poté prodejce založí v IS zakázku a vloží správné a úplné údaje ohledně technické specifikace, záruk, smluvních pokut a penále atd. a předá Finančnímu úseku podklady k vystavení zálohových faktur. V další fázi manažer prodeje poskytuje nadřízenému (Generálnímu řediteli společnosti nebo Obchodnímu řediteli) informace o vývoji plnění zakázek po obdržení těchto informací z Výrobně dispečerského oddělení a sleduje v IS dokončení obchodního případu. Dle smluvních podmínek dává pokyn a podklady do výpravny k expedici hotového výrobku a do Finančního úseku k fakturaci.

Závěrečnou etapou prodejního procesu je ověření dodržování platebních podmínek a vymáhání případné pohledávky ve spolupráci s Finančním úsekem. Nevymahatelné pohledávky prodejní manažer předává do kompetence Finančního úseku, který je

následně řeší v součinnosti s právním zástupcem společnosti. Případné obdržené reklamace dodaného výrobků předává k vyřízení reklamačnímu technikovi.

2.2.5. Hlavní problémy prodeje ve společnosti Wikov GEAR s.r.o.

Cenová konkurence – vysoká cena finálních produktů je asi nejzávažnějším problémem současnosti v oblasti odbytu. Cena je totiž v podmínkách světové hospodářské recese a celkového útlumu v sektoru zcela nejzásadnějším kritériem při rozhodování odběratelů o nákupu, dle odhadu Obchodního oddělení rozhoduje přibližně z 80 až 90%. Podmínka kvality produkce se dnes v oboru bere jako samozřejmost.

Důvodem jsou především vysoké výrobní náklady, zejména ceny vstupního materiálu a také energií. Je tedy především úkolem nákupu snažit se tlačit ceny výrobních vstupů dolů, za účelem snížení konečné ceny. Další položkou ovlivňující výrobní náklady jsou vysoké hodinové sazby práce na nových obráběcích strojích, které jsou znatelně vyšší než u konkurence. Společnost v posledních letech prováděla významné investiční akce v oblasti modernizace výrobních technologií. Z důvodu brzké návratnosti těchto investic byly stanoveny hodinové sazby práce na nových strojích na přibližně troj- až čtyřnásobek sazeb oproti starým strojům. Ovšem jestli je také produktivita na nových strojích čtyřikrát větší, je diskutabilní. [18]

Také charakter výroby společnosti je významným faktorem negativně ovlivňujícím cenu. Obecně se kusová výroba vyznačuje vysokými vstupními náklady a nižší produktivitou. [5] Ve srovnání s velkými světovými výrobci jako je SEW Eurodrive nebo Flender AG, jejichž výroba má polosériový charakter a je široce využívána typizace jednotlivých komponentů, je velkým problémem pro Wikov GEAR konkurovat cenou.

Tlak na ceny – s cenovou konkurencí úzce souvisí problém značného tlaku na snížení ceny ze strany odběratele. Trendem poslední doby, i na trzích průmyslových výrobků, se stává stále širší využívání *elektronických aukcí*. Výhodou je zrychlení a zpružnění nákupu pro odběratele, jelikož nemusí absolvovat často složitá a zdlouhavá vyjednávání o ceně s jednotlivými dodavateli.

Jedná se o zpravidla uzavřené, neveřejné aukce organizované odběratelem. Mohou se jich zúčastnit jen vybrané subjekty, které jsou prověřené a odsouhlasené iniciátorem aukce. [14] Tyto aukce se vyznačují opravdu silným tlakem na ceny. Není neobvyklé, že konečná prodejní cena je stlačena i o 30% dolů oproti základní (vyvolávací) ceně

aukce. Naopak na straně nákupu společnosti představují e-aukce prostředek jak významně snížit vstupní náklady firmy. [18]

Nestabilita podnikatelského a politického prostředí – poměrně velká část holdingu Wikov Industry a.s. se zaměřuje na vývoj a produkci technologií větrných elektráren. Wikov GEAR je v této činnosti zainteresován nejen jako výrobce převodovek, ale hlavně v rámci kooperací se sesterskými společnostmi Wikov Wind a Wikov MGI. Z důvodu velmi nejednoznačných a proměnlivých postojů k „zelené energii“ ze strany státu a Evropské unie je obtížné předpovídat očekávaný vývoj v oboru a tudíž i předpovídat zájem a budoucí poptávku po těchto zařízeních.

Platební morálka odběratelů – pozdní platby za dodané zboží jsou problémem, který velmi negativně ovlivňuje celý podnik, který má poté potíže s druhotnou platební neschopností, tedy úhradou vlastních závazků. Navíc někteří odběratelé se vyznačují doslova neetickým přístupem, zkoušením různých „triků“, např. vypovězením faktury krátce před splatností z důvodu formálních chyb v dokumentaci výrobku a čekáním na vystavení opravené faktury, samozřejmě s novou dobou splatnosti.[21]

Dalšími problémy prodeje mohou být potíže s vyhověním zákazníkům ohledně technické specifikace výrobků, vážnoucí komunikace napříč podnikovými odděleními, tlak na termíny (často za hranici podnikových možností), a občasná nekvalita produkce související s nedostatkem kvalifikovaných a zkušených pracovníků ve výrobě. [18]

2.3. Kooperace podniků

Jak již bylo řečeno v úvodu kapitoly, kooperace leží na vedlejší větvi hlavního logistického řetězce podniku a jsou považovány za spíše méně významnou podnikovou činnost. Podstatou kooperací je přenesení určitých fází výrobního procesu podniku (např. výrobu celé součástky potřebné pro kompletaci finálního výrobku, různé speciální úpravy) na externí subjekt, a to obvykle z důvodu provádění činností, které nejsme z technologického a časového hlediska schopni zajišťovat. Dalším důvodem, proč kooperovat, může být např. hledisko nákladů (podnik je schopen danou operaci zajistit, ale někdo jiný to umí levněji)

Kooperace můžeme rozdělit do dvou základních skupin na *kooperace technologické* a *kooperace kapacitní*.

Kooperace technologické, jak už název napovídá, slouží k zajištění výrobních operací, které podnik nemůže provádět sám z důvodu chybějící potřebné technologie. Jedná se především tepelné zpracování komponentů (žihání, šlechtění, kalení, nitridace, cementování), povrchová úprava, opracování velkých rotačních dílců, broušení, soustružení, opracování komponentů s mimořádnou přesností pro nejnáročnější výrobky jako jsou např. planetové převodovky.

Kooperace kapacitní se využívají v případech, kde by bylo možné potřebné operace zajistit pomocí vlastních výrobních kapacit z hlediska technologie, ale z důvodu jejich naplnění by vlastní zajišťování přineslo nežádoucí časové prodlevy, které by mohli ohrozit termíny plnění zakázek. V zakázkové kusové výrobě není vždy možné s ohledem na optimální plánování sladit vlastní disponibilní kapacity s potřebnými kapacitami v čase. Tato disproporce kapacit, pak musí být řešena kooperacemi, ať již přijatými (výroba ve Wikov GEAR pro ostatní podniky) nebo dávanými.

Hlavním důvodem pro využívání kooperací je fakt, že vytváření vlastních výrobních kapacit pro zajištění potřebných operací v obou dvou skupinách by bylo velice neefektivní, nákladné, náročné na čas a investice a na zajištění a vyškolení vlastního odborného personálu.

2.3.1. Proces kooperací ve společnosti Wikov GEAR

Útvarem odpovědným za dávané (nakupované) kooperace je ve společnosti Wikov GEAR oddělení Kooperací a částečně oddělení Nákupu, kooperace přijaté (prodávané) jsou v kompetenci Obchodního oddělení. Proces prodeje přijatých kooperací je obdobný jako prodej jakéhokoliv jiného výrobku společnosti (viz 2.2.4.). Úkolem Oddělení kooperací je vystavování objednávek na kooperace, uzavírání kupních smluv na nákup zboží pro kompletaci zakázek, výběr a hodnocení dodavatelů kooperací a řešení neshod s dodavateli.

2.3.2. Hlavní problémy kooperací ve společnosti Wikov GEAR

Hlavní problémy kooperací, podobně jako kooperace samotné, mohou být rozděleny do kategorií technologických a kapacitních.

Technologické – Patří sem především potíže ohledně nepřesného a neúplné stanovení požadovaných technických podmínek a neúplnost technické dokumentace, např. u

tepelného zpracování stanovení pracovních teplot, prodlevách na teplotách a další související parametry mechanických zkoušek výrobků. [20]

Kapacitní - největší problém v oblasti dávaných kapacitních kooperací je pozdní zjištění informace o potřebě kooperovat. Tento stav je způsoben nedostatečnou a vážnoucí komunikací mezi oddělením Kooperací a Výrobně dispečerským oddělením (má na starost mimo jiné kontrolu průběhu výroby a koordinaci výrobních činností). Klíčovým kritériem při nákupu kooperací se pak stává čas (nutnost dodržet termíny) na úkor nákladů, kvality i optimálnosti řešení. Dalším problémem v kapacitní oblasti je např. obtížná dostupnost úžinových strojů (velké brusky, honování apod.).

3. Návrhy opatření na zefektivnění procesů nákupu, prodeje a kooperací

V předchozí kapitole byly podrobně rozebrány procesy a činnosti a nákupu, prodeje a kooperací společnosti Wikov GEAR. Také byly nastíněny zásadní problémy v těchto oblastech v současné firemní praxi. Cílem této kapitoly je navrhnout a rozvést několik konkrétních opatření směřujících k optimalizování těchto činností. Navržená opatření se týkají hlavně snižování nákladů výroby, dále oblasti zásob a využívání nových tržních příležitostí a byla zpracována částečně na základě informací z rozhovorů s pracovníky z Obchodního oddělení, Nákupu, Kooperací a Finančního úseku.

3.1. Nové přístupy v designu převodovek a přechod k částečně sériové produkci

Jedním z problémů současnosti je příliš široký sortiment výrobků společnosti Wikov GEAR a charakter výrobního procesu. Výroba je téměř výhradně zakázková, skoro každá převodovka je v podstatě prototyp, což klade velké nároky nejen na technologické a konstrukční kapacity (především časové) firmy, jelikož prakticky každý výrobek je navrhován od základů, ale také na samotnou výrobu. Např. vytváření modelů a forem (v případě odlitků převodových skříní) a zkušebních kusů komponentů, které naleznou uplatnění jen pro jeden nebo několik málo výrobků je velice nákladné.

Cílem společnosti do budoucna v oblasti designu výrobků by mělo být důsledné uplatňování principů standardizace, unifikace, normalizace a vytváření příbuzných stavebnicových řad výrobků za účelem zhromadňování spotřeby některých komponentů. Toto řešení by výrazně zjednodušilo jak proces návrhu nového zařízení, tak jeho samotnou výrobu.

Nejvýznamnější by v tomto směru ale bylo zjednodušení a zefektivnění nákupu společnosti, který by mohl poptávat užší spektrum potřebných vstupů, od menšího počtu dobře prověřených dodavatelů. To by přinášelo užší a důvěrnější vazby na tyto dodavatele, což sebou nese výhody např. v podobě nižších nákladů a vyšší kvality. Dále by při nakupování většího množství menšího počtu položek materiálu mohlo být využito např. množstevních rabatů (další úspora nákladů). Další výhodou by také bylo výrazné zeštíhlení a zjednodušení administrativní agendy nákupu.

Ideálem pro společnost jako celek by byl stav, kdyby výroba nabyla charakteru tzv. *štíhlé výroby*. Jedná se o typ výroby, při kterém jsou spojeny výhody kusové, zakázkové

a sériové výroby. Snižují se při ní náklady produkce, doba výroby, zvyšuje se produktivita práce, je eliminována jednotvárnost sériové produkce při zachování rozmanitosti výsledných produktů. Dalšími znaky jsou nižší nároky na vstupní výrobní faktory, např. kvalifikace zaměstnanců, která u čistě zakázkové výroby musí být velmi vysoká, a nižší nároky na všechny typy zásob. Podmínkou správného fungování je dobré sladění s dodavateli i konečnými zákazníky (zajištění odbytu). [5]

Dosažení tohoto stavu je ale pro společnost v tomto oboru činnosti (sériová výroba je zde spíše méně obvyklá), této velikosti a pozice na trhu (ve srovnání se světovými výrobci) poněkud problematické z důvodu existence „silnějších“ společností v oboru, které obvykle získávají velké zakázky sériové nebo částečně sériové povahy. Je tedy marketingovým úkolem prodeje společnosti proniknout do těchto vod a zajišťovat v budoucnu dostatečné množství takového druhu zakázek, umožňujícího transformaci podniku na nové způsoby výroby.

3.2. Využití rámcových kupních smluv v nákupu podniku

Zkvalitňování a navazování trvalých a dlouhodobých odběratelsko-dodavatelských především u významných dodavatelů, by mělo být důležitým cílem nákupu v každé společnosti. Nejinak je tomu i u Wikov GEAR. Možným řešením, jak tohoto zkvalitnění vztahů dosáhnout, je uzavírání *rámcových kupních smluv* včetně všeobecných obchodních podmínek společnosti. Výsledkem bývá zjednodušení a zestíhlení nákupní agendy s konkrétními dodavateli, např. v případě vystavování dílčích kupních smluv, a také jednodušší řešení případných sporů s dodavatelem, např. reklamačního řízení při nekvalitě nakupovaného materiálu, zpoždění dodacích lhůt, nebo naopak při pozdních úhradách obchodních závazků ze strany nákupu, tedy odběratele.

3.2.1. Rámcová kupní smlouva a její náležitosti

„Rámcová smlouva není samostatným typem smlouvy, který by byl vymezen v zákoně. Jedná se o právní konstrukci smluvního vztahu, kdy smluvní strany mezi sebou uzavřou rámcovou smlouvu jako základ jejich právních vztahů a poté na základě rámcové smlouvy vstupují do dílčích smluvních vztahů (uzavírání dílčích smluv).“ [13]

Uzavření rámcové kupní smlouvy s obchodním partnerem (dodavatelem) je výhodné především v případě ochoty k dlouhodobé spolupráci a k prohloubení vztahů z obou stran. Samotné dílčí kupní smlouvy na konkrétní dodávky jsou realizovány v rámci podmínek a ustanovení smlouvy rámcové [13] a řeší se v nich prakticky jen konkrétní

specifikace dodávky (druh zboží, dodací podmínky, cena), ostatní obvyklé smluvní náležitosti, jako např. sankce za termínové skluzy v dodání nebo platbách, garance, reklamační podmínky, apod., jsou součástí smlouvy rámcové. Tudíž hlavním přínosem je zpružnění a zrychlené jednání při poptávání dílčích dodávek.

Jako každá jiná právně závazná smlouva i smlouva rámcová obsahuje svoje náležitosti. V případě dílčích kupních smluv uzavíraných ve společnosti Wikov GEAR se jedná zejména o tyto články [11]:

- **Předmět smlouvy** – obecné vymezení, na nakupování kterého druhu zboží se smlouva vztahuje a obchodních podmínek spolupráce.
- **Obsah dílčích kupních smluv a objednávek** – vymezuje minimum, které musí obsahovat dílčí smlouvy (označení kupujícího a prodávajícího, popis zboží a jeho množství, kupní cena a termín dodání), formy (písemně, faxem, telefonicky) a pravidla jejich uzavírání (např. okamžik uzavření dílčí smlouvy).
- **Způsob fakturace** – obsahuje pravidla ohledně splatnosti, výše sankcí v případě prodlení, apod.
- **Závěrečná ustanovení** – vymezení doby platnosti rámcové smlouvy (na dobu určitou nebo neurčitou), možnosti vypovězení smlouvy a výpovědní doba, klauzule ohledně změn a doplňování smlouvy a další.

Poslední obvyklou součástí rámcových kupních smluv jsou přiložené Všeobecné obchodní podmínky společnosti Wikov GEAR, které dále upravují platnost rámcové smlouvy. Zde je výčet některých článků a klauzulí, které smlouva obsahuje [11]:

- platnost všeobecných obchodních podmínek,
- množství, jakost, provedení a obal zboží,
- místo plnění dodávek,
- termín plnění,
- kupní cena,
- splatnost,
- garance,
- know-how a obchodní tajemství,

- spory a rozhodné právo a
- závěrečná ustanovení.

Všeobecné obchodní podmínky jsou součástí i dalších smluv společnosti. Využívání rámcových smluv se samozřejmě nemusí omezovat jen na oblast nákupu. Mohou být také prostředkem pro zlepšení a zintenzivnění obchodních vztahů mezi prodejem společnosti a významnými zákazníky nebo v oblasti nákupu a prodeje kooperací.

3.3. Využívání pobídkových finančních nástrojů v nákupu společnosti

Velice účinným prostředkem ke snižování nákupních nákladů společnosti může být širší využívání pobídkových finančních nástrojů, v rámci obchodování s významnými dodavateli při plnění vzájemně určených podmínek. Mezi tyto nástroje patří hlavně:

- **Bonusy** – jde o slevu vázanou na odebrání většího množství zboží, vyjádřeného v peněžních jednotkách za určité časové údobí (obvykle 1 rok) od jednoho dodavatele. Podmínkou pro uplatnění bonusu je včasné splácení závazků po celé období. Odběratel si tuto slevu vybírá na konci období, obvykle formou dobropisu, ve výši dle sjednaných podmínek (v praxi to bývá kolem 1-2% z celkové ceny dodávek).
- **Skonta** – jedná se o slevu dohodnutou mezi dodavatelem a odběratelem, která nabývá účinnosti při dodržení určitých, předem dohodnutých, platebních podmínek. [16] Těmito podmínkami obvykle bývá velmi brzké splacení obchodního závazku ještě před vypršením běžné lhůty splatnosti. Výše skonta se pohybuje kolem několika procent z prodejní ceny, což při nákupech v řádu statisíců až milionů korun může přinášet nezanedbatelnou úsporu.
- **Množstevní rabaty** – jsou druhem slevy, na kterou odběrateli vzniká nárok při nákupu předem dohodnutého, většího množství materiálu. Je ovšem třeba brát na zřetel výši získané slevy, v porovnání s náklady na uskladnění velkého množství materiálu. Množstevní rabaty nejsou pro Wikov GEAR příliš významné, jelikož ve společnosti udržují skladové zásoby pouze malého počtu položek, navíc u těchto položek je ve společnosti žádaným trendem do budoucna využívání konsignačních skladů dodavatelů (viz podkapitola 3.4.).

V současné době společnost těchto nákupních pobídek prakticky nevyužívá. Je tomu tak z důvodů zhoršené platební morálky odběratelů společnosti, která má neblahý vliv na likviditu společnosti a tím i na pádem včasnou úhradu závazků oddělení Nákupu.

3.4. Využívání konsignačních skladů dodavatele

Další cestou ke snižování nákladů nákupu je optimalizace množství skladových zásob, přestože jejich vliv na celkovou efektivitu procesů ve společnosti není až tak významný. Jak již bylo řečeno v podkapitole 2.1.6. *Řízení zásob*, z důvodů zakázkového charakteru výroby se udržují určité skladové zásoby pouze u „rutinního“ zboží opakovaně využitelného u vícera výrobků. Jedná se o spojovací materiál, některé armatury pro hydraulické systémy, odvzdušňovače, maziva a také nesmíme zapomenout na režijní výrobní materiál, jako jsou obráběcí nože a jiné nástroje. Žádaným cílem společnosti je maximální omezení těchto skladových položek formou *konsignačních skladů*.

Konsignační sklad je zvláštní druh skladu, který se nachází u odběratele za účelem přiblížení zboží místu spotřeby (např. výrobě, zákazníkům). Materiál ve skladu je až do okamžiku zaplacení majetkem dodavatele, který také nese veškeré náklady a rizika na skladování. Odběratel ze skladu odebírá podle své potřeby a poté zasílá dodavateli záznamy o odebraném zboží (konsignace). Dodavatel na základě těchto informací provádí doplnění zásob a vyúčtování odebraného zboží. [17]

Výhodou pro dodavatele je okamžitá disponibilita potřebného materiálu při prakticky nulových skladovacích nákladech. Výhoda na straně odběratele spočívá v dlouhodobě zajištěném odbytě svého zboží. Podmínkou pro fungování tohoto systému jsou důvěrné vztahy mezi odběratelem a dodavatelem a dodržování obchodních podmínek z obou stran (včasné platby za odběr zboží, pravidelné doplňování skladu).

3.5. Možnosti nákupu materiálu v netradičních teritoriích

Využívání dodavatelského potenciálu rychle se rozvíjejících či netradičních teritorií, jako je Čína, Indie, Rusko či Jižní Korea, je dalším způsobem, jak dosáhnout dalšího znatelného snížení nákupních nákladů u nejvýznamnějších komodit v oboru průmyslových převodovek, jako jsou například produkty strojírenské metalurgie (výkovky, odlitky, svarky, valivá ložiska, apod.).

Výhodou dodavatelů z těchto destinací je, na evropské poměry, velmi nízká cena produkce především z důvodů výrazně nižších mzdových nákladů a vyšší produktivity práce, ale také nižších nákladů na suroviny a energie.

Těmto obchodním aktivitám ovšem musí předcházet velmi náročná odborná auditorská činnost, která slouží k zabezpečení požadované kvality vstupů, která těmto výrobcům zejména v minulosti činila občasné potíže. Nedílnou součástí této akviziční činnosti musí být i důsledná analýza logistických procesů a rizik, vzhledem k tomu, že zboží je dopravováno ze značné vzdálenosti a tyto procesy tak významně ovlivňují celkové náklady dodávky a její dodací lhůty.

Vyhledávání těchto nákupních příležitostí by mělo být prováděno obchodními misemi nákupních společností a také oddělením Strategického nákupu mateřské společnosti Wikov Industry a.s. Zajišťování obchodních aktivit v Číně, ať už nákupních či prodejních, je úkolem dceřiné společnosti Wikov China. Podmínkou pro využívání potenciálu netradičních trhů je neustále sledování aktuální dění v oboru ve světě a monitoringu marketingu konkurentů a potenciálních dodavatelů.

3.6. Návrhy opatření v oblasti kooperací

Důraz na zlepšování technické dokumentace – dostupnost úplné, správné a přesné technické dokumentace (výkresy, technologické postupy, materiálové a výrokové normy) je výchozí podmínkou pro pružné operativní plánování kooperací, proto by lpění na správnosti a úplnosti těchto dokumentů mělo být jedním ze stěžejních úkolů oddělení kooperací. Efektivní operativní plánování je také odrazem funkčního a sofistikovaného IS.

Zlepšování komunikace s Výrobně dispečerským oddělením – základním úkoly Výrobně dispečerského – oddělení jsou tvorba časových plánů, změnové řízení výrobního procesu, kontrola rozpracovanosti, sledování a koordinace realizace výrobku. Tudíž informace z tohoto oddělení jsou impulsem k nákupu kooperací. Aby probíhalo poptávání potřebných kooperačních činností včas vzhledem k termínovému plánu výroby, je důležité bezproblémové fungování komunikace mezi Výrobně dispečerským oddělením a oddělením Kooperací, nejlépe na online bázi za pomoci IS.

Rozšiřování a zkvalitňování portfolia dodavatelů kooperací na úžinových strojích – ve výčtu problémů kooperací byl zmíněn problém nedostatku úžinových strojů.

Oddělení kooperací by se mělo zaměřit na rozšiřování portfolia kvalitních dodavatelů vybavených úžínovými stroji, společně s podrobnými audity těchto dodavatelů, a vyžadovat zvyšování kvality a dodržování dodacích lhůt.

3.7. Systematické rozvíjení a vzdělávání zaměstnanců

Posledním návrhem vedoucím k zefektivnění procesů společnosti nejen v nákupu a prodeji je uplatnění filozofie soustavného a propracovaného personálního vzdělávání a zdokonalování, jakožto prostředku k dosažení vyšších výkonů celé společnosti. Toto rozvíjení by bylo prováděno formou pravidelných školení, firemních jazykových kurzů atd. Mimořádná pozornost by měla být věnována nacvičování praktických situací, např. vedení obchodních rozhovorů za využití videotechniky (nahrané scénky „skutečných“ situací), následný rozbor chybných postupů a naopak zdůraznění kladných stránek v těchto praktických cvičeních. Obecně se v podnikové praxi často na personální rozvoj a vzdělávání neklade příliš velký důraz, přitom právě individuální schopnosti a výkony jednotlivců velmi ovlivňují výkony celkové.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo charakterizovat činnosti a procesy nákupu, prodeje a kooperací ve společnosti Wikov GEAR s.r.o., tyto procesy dále podrobněji analyzovat a vymezit a popsat hlavní problémy, s nimiž se nákup, prodej a kooperace v současné firemní praxi potýkají, a na základě tohoto vymezení stanovit a blížeji popsat některé návrhy vedoucí k zefektivnění těchto procesů.

V úvodní kapitole této práce byla popsána historie a vývoj společnosti, její organizační struktura, výrobní program, současná pozice na trhu a ekonomický vývoj v několika posledních letech. Druhá a klíčová část práce se věnovala definování samotných pojmů nákup, prodej a kooperace a charakteristice těchto činností ve společnosti. V závěru druhé části byly také stanoveny a definovány nejzásadnější problémy v rámci procesů nákupu, prodeje a kooperací. V závěrečné kapitole bylo popsáno několik způsobů, jak zlepšit fungování společnosti v daných oblastech, a jak tyto problémy odstranit či alespoň zmírnit.

Klíčovým problémem, který v současnosti nejvíce ovlivňuje ekonomiku, je globální ekonomická krize a její negativní důsledky se odráží v různé míře ve všech činnostech výrobních podniků a přímo či nepřímo samozřejmě ovlivňují oblast nákupu, prodeje a kooperací. Konkrétní problémy v důsledku ekonomické krize jsou zejména růst cen základních surovin nezbytných pro výrobu a energií, vzrůstající logistické náklady (cena pohonných hmot), zvyšování nepřímých daní, značný tlak na snížení ceny konečných výrobků, zhoršená platební morálka odběratelů a s ní související druhotná platební neschopnost podniku a především klesající počet nových zakázek a omezená schopnost společnosti konkurovat cenou.

Na druhou stranu byly také objeveny problémy nesouvisející s ekonomickou recesí, např. nepružná organizace práce a vážnoucí komunikace na vnitropodnikové úrovni (napříč jednotlivými útvary), neúplná technická dokumentace, nereálný tlak na zkracování termínů, rostoucí problémy s nedostatečnou kvalitou (na straně vstupů i konečných výrobků), nedostatek dodavatelů potřebných kooperací, nestabilita politického prostředí a nedostatky v personální oblasti (kvalifikace a zkušenosti zaměstnanců).

Z tohoto vymezení vplynuly některé konkrétní návrhy řešení zejména v oblasti snižování nákladů za účelem zlevňování konečné produkce, zpružnění a zjednodušení

nákupní procesu a pronikání na nové trhy (především nákupní) a větší zaměření na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Cestou ke snížení nákladů, zpružnění a zrychlení procesů (výrobních, nákupních i prodejních) může být uplatňování standardizace a unifikace v designování. K zjednodušení administrativní stránky nákupu může přispět širší využívání rámcových smluv u významných odběratelů. Snížení nákladů lze dosáhnout i v oblasti zásob přechodem ke konsignačnímu způsobu skladování. Také nesmíme opomenout význam nakupování v nových, netradičních teritoriích, jenž by mě vést k významné úspoře nákupních nákladů. Závěrečným doporučením této práce do budoucna je důraz na výchovu, školení a rozvoj zaměstnanců na všech pozicích za účelem zvyšování úrovně a kvality veškerých podnikových činností. Tato analýza stávajícího stavu a návrhy na zlepšení jsou využitelné jako osnova pro postupné odstraňování slabých míst a zefektivnění popsanych procesů ve společnosti Wikov GEAR s.r.o. (s obsahem práce budou seznámeni vedoucí pracovníci společnosti).

Nákup a prodej, jakožto jedny z hlavních činností podniku, se do značné míry podílí na celkovém ekonomickém výkonu společnosti. V současných nelehkých podmínkách ekonomické krize by v souladu s uvedenými návrhy na zlepšení měly nákup a prodej přispívat ke stabilizaci společnosti a upevnění jejího postavení, jež je důležitým základem pro budoucí rozvoj podniku.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo Společnosti Wikov GEAR s.r.o.	7
Obrázek 2: Stuktura holdingu Wikov Industry a.s.	8
Obrázek 3: Základní organizační struktura společnosti Wikov GEAR s.r.o.	11
Obrázek 4: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008-12	12
Obrázek 5: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2007- 2011	18
Obrázek 6: Schéma logistického řetězce	19

Seznam použité literatury a zdroje

- [1] JOBBER, David a Geoff LANCASTER. *Management prodeje*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-533-4.
- [2] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [3] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [4] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- [5] DUCHOŇ, Bedřich. *Inženýrská ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-763-0.
- [6] *Wikov GEAR s.r.o.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.wikov.com>
- [7] Historie. ŠKODA TRANSPORTATION A.S. [online]. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.skoda.cz/cs/o-spolecnosti/historie/>
- [8] NOVÁK, Petr. *Prostějovské továrny na stroje Wichterle a Kovářik a.s.* [online]. 2007 [cit.2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.starestroje.cz/historie/historie.wikov.tovarna.php>
- [9] Výroční zprávy společnosti Wikov GEAR s.r.o. z let 2009, 2010 a 2011
- [10] Dokumentované postupy společnosti Wikov GEAR s.r.o.
- [11] Interní materiály společnosti Wikov GEAR s.r.o. (obchodní smlouvy, výkazy, formuláře)
- [12] Konkurenceschopnost - mlhavý pojem nebo ekonomicky měřitelná... In: *Agris, agrární www portál* [online]. 2000 [cit. 2012-08-12]. Dostupné z: <http://www.agris.cz/clanek/100980>
- [13] MOKRÝ, Lukáš. Příručka - obchodní smlouvy v dodavatelských vztazích (2.). In: *Firemní právo* [online]. 2010 [cit. 2012-04-27]. Dostupné z: <http://www.firemnipravo.com/article/prirucka-obchodni-smlouvy-v-dodavatelskych-vztazich-2>

- [14] Elektronické aukce. In: *B2bcentrum.cz* [online]. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.b2bcentrum.cz/co-znamena/elektronicke-aukce>
- [15] Mezinárodní strojírenský veletrh. In: *Veletrhy Brno* [online]. 2011 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/msv/>
- [16] Skonto - nastavba pro Altus Vario. In: *ICTsystem* [online]. 2011 [cit. 2012-04-27]. Dostupné z: <http://www.ict-software.cz/ostatni-skonto.html>
- [17] Konsignační sklad. In: *Business center.cz* [online]. [cit. 2012-04-27]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1077-konsignacni-sklad.aspx>
- [18] Milan Matuš, ústní sdělení, 20.4. 2012, Plzeň, manažer prodeje (Obchodní oddělení), Wikov GEAR s.r.o.
- [19] Ing. Veronika Dlesková, ústní sdělení, 17.4. 2012, Plzeň, pracovnice oddělení Nákupu, Wikov GEAR s.r.o.
- [20] Ing. Milan Houdek, ústní sdělení, 12.4. 2012, Plzeň, pracovník oddělení Nákupu, Wikov GEAR s.r.o.
- [21] Ing. Jana Milotová, ústní sdělení, 17.4. 2012, Plzeň, pracovnice Finančního úseku, Wikov GEAR s.r.o.

Seznam příloh

Příloha A: Podrobná organizační struktura společnosti Wikov GEAR s.r.o.

Příloha B: Zakázkový list

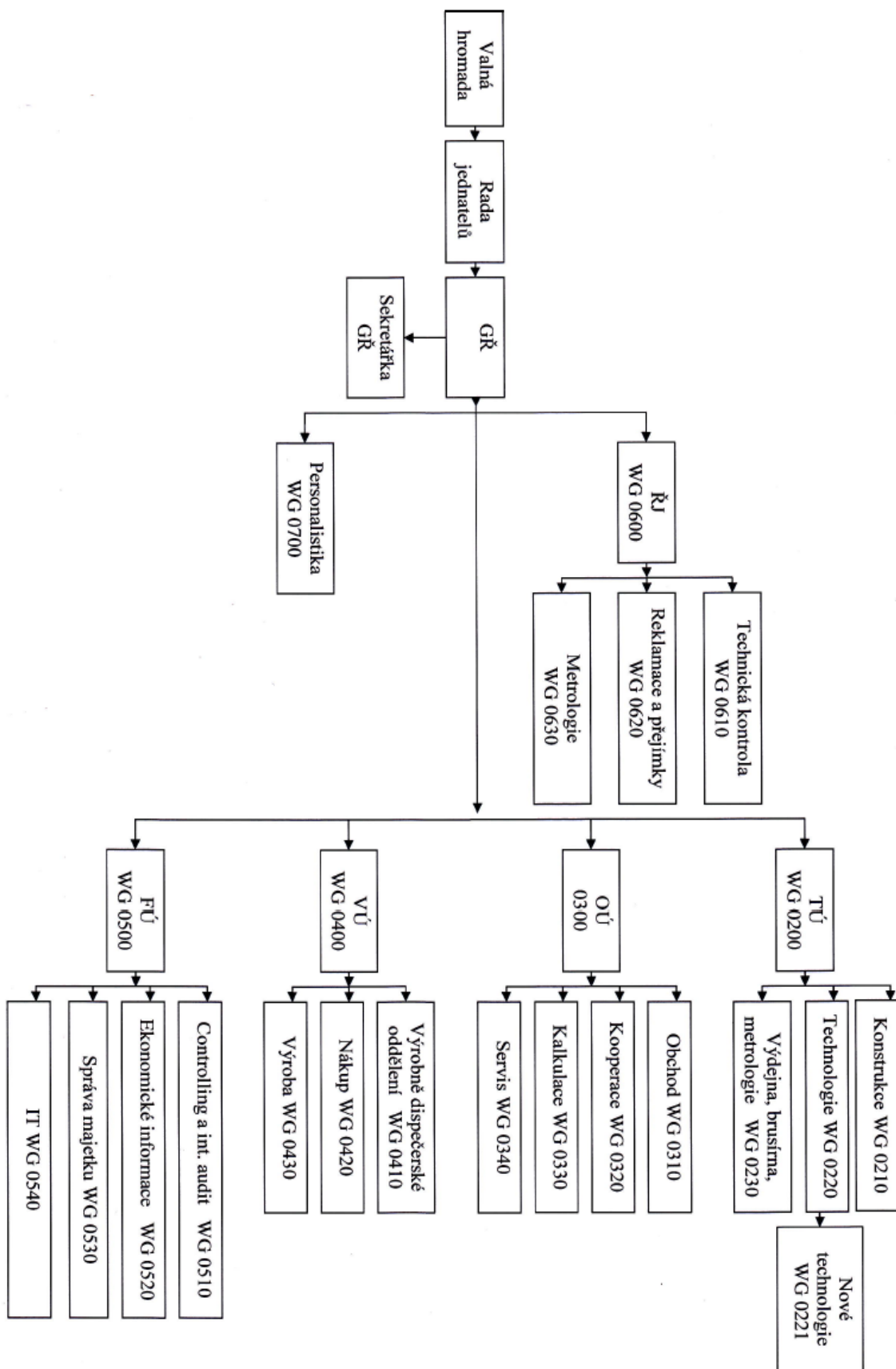
Příloha C: Dodací list interní

Příloha D: Dodací list externí


Příloha E: Poptávkový formulář

Příloha F: Ukázka z modulu IS Hodnocení dodavatelů

Příloha A: Podrobná organizační struktura společnosti Wikov GEAR s.r.o.



Příloha B: Zakázkový list

		zakázkový list P120015-01		Zakázkové číslo:		
				1E0060016		
				Registrační číslo:		
				NAB120018		
Zákazník:		Bank. spoj.:		Vyhotovil:		
Adresa:		Č. účtu:		Č. telefonu:		
IČO:		Datum obj.:		Dne:		
DIČ:		Datum KS:		Schválil:		
Č. obj.:				Datum dodání:		
Č. KS:				Dodací parita:	CPT	
Poznámka:						
Lhůtvý plán	Konstrukce	Technologie	Nákup		Výroba	
Vedoucí úseku						
Výkovy	25.01.2012		Výkovy	30.03.2012	Vyráběné	20.06.2012
Tyče			Tyče		Montáž	29.06.2012
Ložiska	15.02.2012		Ložiska	15.06.2012	Zkoušení	03.07.2012
Odlitky, Svařence			Odlitky, Svařence		Expedice	10.07.2012
Oprac. řídicích dílů			Základní materiál		Vypracoval	
Oprac. skříní		30.04.2012	Skříně	15.06.2012	č. telefonu	
Speciální nářadí			Hotové díly		dne	
Dokumentace	29.02.2012	20.03.2012			Schválil:	
<p>1. Předmět zakázky 1 ks – rychloběžná převodová skřín RSB 280, včetně olejového čerpadla Kracht KF5/250 H1XBD15, v souladu s technickou specifikací uvedenou v objednávce kupujícího NO_0000166_12</p>						
<p>2. Přejímací podmínky - inspekční plán, specifikace , přejímka Přejímku provede OŘJ prodávajícího za účasti zákazníka, kterého WG vyzve 3 pracovní dny před zkouškou</p>						
<p>3. Montáž, specifikace ND Ve WG</p>						
<p>4. Zkoušení Ve WG nejprve bez zatížení a bez náboje spojky po dobu 4 hod. a poté s vyváženým nábojem spojky, který dodá zákazník, 7 dnů před termínem provedení zkoušení převodovky u prodávajícího, dodá zákazník vyvážený náboj spojky s přidaným závažím představujícím polovinu hmotnosti torzního mezikusu s protokolem o dynamickém vyvážení dle ISO 1940, třída G 2,5. K tomuto závaží dodá kupující rovněž protokol o rozboru chemického složení materiálu a tvrdosti</p>						
<p>5. Konzervace Opracované plochy budou opatřeny lehkým konzervačním olejem proti vzdušné korozi.</p>						
<p>6. Nátěr - specifikace základních, vnitřních a vnějších nátěrů Vrchní nátěr - RAL 6019 – světle zelený Uvnitř bez nátěru</p>						
<p>7. Odesílací dispozice - obal, značení beden, odeslání, specifikace příkládaných dílů – dřevěné saně pro automobilovou dopravu</p>						
<p>8. Dokumentace - rozsah, specifikace a jazyk dokumentace a TDP V RJ : 5x v papírové podobě a 2x na CD předat s dodávkou převodovky: Materiálové atesty a protokoly o TZ hlavních částí převodovky</p>						

Kalibrační protokoly (Pattern approval) pro temočlánky JUMO
Protokol o zkoušce mechanického běhu převodovky
Protokol zkoušky těsnosti převodovky
Protokol o dynamickém vyvážení
Vůle v ložiskách a ozubení
Pro olej, čerpadlo budou dodány provozní a montážní předpisy a rozměrový náčrt z katalogu
Sestavný výkres a kusovník převodovky
TDP
OJK
Plán zkoušek
Cetifikát GOST- R
Atesty dle ČSN EN 10 204 na formulářích 3.1

9. Poznámky a různé

Sankce 0,05% za každý den prodlení. Faktura spl. 21 dnů po dodání zboží. Záruka 24 měs. po dodání

Příloha C: Dodací list interní



WIKOV

Wikov Gear s.r.o.
Tylova 1/57
316 00 Plzeň 16
Czech Republic

DIČ: CZ47718617
ID: 47718617
E-mail: gear@wikov.com

Telefon:
Fax:
Zápis v OR:
Číslo přílohy:
Oddíl v OR:
Banka:
Číslo účtu:
Směrový kód banky

Dodací list 11.4.2012

Datum:11.4.2012
Strana:1
Nákupní objednávka:M025552
Interní číslo:D030142

Č. položky	Popis	Objednáno	Nákupní jednotka	Přijato
10016263	Pánev ložisková OK 204761	2,00	ks	2,00
10016264	Pánev ložisková OK 102782	2,00	ks	2,00
10016265	pánev ložisková OK 102783	2,00	ks	2,00
10016266	Ložisko OK 102784	2,00	ks	2,00

Příloha D: Dodací list externí



GTW TECHNIK s.r.o. · Příšov 24 · 330 11 Třemošná · Czech Republic

Dodací list

Číslo:

Datum:
Vyřizuje:
Telefon:
Fax:
Mobil:
E-mail:

Wikov Gear s.r.o.
Tylova 1 / 57
316 00 Plzeň

IČO: 47718617
DIČ: CZ47718617

Vaše značka:

Objednávka č.: **M025552**

Název

Č. výkresu

Množství

Zakázkové č./Výrobní č.

M025552

Pánev ložisková	Ok 204761	2 ks	2E0060012
Pánev ložisková	Ok 102782	2 ks	2E0060012
Pánev ložisková	Ok 102783	2 ks	2E0060012
Pánev ložisková	Ok 102784	2 ks	2E0060012

Datum dodání:

Převzal:

Datum vystavení:

Vystavil:

Příloha E: Poptávkový formulář

POPTÁVKOVÝ FORMULÁŘ PRO NABÍDKU PRŮMYSLOVÝCH PŘEVODOVEK

Informace pro zákazníky:

Čím více údajů vyplníte, tím kvalitnější podklady poskytnete a tím bude naše nabídka kvalitnější a přesnější.

Červeně označené body jsou pro nabídku převodovky důležité a musí být vyplněny.

1. TECHNICKÁ ČÁST POPTÁVKY:

A. PŘEVODOVKA:

1.	Místo instalace:	
2.	Pracovní prostředí:	
3.	Teplota okolí (min. a max.) [°C]:	
4.	Radiální síla na vstupní hřídel [N]:	
5.	Axiální síla na vstupní hřídel [N]:	
6.	Radiální síla na výstupní hřídel [N]:	
7.	Axiální síla na výstupní hřídel [N]:	
8.	Jmenovitý výkon [kW]:	
9.	Jmenovitý vstupní moment [Nm]:	
10.	Provozní součinitel [Ka]:	
11.	Převodový poměr:	
12.	Požadovaný materiál ozubení a hřídelí:	
13.	Požadovaná životnost ložisek [hod]:	
14.	Požadovaná ložiska (SKF, FAG, jiná):	
15.	Skříň (svařenec, odlitek):	
16.	Způsob mazání:	
17.	Chladicí médium:	
18.	Teplota chladicího média [°C]:	
19.	Čistota chladicího média [mm]:	
20.	Snímače teploty:	
21.	Parametry elektro sítě (napětí/kmitočet):	
22.	Povrchová úprava:	
23.	Průvodní dokumentace/návod k obsluze a údržbě:	
24.	Dokumenty kontroly/materiálové protokoly:	
25.	Přejímky:	
26.	Konzervace:	
27.	Balení:	
28.	Volně dodávané díly:	
29.	Náhradní díly:	
30.	Náčrt převodovky v pracovní poloze obsahuje:	
	Směr otáčení hřídelí (levý/pravý/reverzní):	
	Požadovaný čep vstupního hřídele (průměr a délka, vnitřní průměr):	
	Popis spojení čepu vstupního hřídele s poháněcím strojem (klešťina, spojka, drážkování, pero, lisovaný spoj, jinak):	
	Požadovaný čep výstupního hřídele (průměr a délka, vnitřní průměr):	
	Popis spojení čepu výstupního hřídele s poháněným strojem (klešťina, spojka, drážkování, pero, lisovaný spoj, jinak):	
	Požadovaná rozteč hřídelí:	
	Požadovaná vzdálenost čel hřídelí:	
	Kotvení převodovky, poloha převodovky (náklon), poloha hřídelí (vedle sebe, nad sebou)	
	Umístění mazacího agregátu:	

B. POHÁNĚCÍ (HNACÍ) STROJ:

31.	Druh poháněcího stroje:	
32.	Jmenovitý výkon [kW]:	
33.	Nominální moment [Nm]:	
34.	Pracovní poloha poháněcího stroje:	
35.	Jmenovité otáčky [ot/min]:	
36.	Záběrový (max.) moment [Nm]:	

C. POHÁNĚNÝ (HNANÝ) STROJ:

37.	Druh poháněného stroje a charakteristický rozměr:	
38.	Pracovní poloha poháněného stroje:	
39.	Použití a zpracovávaná surovina:	
40.	Doba provozu [hod/den]:	
41.	Pracovní cyklus za hodinu [%]:	
42.	Počet rozběhů za hodinu a za den:	
43.	Jmenovité otáčky [ot/min]:	
44.	Maximální otáčky bez zátěže [ot/min]:	
45.	Doba chodu bez zátěže za hodinu a za den:	
46.	Popis pracovního cyklu:	

47.	Poznámky k čemukoliv:	
-----	-----------------------	--

2. OBCHODNÍ ČÁST POPTÁVKY:**A. POŽADOVANÉ OBCHODNÍ PODMÍNKY:**

48.	Číslo poptávky / číslo projektu:	
49.	Termín dodání:	
50.	Počet kusů:	
51.	Platební podmínky:	
52.	Záruční doba:	
53.	Limitní cena:	
54.	Dodací podmínky:	
55.	Nabídka v méně:	
56.	Požadovaná platnost nabídky:	

B. KONTAKTY:

Titul, jméno, příjmení, funkce:

57.	Obchodní záležitosti:	
58.	Technické záležitosti:	
59.	Smluvní záležitosti:	

C. SEZNAM A POPIS PŘÍLOH:

60.	Seznam a popis příloh:	
-----	------------------------	--

D. ODESLÁNÍ VYPLNĚNÉHO FORMULÁŘE

Po vyplnění, dotazník uložte do svého počítače a přílohou zašlete na níže uvedený email

Děkujeme za čas strávený nad vyplněním nabídky.

Příloha F: Ukázka modulu IS Hodnocení dodavatelů

(gea) Nastavení váhových faktorů

Váhové faktory Aktivní pro ABC klasifikaci

Faktor Dodržení termínu:	<input type="text" value="0,00"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Faktor Dodržení potvrzeného termínu:	<input type="text" value="2,00"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Faktor dodržení termínu dodávky ze smlouvy:	<input type="text" value="0,00"/>	<input type="checkbox"/>
Faktor Množstevní odchylky:	<input type="text" value="0,50"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Faktor Cenové odchylky:	<input type="text" value="0,00"/>	<input type="checkbox"/>
Faktor Dílčích dodávek:	<input type="text" value="0,50"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Faktor Sledování kvality:	<input type="text" value="2,00"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Průměr

Průměr faktorů:

(gea) Bodování hodnotících kritérií

Obecné parametry **ABC klasifikace** Dodržení t

A...	Od počtu bodů	Do počtu bodů
A	85	100
B	70	84
▶ C	0	69

(gea) Bodování hodnotících kritérií

Obecné parametry **ABC klasifikace** Dodržení termínu dodávky Dodržení potvrzeného

Kód účtu	výběr účtu	Počet bodů	Od počtu dnů	Do počtu dnů
▶ Vše		100	0	0
Vše		75	1	7
Vše		50	8	14
Vše		25	15	21
Vše		0	22	1000
Vše		100	-30	-1
Vše		30	-1000	-31

(gea) Bodování hodnotících kritérií

Obecné parametry **ABC klasifikace** Dodržení termínu dodávky **Dodržení potvrzeného termínu dodávky**

Kód účtu	výběr účtu	Počet bodů	Od počtu dnů	Do počtu dnů
▶ Vše		100	0	0
Vše		75	1	7
Vše		50	8	14
Vše		25	15	21
Vše		0	22	1000
Vše		100	-30	-1
Vše		30	-1000	-31

(gea) Bodování hodnotících kritérií					
Obecné parametry		ABC klasifikace	Dodržení termínu dodávky	Dodržení potvrzeného	
	Kód účtu	Výběr účtu	Počet bodů	Od počtu do...	Do počtu do...
▶	Vše		100	1	1
	Vše		50	2	2
	Vše		0	3	10

JVK - Důvod nequality		JVK - Podíl rekm. příkazů			
	Kód účtu	Výběr účtu	Počet bodů	Vrácení	
*	Tabulka		0		

JV - Podíl nákladu na nequalitu		JV - Podíl vymožených nákladů na nequalitu		JV - Důvod nequality		JV - Podíl neshod (PNV/HNV)	
	Kód účtu	Výběr účtu	Počet bodů	Podíl...	Podíl...		
*	Tabulka		0	0	0		

Abstrakt

Klíčová slova: nákup, prodej, kooperace, převodovka, dodavatel, odběratel

Tématem této bakalářské práce je Efektivní nákup, prodej a kooperace podniků konkrétní malého a středního podniku. Byla vybrána plzeňská společnost Wikov GEAR s.r.o., tradiční výrobce průmyslových převodovek a jedna z nejvýznamnějších společností v tomto oboru v České republice a střední Evropě. Hlavní cíle této bakalářské práce jsou charakterizovat a analyzovat procesy a činnosti nákupu, prodeje a kooperací ve společnosti, vymezit a popsat hlavní problémy současnosti u těchto procesů a navrhnout opatření k zefektivnění. První kapitola obsahuje základní charakteristiku společnosti z hlediska předmětu činnosti, organizační struktury, ekonomických výsledků atd. Druhá kapitola se věnuje popisu a analýze procesů nákupu, prodeje a kooperací ve společnosti a vyjmenovává hlavní problémy těchto procesů. V závěru této práce, na základě předchozí analýzy, je vymezeno a popsáno několik návrhů na zlepšení a zefektivnění procesů nákupu, prodeje a kooperací, jako např. snižování nákupních nákladů, přechod k jinému typu výroby, hledání a využívání nových trhů v netradičních teritoriích a další.

Abstract

Key words: purchasing, sales, cooperation, gearbox, supplier, customer

The topic of this bachelor thesis is The Efficient purchasing, sales and business cooperation of a concrete small - medium enterprise. The chosen company is Wikov GEAR s.r.o., the traditional manufacturer of mechanical gearboxes and one of the most important companies in this field in the Czech Republic and Middle Europe. The main objectives of the thesis are to characterize and analyze the processes and activities of purchasing, sales and cooperation in the company and define and describe present major problems of these processes. The first chapter of the thesis contains basic characteristics of the company, such as sphere of activity, organizational structure, economic results etc. The second chapter describes and analyzes the processes of purchasing, sales and cooperation and enumerates the main problems of these processes. At the conclusion of the thesis based on the previous analysis a few improvements are suggested and described to make these processes more efficient, such as lowering the purchasing costs, transition to other type of production, searching and using new markets in uncommon territories and so on.

