

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Efektivní nákup, prodej a kooperace podniků

Effective purchasing, sales and business cooperation

Lucie KOCOURKOVÁ

Plzeň 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Efektivní nákup, prodej a kooperace podniků“

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

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Obsah

Úvod.....	7
1 TESLA Blatná, a. s.	8
1. 1 Historie společnosti.....	8
1. 2 Výrobní program.....	9
1. 3 Organizační struktura a zaměstnanci	9
1. 4 Vize a hodnoty	10
1. 5 Vývoj společnosti v posledních letech.....	11
1. 5. 1 Rok 2008.....	11
1. 5. 2 Rok 2009.....	12
1. 5. 3 Rok 2010.....	13
1. 5. 4 Rok 2011.....	13
2 Charakteristika efektivního nákupu ve společnosti TESLA Blatná, a. s.	14
2. 1 Zajištění nákupu.....	14
2. 2 Nákupní útvar	16
2. 3 Plánování nákupu.....	17
2. 4 Cíle nákupu	18
2. 5 Marketingové pojetí nákupu	19
2. 6 Fáze nákupního procesu.....	20
2. 6. 1 Zjištění problému	20
2. 6. 2 Specifikace produktu	20
2. 6. 3 Hledání dodavatele	21
2. 6. 4 Posouzení nabídek	22
2. 6. 5 Výběr dodavatele	22
2. 6. 6 Objednávka	23

2. 6. 7	Vstupní kontrola jakosti	24
2. 6. 8	Příjem materiálu na sklad	25
2. 6. 9	Zhodnocení nákupu.....	25
2. 7.	Hodnocení dodavatelů ve společnosti TESLA Blatná, a. s.	26
2. 7. 1	Hodnocení systému zabezpečení jakosti výrobků	26
2. 7. 2	Hodnocení kvality dodávek	27
2. 7. 3	Hodnocení ceny výrobků	27
2. 7. 4	Hodnocení prvních vzorků.....	28
2. 7. 5	Hodnocení spolupráce pro zlepšení dodávek.....	28
2. 7. 6	Závěrečné hodnocení	28
2. 8	Druhy nakupovaného zboží	29
2. 8. 1	Rozdělení zboží.....	31
2. 9	Skladování zásob	32
2. 10	Dodavatelé a objemy nákupu za rok 2011	34
3	Efektivní prodej ve společnosti TESLA Blatná, a. s.	36
3. 1	Prodej.....	36
3. 2	Prodejní oddělení	37
3. 3	Řízení prodeje	38
3. 3. 1	Tržní diagnóza	38
3. 3. 2	Tržní prognóza.....	41
3. 3. 3	Plánování cílů, které chce podnik v prodeji dosáhnout	42
3. 3. 4	Plánování marketingové mixu	43
3. 3. 6	Sestavení rozpočtu	45
3. 4	Vyhledávání nových zákazníků a propagace.....	45
3. 4. 1	Výstavy zboží	46
3. 4. 2	Agent.....	46

3. 5 Proces prodeje ve společnosti Tesla Blatná, a. s.....	47
3. 5. 1 Nabídka.....	47
3. 5. 2 Uzavření kupní smlouvy.....	48
3. 5. 3 Kompletace zásilky.....	48
3. 5. 4 Fakturace.....	48
3. 5. 5 Expedice.....	49
3. 6 Poprodejní sledování.....	49
4 Kooperace.....	50
5 Zhodnocení nákupu, prodeje, kooperace a návrhy na zlepšení ve společnosti TESLA Blatná, a. s.	52
5. 1 Problémy a navržená řešení v oblasti nákupu.....	55
5. 2 Problémy a navržená řešení v oblasti prodeje a kooperace.....	58
Závěr.....	60
Seznam tabulek.....	61
Seznam obrázků.....	62
Seznam použitých zkratk.....	63
Seznam použité literatury a zdroje.....	64
Seznam příloh.....	66

Úvod

V dnešní ekonomicky nejisté době se firmy snaží především přežít. K tomu může výrazně napomoci mimo jiné i neustálé zdokonalování firemních procesů. Počínaje nákupem dostatečného množství materiálu přes bezproblémový průběh výroby a následný prodej hotových výrobků. Nákup, prodej a využívání spolupráce s ostatními podniky dříve nepředstavovaly takovou strategickou záležitost jako dnes. Zda tyto procesy budou efektivní a zajistí značné úspory, závisí na volbě strategií, metod a analýz. Pokud chce firma uspět na trhu mezi značnou konkurencí a nedostat se do finančních problémů, musí zvolit tu správnou cestu a odpovědět si na řadu otázek.

Cílem této bakalářské práce je seznámit s činností, vývojem a hospodařením společnosti TESLA Blatná, a. s., specializující se na vývoj, výrobu a prodej dílů pro motorová vozidla, elektronických součástek, zařízení a strojní výrobu. Na základě poznatků z odborné literatury analyzovat nákup, prodej a kooperaci teoreticky a poté popsat tyto činnosti ve společnosti. Pokud by byly vyhodnocením analýzy zjištěny nějaké nedostatky či problémy, které omezují Teslu Blatná v dalším rozvoji, navrhnout opatření vedoucí k zefektivnění těchto procesů.

První část práce obsahuje základní informace o zkoumané společnosti TESLA Blatná, a. s. Dále její historii, vyráběný a prodávaný sortiment, hospodářský vývoj společnosti v posledních 4 letech a také její vize a hodnoty.

V další části této bakalářské práce jsou charakterizovány z teoretického hlediska pojmy nákup, prodej a kooperace. Následně je vypracována analýza těchto procesů probíhajících ve společnosti TESLA Blatná.

V poslední části práce je provedeno zhodnocení efektivnosti nákupu, prodeje a kooperace ve společnosti TESLA Blatná a na základě zjištěných nedostatků jsou navrhnutá opatření, která by měla vést ke zlepšení.

1 TESLA Blatná, a. s.

TESLA Blatná, a. s. se řadí mezi středně velké podniky. Hlavní závod se nachází v Blatné v ulici Palackého. Součástí závodu v Blatné je místně odloučený závod v Mirovicích, který je nyní mimo provoz a je určen k prodeji. Za datum vzniku firmy Tesla Blatná, jako samostatného právního subjektu, je považován 1. 7. 1985. Základní kapitál činí 109 500 Kč a její tři akcionáři se stejným podílem vlastní 100% ZK. Společnost je členem Hospodářské komory a Sdružení automobilového průmyslu. [13]

Již po několik desítek let se firma zaměřuje především na výrobu dílů pro automobilový průmysl a elektronických součástek, výrobků a zařízení, která se používají v oborech průmyslové a spotřební elektrotechniky. Nedílnou součástí společnosti tvoří samostatný strojní provoz, který vyrábí nástroje, formy, přípravky, popř. jednocelové stroje nejen pro vlastní potřebu, ale i pro externí zákazníky. Vlastní také lisovnu plastů. Při výrobních procesech se obvykle používá technologie napařování, naprašování a SMD montáže. TESLA Blatná se může také pochlubit vlastními vývojovými, konstrukčními, přípravnými a obslužnými kapacitami. [13]

Stálým a prvořadým cílem společnosti je udržet si pozici špičkového dodavatele především z hlediska kvality dodávaných výrobků a služeb. Dalším cílem je trvale zajistit plnou spokojenost všech našich zákazníků a ostatních obchodních partnerů. [13]

Obrázek loga a výrobní haly společnosti TESLY Blatná v **Příloze B**.

1. 1 Historie společnosti

TESLA Blatná byla založena 1. 8. 1958 jako závod tehdejšího národního podniku TESLA Lanškroun. V roce 1985 byl z tohoto závodu vytvořen samostatný koncernový podnik organizačně začleněný do VHJ TESLA - ELEKTRONICKÉ SOUČÁSTKY, koncern Rožnov, ze kterého byl k datu 1. 7. 1990 vyčleněn jako samostatný státní podnik. K 31. 12. 1990 došlo ke změně právní formy na akciovou společnost se stoprocentní majetkovou účastí státu. V červnu 1996 ve veřejné obchodní soutěži odkoupila majetkovou účast státu ve stoprocentní výši soukromá společnost Elteso, s.r.o., se sídlem v Blatné. Tato společnost se v roce 2001 sloučila s akciovou společností TESLA BLATNÁ. [13]

1. 2 Výrobní program

Poměrně široký výrobní program společnosti je tvořen čtyřmi základními skupinami výrobků: [13]

- **autopříslušenství** - automobilové pojistky, pojistkové skříňky a držáky pro ploché pojistky, kabelové koncovky, zapalovací kabely pro osobní automobily a motocykly,
- **elektronické součástky** - výkonové drátové rezistory pro aplikace v regulační technice a speciální rezistory, tlumivky axiální, toroidní, zapouzďené,
- **elektronická zařízení** - nabíječky pro akumulátorové ruční nářadí, napájecí zdroje a desky el. ochrana akumulátorů, zákaznická elektronika,
- **strojní výroba** - výroba polotovarů pro vlastní potřebu, výroba nástrojů a přípravků pro vlastní potřebu i cizí zákazníci.

Ukázka některých výrobků v **Příloze C**.

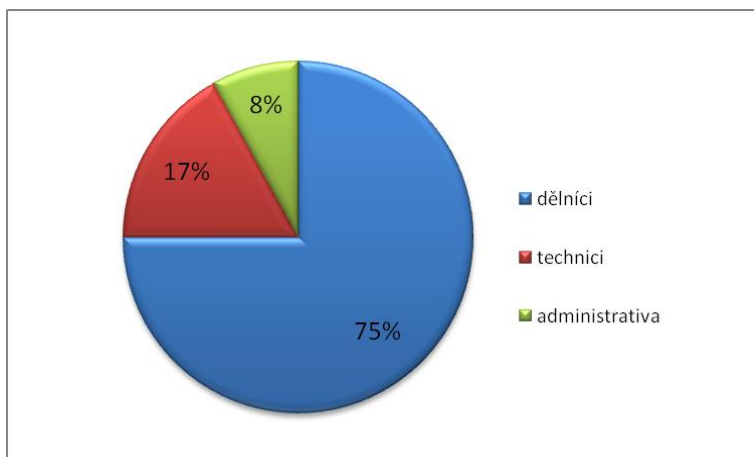
1. 3 Organizační struktura a zaměstnanci

TESLA Blatná, a. s. má střediskové uspořádání s třístupňovou organizační a řídicí strukturou tvořenou úrovní generálního ředitele, odborných ředitelů a vedoucími jednotlivých útvarů a středisek. [13]

Organizační struktura společnosti TESLA Blatná, a. s. v **Příloze A**.

Průměrný stav pracovníků v roce 2008 činil 384. Po poklesu téměř o 40 pracovníků v roce 2009 z důvodu ekonomické krize se počet zaměstnanců v letech 2010 a 2011 neustále zvyšoval. Na konci roku 2011 zaměstnávala TESLA Blatná 389 zaměstnanců. Jak vyplývá z následujícího grafu, pracovníky tvoří především dělníci, technici a administrativní pracovníci. [13]

Obrázek 1: Struktura zaměstnanců ve společnosti TESLA Blatná, a. s. v roce 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012 podle [13]

1. 4 Vize a hodnoty

Vize: Na základě znalostí a zkušeností ukazuje TESLA Blatná cestu zákazníkům. [13]

Hodnoty: [13]

- **slušnost a důvěra** – nejpevnější jsou smlouvy uzavřené podáním ruky. Společnost důvěřuje slovu svého partnera a chová se tak, aby ani on neměl důvod jejich slovu nevěřit,
- **otevřenost** – otevřená komunikace pomáhá předcházet sporům a ukazuje cestu k dalšímu rozvoji,
- **spolupráce** – ve společnosti zaměstnanci pracují v týmu a sdílí své znalosti tak, aby se neustále zlepšovali a učili se jeden od druhého,
- **profesionalita** – vysoká odbornost pracovníků, jejich zkušenost v oboru a trvalé vzdělávání jsou zárukou vysoké kvality výrobků,
- **flexibilita** – sebelepší produkt ztrácí svoji hodnotu, nepřijde-li v pravou chvíli. Tomu firma podřizuje svoje úsilí, co slíbí, splní.
- **inovativnost** – svět se rychle mění. Každý průběžně reviduje své zaběhnuté postupy a stereotypy. Při své práci společnost odstraňuje vše, co neúměrně brzdí a zatěžuje pracovní a řídicí procesy.

1. 5 Vývoj společnosti v posledních letech

Tabulka 1: Přehled vývoje vybraných položek v letech 2008 - 2011 (v mil. Kč)

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Výroba zboží	233,0	179,1	232,6	260,0
Výkony	239,6	216,0	280,7	300,6
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	236,4	215,3	270,3	284,6
- z toho: vývoz	155,7	150,3	186,7	207,6
Výnosy celkem	254,7	230,9	298,2	324,6
Náklady celkem	264,3	230,3	288,6	311,3
Hospodářský výsledek za účetní období	-9,6	0,6	9,6	13,3
Přidaná hodnota	100,7	94,2	115,1	134,7
Zásoby celkem	43,1	35,1	37,5	44,6
- z toho: materiál	21,8	19,0	22,4	23,6
nedokončená výroba	11,6	9,2	7,2	10,3
hotové výrobky	9,7	6,8	7,8	10,5
poskytnuté zálohy na zásoby	0,0	0,1	0,1	0,2
Krátkodobé pohledávky celkem netto	36,0	31,6	45,0	44,2
- z toho: pohledávky z obch. styku	35,3	30,4	43,8	42,8
- z toho: s prošlou LS	23,6	18,7	20,0	29,4
Bankovní úvěry celkem	5,3	4,6	12,5	8,4
Krátkodobé závazky celkem	36,6	24,6	38,9	39,3
- z toho: závazky z obch. styku	20,6	14,7	25,2	21,6
- z toho: s prošlou LS	11,5	5,0	15,5	11,0
Počet pracovníků (prům. přep. stav)	384	344	369	389
Počet pracovníků přidělených agenturami práce	31	20	29	29
Průměrný výdělek	14 643	15 079	16 117	17 059
Produktivita práce z výkonů (tis.Kč)	577,3	593,5	705,2	719,2
Investice	2,2	9,6	27,0	9,0

Zdroj: [13]

1. 5. 1 Rok 2008

Tento rok byl pro společnost TESLA BLATNÁ a.s. velmi složitým. Z hlediska dosažených hospodářských výsledků byl ovlivněn nepříznivými zejména externími vlivy. Po několika letech nepřetržitého růstu a pozitivních hospodářských výsledcích, došlo v důsledku recese a snížení poptávky k poklesu hlavních objemových ukazatelů u obou nejvýznamnějších výrobních oborů společnosti (autopříslušenství, elektronické součástky a zařízení). Dalším vnějším velmi významným faktorem ovlivňující negativně hospodaření společnosti, byl nepříznivý vývoj kurzových relací jak eura, tak amerického dolaru. V důsledku neustále posilujícího trendu české koruny.[13]

V roce 2008 dosáhla společnost objemu výroby zboží ve výši 233 mil. Kč, což proti předchozímu roku představuje pokles o 6,2%. Podílely se na tom jak díly pro autopříslušenství (snížení o 7,3%), tak obor výroby elektronických součástek a zařízení (snížení o 10,2%). Naopak narostla výroba pro zahraniční kooperující firmy o 16,5%. Odpovídajícím způsobem na vývoj objemu výroby zboží reagoval i vývoj ukazatele tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, u něhož ve srovnání s předchozím rokem došlo k poklesu o 9,8%. Pokles poptávky na tuzemském i zahraničních trzích byl způsoben nastupující recesí. [13]

Hospodaření společnosti v roce 2008 skončilo se ztrátou téměř 9,6 mil. Kč. Proto bylo nutné provést radikální a nepopulární změny pro zlepšení tohoto nepříznivého vývoje, došlo k propuštění 40 zaměstnanců. [13]

1. 5. 2 Rok 2009

Rok 2009 znamenal pro společnost TESLA BLATNÁ a.s., v důsledku přetrvávající recese na tuzemském i evropském trhu, pokles základních kvantitativních ukazatelů výroby zboží a realizovaných tržeb. Z hlediska dosaženého hospodářského výsledku nedošlo k žádnému výraznému propadu, naopak hospodaření společnosti skončilo mírným ziskem ve výši 0,6 mil. Kč. Nejvýznamnějším výrobním oborem společnosti byl již sedmým rokem obor výrobků určených pro automobilový průmysl, do kterého patří zejména sady zapalovacích kabelů, odrušovacích koncovek. Výroba zboží v tomto oboru představuje 52,0% z celkového objemu. [13]

I tento rok došlo k poklesu objemu výroby zboží o 23,1% vzhledem k roku 2008. To mělo samozřejmě vliv na vývoj tržeb z prodeje výrobků na tuzemském trhu, které dosáhly objemu 63 mil. Kč. V roce 2008 činily 80,7 mil. Kč. Na zahraničním trhu tržby v roce 2009 narostly z 65,9% na 70,7%. K nejvýznamnějším trhům patří dlouhodobě ruský trh a trhy zemí evropské unie, na třetím místě jsou trhy ostatních evropských zemí. [13]

Na náklady podniku měly vliv také 2 uskutečněné projekty, které dosáhly v prvním případě výše 6,2 mil. Kč, z toho dotace od MŠMT činila 42% a ve druhém případě 36 mil. Kč. [13]

1. 5. 3 Rok 2010

Po částečném odeznění vlivů finanční krize došlo k oživení poptávky po výrobcích v automobilovém průmyslu nejen na tuzemských, ale i na zahraničních trzích. Společnost navázala na vcelku úspěšný předchozí rok a dosažené ekonomické výsledky byly pokračováním příznivého vývojového trendu. Zdařilou obchodní politikou se podařilo zvýšit výkony v obou výrobních oborech (nárůst objemu zboží o 29,9%, oproti předchozímu roku 2009) a víceméně se tento ukazatel vrátil na úroveň roku 2008. Projevilo se to na celkovém objemu tržeb i hospodářském výsledku, který narostl na 9,6 mil Kč. Po tomto vývoji se očekával stejný růst i v dalším roce, tudíž byl zvýšen počet pracovníků z 344 na 369 zaměstnanců. [13]

Navýšení tržeb společnosti a velmi dobrá úroveň vykázaného hospodářského výsledku znamenala splnění plánovaných záměrů a cílů stanovených pro tento rok, čímž došlo k zúročení vynaloženého úsilí všech pracovníků společnosti zaměřeného na zlepšení činnosti ve všech oblastech a dosažení jejího efektivního hospodaření. [13]

Na straně aktiv narostl stav jak dlouhodobého nehmotného majetku, tak i zásob o 2,369 mil. Kč. Nakoupeny byly nové stroje za 3 414 000 Kč a přístroje za 1 210 000 Kč. Na straně závazků se výrazně zvýšil stav úvěrů, které vzrostly o 7 867 000 Kč. [13]

Za účelem vytvoření kvalitních podmínek pro realizaci výzkumných projektů dokončila společnost v roce 2010 výstavbu výzkumně vývojové laboratoře pro senzory a integrované senzory. Tímto mohla společnost doplnit svůj výrobní program o zcela nové vlastní perspektivní výrobky pro další rozvoj společnosti. [13]

V roce 2010 byl realizován pouze jeden projekt s celkovou výší nákladů 27 mil. Kč. Na řešení projektu se podílela Západočeská univerzita v Plzni (2,1 mil. Kč). [13]

1. 5. 4 Rok 2011

V roce 2011 pokračovala společnost TESLA BLATNÁ, a.s. v úspěšném vývoji. Opětovně docílila významného ekonomického růstu jak v oblasti výkonů a tržeb za prodej vlastních výrobků, tak i v oblasti dosaženého hospodářského výsledku. Vykázaná skutečnost znamenala proti předchozímu období nárůst téměř o čtyřicet procent. V oblasti výkonů dosáhla společnost více než sedmiprocentního růstu. V tomto směru se podařilo v plné míře naplnit plánované záměry pro tento rok. [13]

Společnost v roce 2011 vyrobila větší objem zboží o 11,8% než v roce 2010. Na tom výsledku se podílely díly pro autopříslušenství - zvýšení o 12,9%. Oživením poptávky jak na tuzemském, tak zejména na zahraničním trhu vzrostl ukazatel tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, u něhož ve srovnání s předchozím rokem došlo ke zvýšení o 5,3%. Nejprodávanějšími výrobky se staly sady zapalovacích kabelů, odrušovací koncovky, ploché a páskové automobilové pojistky. [13]

Společnost vykázala za rok 2011 vlivem nárůstu tržeb a tím i výkonů společnosti příznivý hospodářský výsledek ve výši 13,3 mil. Kč. [13]

V bilanční struktuře došlo k nejvýraznějším změnám v dlouhodobém nehmotném majetku, konkrétně ve výsledcích výzkumu a vývoje, nárůst o 8,428 mil. Kč. Byly pořízeny nové pracovní stroje i přístroje. Růst zaznamenaly i zásoby o 7,124 mil. Kč oproti předchozímu roku. Pohledávky po lhůtě splatnosti narostly o 9,403 mil. Kč. [13]

2 Charakteristika efektivního nákupu ve společnosti TESLA Blatná, a. s.

2. 1 Zajištění nákupu

Nákup je jednou ze základních funkcí podniku a ve většině organizací se stává významnou strategickou záležitostí. Celkový proces průmyslového podniku se rozděluje do 3 podnikových funkcí (nákupní, výrobní a prodejní). Činnosti nákup a prodej spojují podnik s trhem a okolím podniku. Důležité je také propojení nákupu s ostatními vnitropodnikovými útvary. Jako je například logistika, technická příprava výroby, řízení výroby, účetnictví a další. Úkolem podniku by mělo být zabezpečení bezporuchového chodu vlastními činnostmi za minimální náklady a dosažení co nejlepší výsledku hospodaření. [4, 11]

Nákupy představují 30 – 70 % obrátů podniku a tvoří 40 až 60 % celkových nákladů. Důležitost rozhodnutí o nákupu a zajištění vlastní produkce roste. Firmy velice pečlivě zvažují, zda by nebylo výhodné využít kooperaci s jinými podniky či svěření výroby dílčích komponentů jiné organizaci. Nalezení optimální nákupní strategie ovlivní jak stav zásob, tak i nepřímo ovlivňuje např. výši nákladů na jejich udržování, skladovací

ztráty, atd. Jakékoliv zlepšení či zdokonalení procesu nákupu zajistí větší efektivnost a konkurenční výhodu. [4, 8]

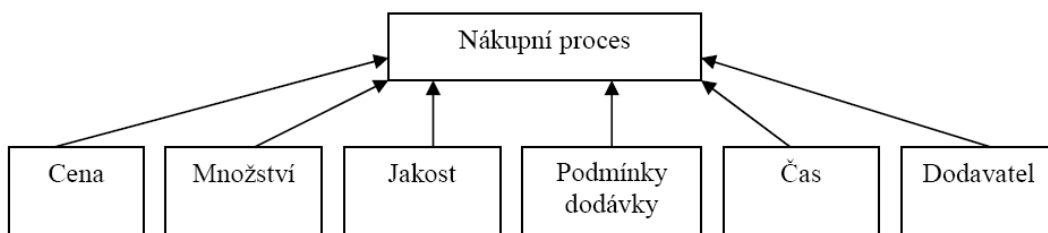
„Nákup představuje soubor činností, jejichž cílem je zabezpečení výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, polotovarů, surovin, energií, obalů aj. a služeb v požadované kvalitě, ve správný čas, na správné místo při ekonomických nákladech.“ [2, str. 9; 5, str. 6]

„Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity a představuje funkční činnost podniku, kterou začíná transformační proces v něm probíhající.“ [11, str. 16]

Nákup nelze vnímat jen jako zajištění potřebného výrobního materiálu či zařízení pro výrobu, ale zahrnuje mnohem více úkolů, které musí podnik plnit. Mezi tyto úkoly patří např. vyhledávání potenciálních dodavatelů za účelem dlouhodobých dobrých vztahů, plánování množství termínů spotřeby, řízení zásob, následný příjem a skladování zásob. [12]

Nákupce se při pořizování potřebného materiálu či jiných potřeb nerozhoduje jen na základě nejnižší ceny, ale jak ukazuje následující obrázek, ovlivňuje ho i řada dalších faktorů. [11]

Obrázek 2: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí



Zdroj: [11]

Společnost **TESLA Blatná a. s.** patří mezi organizace, pro které nákup znamená jednu z nejdůležitějších aktivit. Důvodem potřeby nakupovat, je nutnost zajistit dostatečné množství surovin, materiálu, polotovarů apod. pro výrobu elektronických součástek, zařízení a strojních dílů, autopříslušenství. [14]

2. 2 Nákupní útvar

Nákupní útvar bývá ve většině organizací částí obchodního útvaru, popřípadě obchodně – ekonomického útvaru. Fungování nákupního oddělení je závislé na aktivní spolupráci s ostatními útvary. Existuje řada možností, jak znázornit vnitřní organizační struktury v útvaru nákupu, např.: [11]

- členění podle sortimentu materiálu,
- členění podle funkční orientace,
- geograficky orientované členění,
- dodavatelsky orientované členění,
- kombinovaný typ členění.

Hlavní odpovědnost nese nejdůležitější osoba tohoto útvaru – nákupce. Pokud chce být prospěšný pro svůj podnik, neobejde se bez dostatečného osvojení marketingových nástrojů. Bez nich je téměř nemožné úspěšně vykonávat tuto pozici. Dále potřebuje vědomosti z oblasti technické, obchodní, průmyslové a administrativní. Nákupci jsou udělena přesně stanovená práva a povinnosti (např. určena maximální částka, do které může nákup sám uskutečnit). Činí také řadu rozhodnutí např. jaké a kolik výrobků nakoupit, o správném dodavateli či vybudování dlouhodobých obchodních styků, existujícím tržním riziku a postavení jak v podniku, tak na trhu. Měl by zastupovat dvě zásadní role: vyslanec podniku na trhu, prodavače a původce nadějných tvůrčích nápadů s ohledem na cíle podniku. Tyto vlastnosti nákupce a jeho správná či špatná rozhodnutí se projeví až při výstupu produkce na trh. [11]

„Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.“ [4, str. 7]

Pro zdárné splnění této funkce je nezbytné znát budoucí spotřebu materiálu, zvažovat potenciální disponibilní zdroje, uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách. Dále je nezbytné sledovat jejich realizaci, regulovat stav zásob, zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy a manipulačních procesů. [4]

Útvar nákupu ve společnosti **TESLA Blatná** patří pod obchodní úsek. Vedoucím útvaru a hlavním nákupcem je Dipl. Ing. Pospíšil. O dílčí nákupy se stará dalších 5 referentů nákupu, kteří jsou diferencováni jednak podle dodavatelů a také podle sortimentu. Útvar nákupu nese odpovědnost za činnosti: [14]

- vystavování objednávek a uzavírání kupních smluv,
- uzavírání a příprava obecnějších smluv o dodávkách,
- výběr, hodnocení, provádění auditů u dodavatelů,
- určení priorit platebních podmínek,
- vedení cenových jednání s prodejci – především o snížení ceny,
- komunikace s dodavateli, řešení vzniklých problémů,
- kontrola správnosti přijatých faktur,
- včasné zjišťování budoucí potřeby a příprava plánů nákupu,
- zajištění přepravy a převzetí dodávky na sklad,
- sledování stavu zásob,
- provádění pravidelné inventarizace zásob.

Vedoucí nákupu je v této funkci již 5 let a předtím působil na té samé pozici v jiných podobně orientovaných společnostech. Tudíž má značné zkušenosti a přehled o dodavatelích působících na trhu, kde nakupuje. Přesně ví, co potřebuje a čeho chce při vyjednávání s prodejcem dosáhnout. Zatímco jednotliví referenti mají na starost stávající dodavatele, vedoucí nákupu vyhledává a jedná s novými dodavateli. Není limitován žádnou konkrétní částkou, do které může sám učinit rozhodnutí o nákupu. [14]

2. 3 Plánování nákupu

Sestavení plánu nákupu je důležitým nástrojem, který vychází ze znalosti budoucích potřeb, vztahuje se k dlouhodobým prognózám. To umožňuje navázání nejen krátkodobých vztahů s dodavateli. Obsah plánu i jeho časový horizont musí být neustále

aktualizován dle reálných informací. Plán nákupu je úzce spojen s finančním plánem. Kontrola spočívá v hodnocení úrovně uspokojení podnikových potřeb a ekonomických kritérií, což jsou např. náklady, zásoby, materiálové náklady, partnerské spolupráce, motivace nákupců. [4]

Útvar nákupu ve společnosti **TESLA Blatná, a. s.** zajišťuje přípravu plánů na každý následující rok, čtvrtletí i měsíc, které se odvíjí od plánu výroby na další roky. Výrobní úsek zadá do informačního systému Info Office požadavek na potřebný materiál, který ho následně zpracuje. Nákupce je podle svých znalostí, zkušeností upraví (např. výrobní úsek požádá na příští rok o 1500 kusů materiálu, ovšem minimální objednávací množství je 3000 kusů, tudíž nákupce provede nákup v množství 3 000 kusů.). Měsíční výhledy se sestavují pro jednotlivé výrobky a podle těchto plánů firma objednává. [14]

2. 4 Cíle nákupu

Cíl popisuje to, kam by se chtěl podnik dostat a čeho chce firma dosáhnout v krátkodobém, střednědobém či dlouhodobém horizontu. [11]

- **Uspokojování potřeb** - potřeba je pocit nedostatku a vyvolává aktivitu, která by měla vést k uspokojení potřeby. Platí to nejen u lidí, ale také u podniků. [11]
- **Snížování nákupních nákladů** - každý podnik by chtěl mít své náklady co nejnižší a naopak výnosy co nejvyšší. Musí brát ale ohled na další podnikové cíle. Minimalizace nákladů může způsobit nárůst rizika, pokles kvality nebo růst zásob. Podnik může snížit náklady na předmět nákupu (cena vlastního výrobku) nebo náklady spojené s nákupem (dopravní náklady, pojistné,...). Jestliže tyto náklady dokáže podnik optimalizovat, dosáhne výrazné úspory. [11]
- **Zvyšování jakosti nákupu** - cílem většiny firem je vyrábět v co nejvyšší kvalitě. Pokud vstoupí do výrobního procesu vadný materiál, výsledkem bude i vadný výrobek. Rozlišují se dvě hlediska zvyšování jakosti: snaha o výrobky bez vady, zvýšení výkonu nakupovaného produktu. [11]
- **Snížování nákupního rizika** – riziko nákupu stoupá se snižující jakostí produktu. Rozlišujeme ty, která souvisejí s dodavatelem, až po rizika špatného servisu.[11]
- **Zvyšování flexibility nákupu** – dnes v době ekonomické nestálosti je budoucnost

většiny výrobních podniků nejistá. Z tohoto důvodu musí být plánování velice flexibilní. Pružnost nákupu souvisí s rizikem, které pokud se zvyšuje, měl by si podnik vytvořit různé alternativy pro případ nepředvídatelných událostí. Přizpůsobí se a využije tak co nejvíce nákupních příležitostí. [11]

- **Podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy** - veřejně prospěšné zájmy souvisejí s tím, že podnik je propojený s vnějším okolím, tudíž by měl hodnotit své jednání s ohledem na tuto skutečnost. [11]

Společnost **TESLA Blatná** má vytyčené 3 základní cíle, které se snaží dosáhnout a tím se neustále zlepšovat v nákupních činnostech. [14]

1. Zajistit včas potřebný materiál na správné místo.
2. Cenová optimalizace nákupu.
3. Obrátkovost.

Kontrola prvního cíle probíhá podle skutečných dodacích termínů, u druhého porovnáním cen mezi jednotlivými obdobími a mezi jednotlivými položkami materiálu, u třetího cíle se provádí jednou ročně výpočet. [14]

2. 5 Marketingové pojetí nákupu

Marketing byl dříve používán pouze na straně prodeje. Později, kdy došlo na trhu k vyrovnání počtu nabízejících a poptávajících, se objevil i v oblasti nákupu. [10]

Marketing používaný při nákupu využívá obdobné metody, techniky a aktivity jako marketing při prodeji. Snaží se dosáhnout dlouhodobých a výhodných partnerských vztahů v kvalitě výrobků, spolehlivosti, pružnosti v plnění smluv. [12]

Jde o aktivní, tržně orientovaný přístup k nákupu, v podobě spoluúčasti na volbě materiálu a „zajištění kompletního materiálového servisu včetně přípravy a aktivního přisunu materiálu na místo spotřeby, spolupráci při hledání jeho nejlepšího využití a při hledání způsobů ekonomické přeměny materiálu a využití druhotných zdrojů a odpadu.“ [12, str. 274].

2. 6 Fáze nákupního procesu

2. 6. 1 Zjištění problému

Pokud se vyskytne nedostatek materiálu apod. či nějaký jiný problém, měl by nákupce okamžitě zareagovat. Poznání potřeby je pouze prvním krokem průmyslového nákupního procesu. [4]

Nákupní proces v **TESLE Blatná** spouští žádanka na materiál, která přijde do oddělení nákupu. Úsek žádající objednání materiálu je povinen provést porovnání s rozpracovanou výrobou, stavem materiálu na skladě a stavem plnění svých dřívějších objednávek. Na základě ročních, čtvrtletních a měsíčních plánů předkládá žadatel písemné (popřípadě elektronické) žádanky na objednání materiálu. Požadavek musí obsahovat veškeré předepsané údaje, tj. kód a název materiálu, požadovaný termín dodání, rozložení dodávek v čase, příp. výkres, materiálový list, odkaz na příslušné normy dle charakteru materiálu. Každá žádanka na materiál musí být podepsána vedoucím dílny, následně schválena výrobním ředitelem. Úplnost žádanky kontroluje příslušný referent nákupu a její příjem potvrdí podpisem. Pokud zjistí referent nějaké nedostatky, vrátí ji zpět k přepracování. V případě nového druhu materiálu či inovace výrobku stávajícího předkládá požadavek na zajištění prvních výrobků a cenových nabídek technický úsek vedoucímu nákupu formou žádanky. [14]

2. 6. 2 Specifikace produktu

Potřeba je charakterizována množstvím a druhem zboží či technickými parametry. V případě nákupu technicky složitější nebo strategicky významné položky, nerozhoduje se nákupce o požadavcích na výrobek sám, ale využívá rady i z jiných útvarů. [4]

V této fázi podnik zvažuje (s pomocí dalších útvarů technických, výrobních a odbytových), kterou výrobkovou variantu vyrobit či nakoupit. Vyrobit v kooperaci nebo substituovat, nakoupit či půjčit. Je mnoho důležitých otázek, na které musí najít podnikový management správnou odpověď. [9]

Důvody využití externích dodavatelů: [9, 11]

- existují výrobci s kvalitnější či lepší produkcí položky,

- výrobci, kteří nabízejí cenu snižující celkové pořizovací náklady,
- výrobci nabízející lepší technická řešení, která se podílejí na inovaci finálních výrobků,
- nakupované výrobky snižující pracnost ve výrobě.

Společnost musí nejprve zhodnotit své technické schopnosti a respektovat návrhy z jiných útvarů, co by mělo být vyrobeno, silné a slabé stránky (znalosti a dovednosti, dostupnost práce, materiály, a finance, jakož i vhodnost zařízení a vybavení). [9]

Od nákupního útvaru se očekává významné přispění k rozhodování, zda zvolit tu či onu strategii. Firemní plán naznačuje na základě pečlivé analýzy to, co by měl podnik vyrábět a co by naopak měl nakupovat od externích dodavatelů. Samozřejmostí je také srovnání celkových nákladů na výrobu s náklady na získání výrobku od externích dodavatelů. [9]

Předtím než dojde k samotnému objednání materiálu apod., je řešena v **TESLE Blatná** otázka, zda výrobek z požadovaného materiálu sama firma vyrobí nebo raději koupí od jiné firmy či vyrobí v kooperaci s jinou organizací. Nákupce svými názory přispívá k této volbě. Důležitým faktorem pro toto rozhodnutí je vůbec schopnost a možnost výrobek vyrobit svými volnými kapacitami. Jestliže ano, pak je největší překážkou především cena. Pokud cena nakoupeného materiálu, polotovaru na tento výrobek je vyšší než cena samotného výrobku, bude nakoupen rovnou hotový výrobek. [14]

2. 6. 3 Hledání dodavatele

Pro výběr potenciálního dodavatele je nutné v první řadě shromáždit co nejvíce informací, aby si nákupce udělal „obrázek“ o každém možném vhodném kandidátovi. [4]

Nové dodavatele hledá nákupce společnosti **TESLA Blatná** společně s technickým úsekem, popř. i s oddělením kvality, na základě technických a specifických požadavků, ceny, dodacích termínů, kvality. Ale paradoxně v 90 % případech posílají prodejci své nabídky firmě sami od sebe. Nákupce čerpá informace na internetu, z databází agentur Czechtrade, CzechInvestu a spolupracuje také s KOTROU, která pomáhá vyhledávat

potenciální dodavatele v Korei. Zástupci společnosti využívají k získání nových dodavatelů také veletrhů např. Ampér. [14]

2. 6. 4 Posouzení nabídek

Probíhá na základě osobního setkání s dodavatelem nebo vyhledání si informací o určitém dodavateli. Po předložení a přezkoumání konkrétních nabídek je výběr dodavatelů zúžen. [4]

Po obdržení jednotlivých nabídek provede vedoucí nákupu **TESLY Blatná** jejich vyhodnocení po stránce obchodní. Dodavatelům, kteří vyhoví po této stránce požadavkům a představám společnosti, zašle vedoucí nákupu dotazník za účelem prověření zavedeného systému jakosti. Jako podklad pro toto ověření může sloužit i certifikát, který firma získala na základě auditu od třetího subjektu. [13]

V závislosti na charakteru výrobku je povinen vedoucí nákupu **TESLY Blatná** vyžádat první výrobky. Zašle těmto dodavatelům formulář „Zpráva ke zkoušce prvního výrobku“ společně s přesnou specifikací požadovaných parametrů a zajistí následné předání zásilky prvních výrobků vedoucímu odboru řízení jakosti, která je zodpovědná za posouzení a vyhodnocení určených parametrů po stránce technické. Odbor řízení jakosti zapíše výsledky měření do zprávy a porovnáním naměřených hodnot a daných parametrů vyhodnotí skutečný stav prvních výrobků. Výslednou zprávu předá vedoucí zpět vedoucímu nákupu, který dodavatele zpětně informuje. [13]

2. 6. 5 Výběr dodavatele

Volba optimálního dodavatele není jednoduchou záležitostí, z tohoto důvodu by o tom neměl rozhodovat sám nákupce, ale celý tým. Důležité je stanovení si kritérií a faktorů pro výběr. Výběru předchází fáze zjišťování. Jde o sbírání co nejvíce a co nejpodrobnějších, nejkompaktnějších informací o jednotlivých dodavatelích, se kterými poté probíhá komunikace (např. zdali je schopen splnit naše požadavky, podmínky nákupu, ...). Po samotném výběru se detailně stanoví podmínky kontraktu, na kterých se s dodavatelem předběžně domluví. Pokud firma zvolí špatného dodavatele, může to mít neblahý vliv nejen na náklady, prodejnost výrobků, na výsledný zisk, ale i na uskutečnění dlouhodobých cílů a zvolených strategií. Přesto,

že podnik již vybral svého favorita, neměl by přestat ve vyhledávání dalších a ještě výhodnějších nabídek jiných dodavatelů. [11]

Vybrat dodavatele může nákupce popř. nákupní útvar podle mnoha kritérií, především podle schopnosti dodat potřebné výrobky v požadovaném množství, kvalitě a provedení, pomoc při odborné technické přípravě užití výrobku, garance spolehlivosti výrobku, dále schopnost a ochota přizpůsobit se potřebám odběratele, úroveň komunikace, finanční situace firmy, ekonomická stabilita. Důležité jsou také kritéria týkající se ceny a smluvních podmínek (ceny, slevy, srážky). [4]

Pro volbu dodavatele slouží tzv. scoring – modely, které slouží pro hodnocení jednotlivých dodavatelů podle stanovených kritérií (spolehlivost dodávky, kvalita, způsob platby, cena, apod.). Každý dodavatel získá body za splnění či nesplnění kritérií. [4]

Výsledky výběrového řízení, probíhající v **TESLE Blatná**, včetně podkladů o ověření zavedeného systému jakosti odevzdá vedoucí nákupu obchodnímu řediteli, který provede konečné rozhodnutí. Takto vybraný dodavatel je poté u materiálu třídy A a B zařazen do skupiny „Hlavní“ či „Náhradní“ dodavatel. Před zahájením sériových dodávek uzavře vedoucí nákupu s dodavatelem materiálů smlouvu o dodávkách. [14]

2. 6. 6 Objednávka

S dodavatelem, který získá největší počet bodů, jsou domluveny konkrétní podmínky, technické parametry, množství atd. [4]

Objednání materiálu provádí referent nákupu **TESLY Blatná** formou objednávkového formuláře, který zašle e-mailem vybranému dodavateli. Každá objednávka musí být zaevidována do evidenční knihy vydaných objednávek, čímž je přiřazeno jedinečné číslo definující referenta nákupu, rok vystavení objednávky a pořadové číslo objednávky. Tato evidenční kniha je vedena v elektronické podobě v rámci obchodní databáze. Pokud se nevyskytne nějaký zásadní rozdíl, dodavatel objednávku potvrdí a zašle dodávku s daňovým dokladem. Po doručení je dodávka zkontrolována po formální stránce. [13]

Společnost objednává pravidelně každý měsíc na základě: [14]

- jednotlivých požadavků,
- rámcových smluv,
- minimální zásoby ve skladu materiálu.

Pokud přijde požadavek na kratší dodací termín, je vybrán dodavatel s nejkratší dodací lhůtou, i přestože nebude nabízet zboží nejlevněji. Všechny objednávky schvaluje vedoucí nákupu. [14]

2. 6. 7 Vstupní kontrola jakosti

Pracovník příjmu **TESLY Blatná** předává přijaté zboží vstupní kontrole, která provede odebrání vzorků a vstupní kontrolu na základě vlastních předpisů. [13]

Pracovník příjmu na základě výsledku vstupní kontroly provede rozdělení na: [13]

- **zboží bez závad** – každý druh balení je označen datem uvolnění do výroby a číslem příjemky. Označení se provádí etiketovacími kleštěmi nebo lístkem, který má zelenou barvu. Takto označený materiál s příjemkou je uvolněn z prostoru pro došlý materiál do skladu.
- **zboží pozastaveno** = u zboží není prokázána jakost – vstupní kontrola předá spolu s příjemkou a vyznačenou vadou i vyplněný formulář „Informace o výsledku přijímací zkoušky“. Pracovník příjmu zboží označí žlutou etiketou každý druh balení s uvedeným datem pozastavení a číslem příjemky. Takto označený materiál je umístěn do prostoru pro pozastavený materiál. Pracovník příjmu předá příjemku s hlášením vstupní kontroly referentovi nákupu za účelem vyřízení odchylky. V případě kladného stanoviska v procesu odchylkového řízení je k příjemce připojen protokol o uvolnění materiálu. Na jeho základě provede pracovník označení každého druhu balení zelenými etiketami s datem povolení odchylky a číslem odchylky. Takto označený materiál je uvolněn do skladu materiálu, ale tento postup může nastat pouze ve výjimečných případech, kdy hrozí zastavení výroby apod.,
- **zboží nelze zpracovat** – v případě, že závada na dodaném zboží je závažná, vystaví vstupní kontrola „Zápis o vadách“ a ten spolu s příjemkou předá na oddělení

nákupu. Pracovník příjmu označí každý druh balení dodávky číslem příjemky a datem zápisu o vadách etiketou červené barvy a na příjemce provede červené orámování čísla příjemky. Materiál je uložen do prostoru „Materiál nepřístupný pro výrobu“. Příjemka se zápisem o vadách je předána referentovi oddělení nákupu, který následně uplatní reklamaci u dodavatele.

- **část dodávky bez závad, část pozastavena nebo nelze zpracovat** – vstupní kontrola předá příjemku s identifikací množství vyhovujícího a pozastaveného materiálu. Pracovník příjmu materiálu provede následné označení dobrých a pozastavených balících jednotek nebo kusů příslušnou etiketou za přímé účasti pracovníka vstupní kontroly a jednotlivé dávky jsou uloženy do příslušné části skladu.

2. 6. 8 Příjem materiálu na sklad

Veškerý materiál došlý do závodu je předán pracovníkovi příjmu zboží, který provede kontrolu neporušitelnosti obalů dopravou a v souladu s dodacím listem zkontroluje počet a váhu kusů, krabic či jiných obalů a prvotní posouzení správnosti dodaného materiálu. Takto prvotně prověřený materiál je umístěn do vymezeného prostoru ve skladu materiálu. Na základě dodacího listu či faktury vystaví pracovník příjmu zboží příjemku. Materiál podléhající vstupní technické kontrole je předán pracovníkovi vstupní technické kontroly, ostatní materiál je pracovníkem příjmu označen zelenou etiketou obsahující číslo a datum příjemky a je uvolněn do skladu společně s kopií příslušné příjemky, která zajistí identifikaci a nezaměnitelnost daného materiálu. [13]

2. 6. 9 Zhodnocení nákupu

Po určité době firma zhodnotí, zda plní, na čem se ve smlouvě zavázal a zda náklady na nákup odpovídají. [4]

Obrázek 3: Nákupní proces ve společnosti TESLA Blatná, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 podle [13]

2. 7. Hodnocení dodavatelů ve společnosti TESLA Blatná, a. s.

Hodnocení dodavatelů je ve své podstatě prevencí před výrobou nejakostních výrobků, která by byla způsobena dodávkami nekvalitních dílů nebo materiálů od dodavatele. Tímto způsobem lze včas takovému případu zabránit a udržet jakost finálních výrobků na požadované úrovni. Metoda hodnocení dodavatelů ve společnosti TESLA Blatná, a. s. vychází především z hodnocení jakosti podle požadavků a pravidel definovaných v ČSN ISO 9001. [13]

Provádění hodnocení z hlediska schopnosti zajišťovat jakost dodávek probíhá u: [13]

- nových dodavatelů před zahájením odběru nových materiálů nebo dílů,
- dodavatelů, od kterých se materiál již odebírá, se provádí hodnocení opakovaně v intervalu 1 roku a hodnocení kvality dodávek s hodnocením spolupráce v intervalu čtvrt roku.

Pro hodnocení dodavatele slouží protokol „Hodnocení dodavatele“ (ukázka protokolu viz **Příloha D**). Toto hodnocení se provádí v oblasti kvality dodávek, ceny výrobku, spolupráce pro zlepšení úrovně dodávek, hodnocení prvních vzorků a hodnocení systému zabezpečení jakosti dodavatele. [13]

2. 7. 1 Hodnocení systému zabezpečení jakosti výrobků

Hodnocení dodavatelů můžeme rozdělit do 3 etap. V **první etapě** se hodnocení provádí formou dotazníku, který je zaslán hodnocenému dodavateli. Dotazník je tvořen souborem 30 otázek, které jsou rozděleny podle důležitosti vlivu na jakost dodávek do dvou rozdílně bodově ohodnocených skupin. Součtem dosažených bodů jsou dodavatelé předběžně zařazeni do dvou skupin: dodavatel podmíněčně způsobilý, dodavatel způsobilý. Toto zařazení není definitivní, přihlíží se ještě ke kvalitě dodávek.

Při konečném vyhodnocování dodavatele je třeba brát v úvahu hodnocení plynoucí z dotazníku a objektivní posouzení skutečné jakosti dodávaných dílů. Je to z toho důvodu, že dodavatel se může při vyplňování dotazníku nechtěně podhodnocovat nebo na straně druhé může uvádět takové odpovědi, které jsou v rozporu se skutečností. Při porovnání se skutečnou jakostí dodávaných dílů nebo materiálu by se tento eventuální rozdíl měl odhalit a na základě posouzení obou hledisek zařadit dodavatele do jedné z uvedených skupin: [13]

- **dodavatel způsobilý** – zavedený systém jakosti dodavatele je v souladu s normami ISO 9001, případné objevené nedostatky jsou nepodstatné,
- **dodavatel podmíněčně způsobilý** – v prověřovaném systému jakosti byly shledány podstatné nedostatky, s dodavatelem domluven harmonogram jejich odstranění.

Druhou etapou hodnocení je forma auditu. Výsledkem auditu je zařazení dodavatele do jedné z 3 skupin: dodavatel způsobilý, podmíněčně způsobilý, nezpůsobilý - s nímž se nedoporučuje pokračovat ani v dodávkách materiálu, ani v další spolupráci. Nákupce společnosti TESLA Blatná ve spolupráci s oddělením kvality by měl provádět 1 až 2 audity za rok, ale z finančních důvodů je to možné pouze u tuzemských dodavatelů. [13]

Třetí etapou je využití přiděleného certifikátu, který zaručuje způsobilost dodavatele. [13]

2. 7. 2 Hodnocení kvality dodávek

U dodavatele, který společnosti již dodával, zhodnotí zpětně kvalitu realizovaných dodávek za uplynulý čtvrt nebo celý rok. Hodnocení provádí vstupní kontrola u jednotlivých dodávek a bodově je ohodnotí. [13]

Hodnocení všech dodávek, které provádí oddělení nákupu, uskutečňuje tak, že vypočte jejich dosažený průměr bodů a provede ohodnocení dle tabulky. [13]

2. 7. 3 Hodnocení ceny výrobků

- Cena výrobku odpovídá představám odběratele, dodavatel reaguje s výší ceny na odebírané množství, cena je určena vzájemnou dohodou (5 bodů).

- Dodavatel určí cenu a její výše je neměnná (3 body).
- Cena je vysoká, dodavatel nepřipouští jednání o její výši (1 bod).

[13]

2. 7. 4 Hodnocení prvních vzorků

Používají se výsledky posledního hodnocení prvních výrobků. První výrobky se hodnotí v případě: nového výrobku, změny stanovených hodnot a původně zadaných požadavků, změny technologie výroby, nového místa výroby, přerušení výroby delším než 6 měsíců. Mimo tyto smluvní závazky jsou první výrobky vyžadovány v případě dodávek od nového dodavatele. Závěrečné vyhodnocení zkoušek je poté klasifikováno:

[13]

- uvolněno,
- uvolněno s odchylkou,
- nutno předložit nové výrobky – předložené první výrobky neodpovídají technickým požadavkům. U dodavatele musí být provedena taková opatření, která zaručí splnění požadavků Tesly v Blatné. Poté je nutné předložit znovu první výrobky a uskutečnit jejich schvalování.

Vyhodnocení zkoušek je v kompetenci vedoucího vstupní technické kontroly. [13]

2. 7. 5 Hodnocení spolupráce pro zlepšení dodávek

Hodnotí se vstřícnost dodavatele k jednání o podmínkách uskutečnění dodávek: platební podmínky, lhůta splatnosti, předkládací lhůta, limitní množství, pravidelnost dodávek, změny v dodacích termínech a požadovaných objemech dodávky. Jako podklad pro vyhodnocení mimo jiné slouží faktury a sběrná karta dodavatele. [13]

2. 7. 6 Závěrečné hodnocení

Konečné vyhodnocení se odvíjí od toho, zda dodavatel je zcela nový, již firmě dodává nebo došlo ke změně, viz bod. 2. 7. 4. [13]

Hodnocení u stálého zákazníka: [13]

- A (16 – 20 b) = plně vyhovující,
- B (15 – 11 b) = podmíněčně vyhovující,
- C (10 – méně b) = nevyhovující.

V případě, že dodavatel byl ohodnocen méně než 10 body, jsou podniknuty kroky vedoucí k nápravě nedostatků: [13]

- osobní jednání u dodavatele s cílem odstranění vzniklého nedostatku,
- opětovné přezkoumání hodnoceného nedostatku a jeho kontrola u dodavatele,
- ve spolupráci s dodavatelem provést taková opatření, aby se nedostatek při další dodávce neopakoval,
- případně provést změnu dodavatele.

Doklady s hodnocením dodavatele jsou uloženy 2 roky v oddělení nákupu a poté se předají do archivu společnosti. [13]

2. 8 Druhy nakupovaného zboží

Jakýkoliv nakupovaný vstup podnikem má svou určitou charakteristiku. Podle toho se dále odvíjí jak nákupní strategie, tak i samotná realizace nákupu. [4]

V průmyslových podnicích se nakupované zboží rozděluje do 7 kategorií. [4, 2]

1. **Suroviny** – nejsou nijak zpracované, nachází se v přírodním stavu i tvaru. Slouží k výrobě polotovaru. Ten pak vstupuje dál do výrobku. Doprava surovin se vyznačuje vysokými přepravními náklady. Jedná se například o dřevo, uhlí, zemní plyn.
2. **Procesní základní materiály, meziprodukty** – určeny k dalšímu zpracování. I když jsou nabízeny různými dodavateli, jsou téměř totožné. Například chemikálie, plasty, hutní výrobky apod.

3. **Doplňkový režijní materiál** – do této skupiny patří kancelářské potřeby, maziva, čisticí prostředky. Nakupují se většinou ve velkém množství a od velkého počtu dodavatelů, tím podnik dosahuje úspor.
4. **Komponenty, díly, polotovary** – motory, ovladače, apod. Jsou to výrobky, které slouží přímo k montáži či jako komponent potřebný k dokončení konečného výrobku.
5. **Zařízení** – jde o finančně náročné a rizikové nákupy, jedná se především o zboží použité jak ve výrobě tak i mimo ni, např. (dopravní prostředky, počítače, stroje).
6. **Systémy** – například výrobní linky a informační systémy jsou důležité součásti, bez nichž by se nemohla např. uskutečnit výroba. Mají velký vliv na ekonomické výsledky společnosti.
7. **Služby** – s uplatňováním outsourcingu se stále více se rozšiřuje škála nabízených služeb, které může firma využít. Jde o služby týkající se například přepravy, projektové služby atd.

Nákupní strategii také ovlivňuje různé rozdělení položek (například, které položky mají vliv na hospodaření firmy či na hlavní předmět podnikání nebo na jakost výrobků a služeb). [4]

V **TESLE Blatná** probíhá nákup zboží různými způsoby.

Investiční majetek - o pořízení nového stroje rozhodují týmy, tvořící osoby, kterých se nákup týká (např. technik stanoví požadavky na technické parametry, ředitel rozhodne o financování, nákupce zajišťuje objednání). Nákupní proces opět vznikne na základě požadavku. U výběru měřicího přístroje nezajišťuje nákupce jen objednání, ale navíc i výběrová řízení. Konečné rozhodnutí probíhá na základě předložené nabídky s vyhovujícími technickými parametry, s nejnižší cenou a termínu dodání. [14]

Režijní materiál - kancelářské potřeby – tento materiál se drží v určité zásobě. Pokud poklesne na určité minimum, proběhne objednání, které zajišťují referenti nákupu. [14]

Služby - energie, IT služby – podobně jako u investičního majetku rozhodují o výběru dodavatele týmy, který podle nabídek a požadovaných technických parametrů provede výběr. U jednoho případu byla použita i elektronická aukce. [14]

2. 8. 1 Rozdělení zboží

Nejdůležitějším rozdělením položek, které by firmu mělo nejvíce zajímat je to, jak se jednotlivé nakupované položky podílejí na celkových nákladech. ABC analýza rozděluje nakupované položky do 3 kategorií: [11]

- **A** – cca 20% všech položek, které jsou pro podnik nejdůležitější, pokrývají 80 % hodnoty spotřeby, prodeje. Kontrola probíhá každý den.
- **B** – cca 10 – 30% položek s podílem 15 % hodnoty spotřeby, prodeje. Velikost objednacích dávek i pojistná zásoba je vyšší než u položek A.
- **C** – nejméně důležité položky, 50 – 70 % položek s podílem 5% na hodnotě spotřeby. Objednací množství určeno na základě spotřeby v minulém období.

I ve společnosti **TESLA Blatná** přistoupili k zavedení moderního přístup k řízení zásob, a sice pomocí ABC analýzy. Cílem byla optimalizace celkových nákladů souvisejících s pořízením a skladováním zásob. Materiál je rozdělen podle důležitosti a stupně kontroly. [14]

Materiál výrobní se rozděluje na:

- **materiál třídy A** – jedná se o vybraný výrobní materiál, který má svou povahou rozhodující vliv na jakost výrobku. U takto zařazených materiálů jsou nutné následující postupy: zpracování seznamu schválených hlavních a případně náhradních dodavatelů, schválení prvních výrobků, pravidelná vstupní kontrola, pravidelné hodnocení dodavatelů, uzavření smlouvy o dodávkách. [13]

Součástí skupiny materiálů třídy A jsou především díly vstupující do výrobků pro automobilový průmysl. U dodavatelů těchto dílů je nezbytným požadavkem zavedený systém jakosti min. dle normy ISO 9001. Největším podílem jsou zde zastoupeny např. zapalovací kabely, koncovky a kontakty. Tento materiál podléhá více kontrolám. Sleduje se především vzhled, etikety a průměr. [13]

- **materiál třídy B** – jedná se o materiál výrobního charakteru, který podléhá pouze pravidelné vstupní kontrole, je veden seznam vybraných dodavatelů a ti jsou podrobováni pravidelnému hodnocení. Do této skupiny jsou zařazeny např.

transformátory, el. součástky, keramické trubky, vodiče s kontakty atd. Kontroluje se vzhled, výrobce a technické hodnoty. [13]

Materiál třídy A i B je evidován a pravidelně aktualizován v Třídničku materiálu. [13]

- **materiál třídy C** – ostatní materiál výrobního charakteru (např. katalogové díly, oleje, maziva, spojovací materiál apod.). [13]

Materiál režijní - kancelářské potřeby, úklidový a hygienický materiál, náhradní díly apod. [13]

2. 9 Skladování zásob

Nakoupené zboží nemusí být vždy okamžitě spotřebováno ve výrobním procesu a je nutné uskladnění až do té doby, kdy bude potřeba. Řízení zásob, za které též zodpovídá také nákupní útvar, je považováno za jednu z nejdůležitějších manažerských činností v podniku. Negativní stránkou skladování jsou značné související náklady. Pokud chce podnik náklady minimalizovat, měl by učinit změnu v řízení zásob, pokud tak již neprovedl dříve např. přechod na systém just-in-time a další systémy minimalizující zásoby ve skladech. Špatné řízení zásob způsobuje zadlužování podniku, ale občas si vedení firem ani neuvědomuje, že právě ve skladování může být utopeno tolik finančních prostředků. Zásoby sice mohou snížit riziko z nedostatku, který by narušil bezporuchovost a plynulost výrobního procesu, ale zároveň se zvyšuje vázanost finančních prostředků v zásobách. Na druhou stranu pokud snížíme stav zásob, můžeme ohrozit výkonnost a výsledkem může být nárůst nákladů z nedostatečného množství zásob. [11]

„Úkolem řízení zásob je jejich udržování na úrovni, která umožňuje kvalitní splnění jejich funkce: vyrovnávat časový nebo kvantitativní nesoulad mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby u odběratele a dále tlumit či zcela zachycovat důsledky náhodných výkyvů v průběhu těchto dvou navazujících procesů, včetně jejich logistických propojení.“ [4, str.193]

Rozlišují se 2 druhy řízení zásob: [11]

- **operativní** – mělo by zajistit udržování stavu zásob v takové výši, která odpovídá potřebám vnitropodnikových výrobních a nevýrobních spotřebitelů,
- **strategické** – představují volbu o tom, jakou výši z celkových finančních zdrojů, může podnik vyčlenit na krytí zásob.

Přijaté zboží ve společnosti **TESLA Blatná** je umístěno do jednoho ze dvou skladů (sklad materiálu, sklad nákupu), umístěných v areálu společnosti. V účetnictví jsou účtovány jako jeden sklad. Skladovaný sortiment obsahuje široké portfolio položek, téměř přes 3 tisíce a celou řadu výrobních skupin, např. pryžové koncovky a vývodky, zapalovací kabely, elektronické součástky, autopojistky, vodiče, lanka, ostatní kabely, desky, hadice, profily z plastů, výrobky a hutní výrobky z hliníku. [13]

Průměrný stav skladu materiálu v roce 2011 dosáhl objemu 18 618 000 mil. Kč. Bezpohybové zásoby materiálu představují takový materiál, který je uskladněn ve skladu nákupu a nezaznamenal příjem ani výdej za 12 měsíců. Objem peněžních prostředků vázaných v těch to zásobách dosáhl v roce 2009 téměř 1 725 000 Kč. K výrazné změně došlo v roce 2010 především z důvodu likvidace dlouhodobě nepotřebných zásob. V roce 2011 byl tento krok opakován a materiál dlouhodobě bez pohybu byl zlikvidován. [13]

V areálu firmy je umístěn i konsignační sklad, jehož není TESLA Blatná vlastníkem. Jedná se o sklad materiálu zřízen dodavateli ze zahraničí. Tesla Blatná odebírá materiál z tohoto skladu podle své potřeby. Na základě vystavené a zaplacené faktury se tento materiál stává majetkem TESLY Blatná. [13]

V roce 2011 byly prostřednictvím konsignačních skladů zajišťovány díly od následujících firem: [13]

Tabulka 2: Konsignační sklad ve společnosti TESLA Blatná, a. s. za rok 2011

Název dodavatele	Počet skl. položek	Realizovaný objem v Kč	Počet příjmů	Počet výdajů	Průměrný stav KS v Kč
SMP	8	20 087 789	21	45	3 813 919
News World Wu	15	15 318 671	21	83	4 702 732
Celkem	23	35 606 460	42	128	8 516 651

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 podle [13]

Při řízení zásob se nejvíce sleduje: [11]

- **okamžitá zásoba** – faktická fyzická zásoba (= skutečný stav zásob), dispoziční zásoba (= faktická zásoba zmenšená o již uplatněné požadavky), bilanční zásoba (= dispoziční zásoba zvětšená o velikost nevyřízených, ale potvrzených objednávek),
- **průměrná zásoba** – uvádí se jako průměr denních stavů fyzické zásoby (skutečného stavu zásob na skladě) za určité období,
- **rychlost obrátu** – tj. počet obrátek průměrné zásoby za určité období,

$$[11] \quad \text{Počet obrátek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrná zásoba}}$$

- **dobu obrátu** – tj. doba, kterou průměrná zásoba pokryje průměrnou spotřebu.

$$[10] \quad \text{Doba obrátu} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{tržby}/360}$$

2. 10 Dodavatelé a objemy nákupu za rok 2011

V roce 2011 došlo oproti předchozímu období k mírnému poklesu plateb předem, které tvořily z celkového nákupu pouhých 2,3 % jak od zahraničních, tak od tuzemských dodavatelů. Ostatní dodavatelé využívali běžnou splatnost po vystavení faktury a malé % platbu hotově (0,4%). [13]

Tabulka 3: Významní tuzemští dodavatelé společnosti TESLA Blatná, a. s. v roce 2011

Název organizace	Objem nákupu v Kč
GRAFOBAL BOHEMIA s. r. o.	3 472 766
GM electronic, spol. s. r. o.	2 395 097
ČeMeBo s. r. o.	2 376 175
RUTRONIK E. B. CZ, s. r. o.	2 046 890
INKOSAS a. s.	1 797 930

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 podle [13]

Celkový objem nákupu za rok 2011 od tuzemských dodavatelů činila 36 106 611 Kč. Jak vyplývá z tabulky, nejdůležitějším tuzemským dodavatelem TESLY Blatná v roce 2011 byla společnost Grafobal Bohemia, s. r. o.

Tabulka 4: Významní zahraniční dodavatelé společnosti TESLA Blatná, a. s. v roce 2011

Název organizace	Objem nákupu v Kč
NEWS WORLD Wu Company, Taiwan	20 406 345
SMP Standard Motor Products, Inc., USA	20 287 789
Littelfuse Europe GmbH, SRN	9 858 642
Madison Wire (Europe) Ltd., UK	8 324 444
PT Distributors Sdn Bhd, Malajsie	4 485 888

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 podle [13]

Celkový objem nákupu od zahraničních dodavatelů v roce 2011 činil 95 228 640 Kč. Nejvíce dodavatelů ze zahraničí měla společnost z Evropy a z Asie. Nejdůležitějším zahraničním dodavatelem TESLY Blatná v roce 2011 byl dodavatel z Taiwanu. [13]

Jak ukazuje následující tabulka, počet dodavatelů společnosti TESLY Blatná neustále kolísala. V roce 2011 byl celkový počet dodavatelů 384, převažovali dodavatelé z tuzemska.

Tabulka 5: Dodavatelé společnosti TESLA Blatná, a. s. v letech 2008 - 2011:

Počet dodavatelů	2008	2009	2010	2011
Tuzemsko	264	245	275	278
Zahraníčí	97	96	124	106
Celkem	361	341	399	384

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 podle [13]

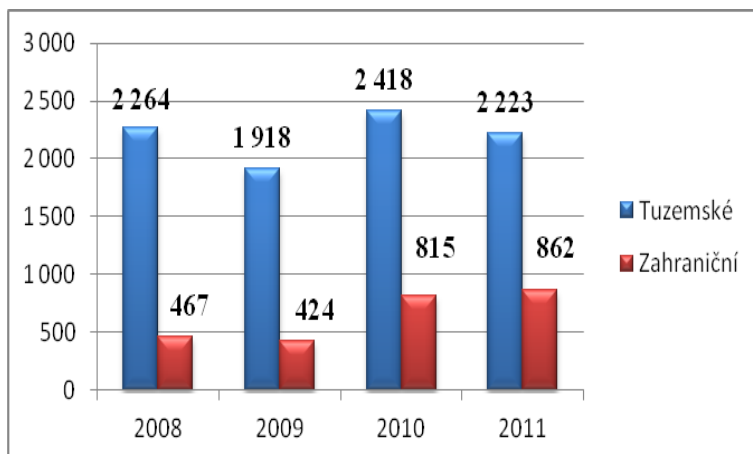
V další tabulce je možné vidět, kolik provedla společnost TESLA Blatná objednávek v letech 2008 – 2011. V roce 2011 klesl celkový počet u tuzemských dodavatelů o 195, naopak u zahraničních dodavatelů došlo k nárůstu o 47 objednávek.

Tabulka 6: Celkový počet objednávek společnosti TESLA Blatná v letech 2008 - 2011

Počet objednávek	2008	2009	2010	2011
Tuzemské	2 264	1 918	2 418	2 223
Zahraníční	467	424	815	862
Celkem	2 731	2 342	3 233	3 085

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 podle [13]

Obrázek 4: Celkový počet objednávek v letech 2008 - 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 podle [13]

3 Efektivní prodej ve společnosti TESLA Blatná, a. s.

3.1 Prodej

Prodejem firma dokončuje reprodukční proces, který je zaměřen na uspokojování cizích potřeb. V dnešní době je cílem společností spíše dosáhnout co nejvyššího zisku, než prodat co největší množství. Je to složitý proces, který obsahuje celou řadu různých zásad, technik a důležitých osobních dovedností a úkolů. [3, 10]

Jedním z problémů firem v dnešní době je najít pro své výrobky zákazníky. Je důležité, aby nejen výrobní podniky zjišťovaly potřeby a přání svých zákazníků, ale i nalezení cesty, jak je svými činnostmi uspokojit. Je nezbytné, aby si firmy uvědomily důležitost tohoto marketingového přístupu. [10]

„Úlohou prodeje není pouze prodávat, lze také při něm získávat zpětnou vazbu od zákazníků – zejména informace o funkčních vlastnostech výrobku – a ty jsou přímo využitelné pro výzkum a vývoj.“ [3, str. 7]

TESLA Blatná, a. s. je exportně orientovaná firma, která aktivně hledá nové trhy a příležitosti pro své výrobky. Export činí přibližně 50% z celkové produkce. [15]

3. 2 Prodejní oddělení

Nejdůležitějším úkolem oddělení prodeje je dosahování co nejúčinněji podnikových cílů a plánů právě prostřednictvím prodeje. Náplní práce je dále: [3, 10]

- vyhledávání nových zákazníků, jednání s nimi,
- příjem zakázek,
- vedení záznamů o zákaznících,
- vyřizování stížností,
- poskytování služeb,
- uzavření obchodu,
- zjišťování potřeb zákazníků,
- tvorba strategie a plánování prodeje,
- analýza prodeje,
- řízení zásob hotových výrobků a jejich skladování.

Prodejní oddělení může být organizováno podle: [3]

- geografické struktury,
- struktury založené na specializaci prodejce na výrobek,
- struktury založené na zákazníkovi.

Útvar prodeje ve firmě **Tesla Blatná, a. s.** spadá stejně jako nákup pod obchodní úsek. Kromě jednotlivých fakturantek a ostatních pracovníků, jsou těmi nejdůležitějšími členy především vedoucí prodeje a 7 hlavních prodávajících. Ti jsou odlišeni podle výrobních skupin. Každý z těchto sedmi pracovníků má za úkol především získat nové zákazníky a prodat největší objem výrobků. Výrobky z oboru autopříslušenství a elektronických zařízení zajišťuje dohromady 6 zaměstnanců, elektronické součástky a kooperaci mají na starosti 2 zaměstnanci. [15]

Činnosti, které vykonává oddělení prodeje, kopírují víceméně činnosti dle odborné literatury: [14, 3, 10]

- aktivní vyhledávání nových zákazníků, setkávání se s nimi,
- zpětné zjišťování spokojenosti zákazníků,
- zvážení rozšíření výrobního sortimentu na základě podnětů od zákazníka,
- rozšiřování spolupráce,
- tvorba strategií a cílů prodeje,
- vytváření prognóz.

Marketing je ve většině organizací součástí prodeje. V **TESLE** Blatná je ale od prodeje oddělený. Marketingové oddělení se nezaměřuje na prodej, ale snaží se objevovat nové směry prodeje, získávat finanční prostředky, vyhledávat nové příležitosti atd. Pracovníci marketingu ve spolupráci s referenty prodeje sledují trh daného výrobku, zejména nárůst nebo pokles poptávky, chování konkurence, změnu skladby zákazníků, očekávaný trend atd. Výsledky tohoto pozorování jsou zpracovávány ve formě marketingových studií zaměřených vždy na danou oblast. Zohledňovány jsou ve všech relevantních dokumentech definující cíle firmy v dané oblasti a nástroje pro jejich dosažení (např. marketingový plán firmy). [13, 15]

3. 3 Řízení prodeje

Rozhodujícím prostředkem pro řízení prodeje je obchodní plán, jehož sestavování probíhá v následujících etapách: [10]

3. 3. 1 Tržní diagnóza

Popisuje bezprostřední postavení podniku na trhu, jednotlivé nejprodávanější výrobky a jejich tržní podíl popřípadě vytvořený obrat. Zkoumány a popsány jsou jednotlivé segmenty zákazníků. Nabídku konkurence posuzuje podnik, jako kdyby to byla její nabídka. Do tržní diagnózy se též zahrnuje rozbor struktury odbytových prodejních cest.[10]

Přestože je v oboru, ve kterém **TESLA Blatná** podniká, velice silná konkurence, daří se firmě úspěšně se mezi ní prosazovat. Každoročně dosahuje významného ekonomického růstu, jak v oblasti výkonů a tržeb za prodej vlastních výrobků, tak i v oblasti dosaženého hospodářského výsledku. Za účelem zvýšení konkurenceschopnosti je zapojena do řešení řady dotovaných projektů výzkumu a vývoje. [15]

Postavení některých výrobků společnosti na trhu: [13]

- **zapalovací kabely** – společnosti se daří držet dobrou pozici dodávek pro náhradní spotřebu na domácím trhu, na středoevropském trhu a zejména na trzích bývalého východního bloku. V posledních letech rozšířila rámec trhu o země, ve kterých se TESLA dosud neobjevovala. Dominantním, z hlediska počtu prodaných zapalovacích sad, zůstává ruský trh se sadami pro domácí značky automobilů.
- **zapalovací cívky** – vzhledem k trendu nastavenému výrobcí automobilů je zřejmé, že postupné doplnění a nahrazení zapalovacích kabelů zapalovacími cívkami je jasný směr vývoje v tomto segmentu. Po úspěšném prvním kroku, který představoval zavedení zapalovacích cívek pro vozy Škoda, se v roce 2011 úspěšně rozšířila řada nabízených zapalovacích cívek i na ostatní značky vozů. Toto s sebou přineslo možnost úspěšného oslovení zákazníků i mimo ČR.
- **rezistory** – v roce 2011 dosáhly výrobky této skupiny tržeb ve výši 24,5 mil. Kč. Další rozvoj této výrobní skupiny je zaměřen hlavně na rozšíření nabídky v oblasti výkonnějších řešení, zákaznických provedení stávajících typů a zefektivnění výroby. Je též potřeba se více zaměřit na český trh.
- **elektroniky** – největším zákazníkem v oblasti elektrického ručního nářadí byla v roce 2011 společnost Protool s. r. o. Byly dodány první prototypy frekvenčního měniče pro asynchronní motory, na kterých probíhalo testování. Pro frekvenční měniče vestavěné přímo do strojů je i nadále na trhu značný prostor.

Nejprodávanějšími výrobky v roce 2011 byly zapalovací kabely a koncovky s dosaženými tržbami 121, 496 mil. Kč, nabíječky s celkovými tržbami 31, 570 mil. Kč a třetím nejprodávanějším výrobkem byly rezistory v celkovém objemu 24, 549 mil. Kč. [13]

Tabulka 7: Zákazníci firmy TESLA Blatná, a. s. podle objemu tržeb v roce 2011

Název firmy	objem tržeb v Kč	% z celkových tržeb
Bažlekov- BENRON	67 110 000	23,31
DDM Hopt+Schuler	40 660 000	14,12
VIRNOVO	21 425 000	7,44
BECH AKKU POWER	17 601 000	6,11
METALLUX AG	12 852 000	4,46
LPG Neu-Ulm	11 072 000	3,85
PROTOOL s.r.o. Č.Lípa	10 442 000	3,63
WYTTON	8 705 000	3,02
ELIT CZ	7 105 000	2,47
PMP PAL s.r.o.	5 299 000	1,84

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 podle [13]

Tabulka ukazuje, že zákazníci s největším objemem tržeb nejsou z České republiky. [13]

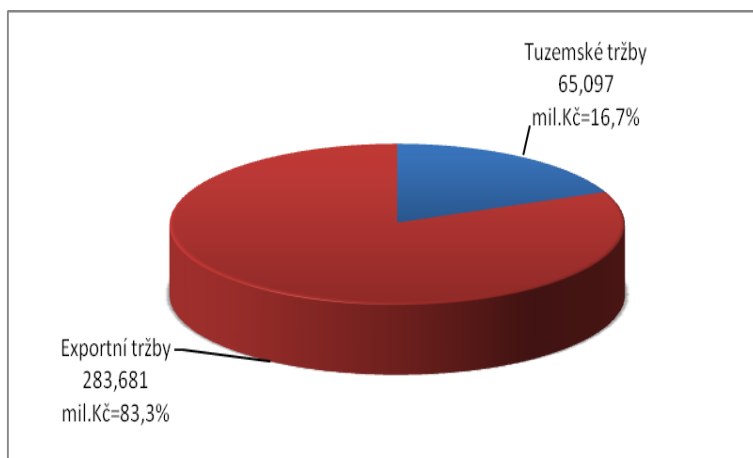
Tabulka 8: Zákazníci rozdělení podle objemu tržeb v roce 2011

Objem tržeb v Kč	Počet firem	Dosažené roční tržby v Kč	% z ročních tržeb
do 1 mil. Kč	944	38 536 000	13,4
nad 1 mil. Kč	22	47 125 000	16,4
nad 5 mil. Kč	3	21 109 000	7,3
nad 10 mil. Kč	7	181 161 000	62,9
Celkem	976	287 931 000	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 podle [13]

Z tabulky vyplývá, že největší počet zákazníků, a to 944, provedlo v roce 2011 nákup výrobků TESLY Blatná do 1 mil. Kč. [13]

Obrázek 5: Podíl tuzemských a exportních tržeb za rok 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 podle [13]

Jak již bylo zmíněno, Tesla Blatná je především exportní společnost. To ukazuje i graf, tržby ze zahraničí v roce 2011 tvoří 83,3% veškerých tržeb společnosti. [13]

3. 3. 2 Tržní prognóza

Firma stanoví předpoklad, zda se v budoucím období začnou projevovat stávající či nové trendy, např. vlivem konkurence, či nikoli. Součástí tržní prognózy je vypracování firemních strategií týkajících se výrokové, cenové, komunikační a distribuční oblasti. Rozlišujeme předpovědi: krátkodobé (na 3 měsíce), střednědobé, dlouhodobé (na 3 a více let) – zpracovány na základě makroekonomického vývoje, politické situace apod. Pokud se bude předpokládat špatný vývoj prodeje výrobků na rok dopředu, bude to mít i dopad na celý rozpočet. [10]

Důvodů, proč je třeba plánovat a znát prognózu, je mnoho. Plánování má vliv i na jiné útvary, které souvisejí s prodejem. Jedním z nich je výroba, která z krátkodobého hlediska vyrábí podle momentálních přání a požadavků zákazníka. To dává podnět na nákup materiálu nákupnímu oddělení. V případě dlouhodobých prognóz se může jednat například o rozšíření výroby či přistavění nové dílny, pokud by to z předvídaného plánu prodej vyplynulo. Dále je to důležité pro výzkum a vývoj, který zpracuje výsledky z průzkumu trhu a vyvine produkt, který splňuje požadavky zákazníků. Pro personální oddělení má význam v dalším plánování počtu a struktury pracovníků. [3]

Tržní prognózy se v **TESLE Blatná** odvíjejí od plánované výroby. Závisí na rámcových smlouvách, objednávkách a výhledech od zákazníků, průzkumu trhu, vyhodnocení trendu, odhadech založených na kvalifikovaných odhadech. Z těchto důvodů je nutné, aby jednotliví referenti prodeje výborně znali zákazníky a obor, ve kterém se pracují. Společnost sestavuje měsíční, pololetní a roční prognózy. Součástí ročního plánu je i 3letý výhled. Za jejich přípravu zodpovídá vedoucí prodeje, vyhotovující tyto dokumenty na základě informací předaných jednotlivými referenty prodeje. Základem je roční prognóza, jehož první verze se předkládá do konce 11. měsíce předcházejícího daný kalendářní rok, rozdělená podle míry pravděpodobnosti realizace tržeb. Finální verze se předkládá nejpozději první pracovní týden daného roku. [13]

Pokud chce firma přežít, musí růst a tudíž zvyšovat své nákupy. Od tohoto odhadu se odvíjí sestavování prognóz v Tesle Blatná. Ale i přesto spíše své odhady podhodnocují, nepoužívají až příliš optimistické odhady. [15]

3. 3. 3 Plánování cílů, které chce podnik v prodeji dosáhnout

Tyto cíle mohou být dvojího typu, taktické a strategické. Strategickými cíli podnik určí, jakým směrem se ubírá jejich odbytová politika. Zatímco taktické cíle vyjadřují, jaký chce podnik dosáhnout objem tržeb, množství prodaného zboží apod. Na základě znalosti všech cílů dochází k vytvoření plánů jednotlivých nástrojů marketingového mixu – výrobků, ceny, propagace, distribuce. [10]

TESLA Blatná aktivně pracuje na zúžení svého výrobního portfolia. Koncentruje se na výrobky a technologie, které přinášejí firmě příležitosti a prostředky pro další rozvoj, ve kterých může firma těžit ze svého postavení na trhu, svých zkušeností anebo pozici preferovaného dodavatele. [13]

Nosnými obory podporujícími dlouhodobý rozvoj firmy jsou: [13]

- díly pro zapalovací systémy v automobilech,
- výkonové rezistory,
- elektronické moduly řízení motorů, nabíječky a ochrany akumulátorů,

- senzory.

Strategie pro díly pro zapalovací systémy v automobilech

Směr: V regionu Střední, Východní a Jižní Evropy bude Tesla Blatná patřit na trhu náhradních dílů mezi tři největší firmy v oblasti dílů pro zapalování (zapalovací kabely, zapalovací moduly a zapalovací cívky). V ostatních oblastech bude firma usilovat v následujících čtyřech letech o nalezení vhodných obchodních partnerů. [13]

Cíl: Dodávat ucelený sortiment zapalovacích dílů předním velkoobchodním firmám v každém státu cílového teritoria a maximálně využít synergii vyplývajících z nabídky několika řad výrobků. [13]

Předpoklady: [13]

- zabezpečit rychlé dodávky kompletního sortimentu včetně aktivní obchodně-technické podpory zákazníků,
- průběžně doplňovat sortiment sledováním novinek a nabídek konkurence,
- zvyšovat ziskovost nově zaváděných výrobních řad minimálně na úroveň již zavedených výrobků,
- neustále analyzovat trh s cílem nalézt příležitosti pro úspěšné zavedení výroby nové výrobní řady a to i s ohledem na potřeby prvovýrob.

3. 3. 4 Plánování marketingové mixu

- **Výrobky** – společnosti v této části marketingového mixu činí rozhodnutí, které výrobky budou vyřazeny, zařazeny či inovovány, popřípadě budou provedeny i jiné změny (balení, kvalita, servis). Výrobek se chápou nejen fyzické, hmatatelné produkty, ale také služby a dovednosti, nabízené zákazníkům za účelem uspokojení služeb zákazníků. Každý výrobek i ten nejúspěšnější má svůj životní cyklus. Zvyšující se konkurence a technologické změny tento cyklus zkracuje. To klade důraz na to, přicházet neustále s novými nebo inovovanými výrobky. [10] Úspěch nově uvedených výrobků na trh zajistí pouze ochota firem stahovat ty neperspektivní. [1]

Cílem firmy **TESLA Blatná** je každoroční uvedení alespoň 10% inovovaných či nových výrobků. Tento cíl se daří plnit. Dodávka hotových výrobků se uskutečňuje většinou 2 krát týdně, do této doby se skladují ve skladu hotových výrobků. Návrh obalů na nové výrobky z oboru autopříslušenství si vytváří sama firma, na ostatní výrobky využívá služeb specializovaných firem (tiskáren, apod...). Firma nemá takové výrobky, u kterých by mohly být poskytnuty servisní služby. Na prodané výrobky poskytuje záruční dobu 2 roky. Přestože firma aktivně usiluje o neustálé zvyšování kvality, mohou se vyskytnout výrobky neplnící svojí funkci a musí být provedena nápravná opatření. Veškeré reklamace jsou vyřízeny do 30 dnů. [15]

Příklad nových výrobků uvedených na trh v roce 2011: [13]

- výkonové rezistory – ploché pouzdro, tmel, inovace provedení IP20,
 - sady zapalovacích kabelů, zapalovací cívky, automobilové pojistky,
 - inovace nabíječek „Akku Power“, zejména L1830 – L243, Autonabíječky, Mainskonektor MC Cembre a desky el. ochran akumulátorů,
 - moduly elektronik Protool.
- **Ceny** - v této části marketingového mixu si firma stanoví ceny svých výrobků a služeb, způsob placení, rozhodne o poskytnutí slev. Výše ceny může být určena různými způsoby například na základě nákladů výrobků, poptávce po výrobcích, cen konkurence. Většina firem určuje své ceny na základě chování konkurence. Jedná se především o taktické změny v krátkém období. [10]

Ceny výrobků **TESLY Blatná** jsou sice stanovovány na základě kalkulace nákladů, ale určovány jsou především trhem a odlišují se na jednotlivých trzích. Nový výrobek je prodáván za vyšší cenu, z důvodu získání finančních prostředků na výzkum a vývoj. Naopak významným zákazníkům za určitých okolností je prodávají výrobky i za nižší ceny, které nejsou pro firmu až tolik výhodné. Při velkém objemu nakoupených výrobků jsou poskytovány množstevní slevy. [15]

- **Distribuce** – firma si může zvolit způsob, jak své výrobky dodat k zákazníkům (od přímého prodeje, přes velkoobchod až po prodej přes prodejce). [10]

90 % případů v **TESLE Blatná** představuje zakázková výroba a výrobky jsou expedovány přímo k zákazníkovi. Pokud je domluvena cena dodání k zákazníkovi, zajišťuje Tesla i dopravu dvěma vlastními automobily, v ostatních případech si zákazník výrobky odveze sám. V některých situacích používá služeb České Pošty, DPD (Direct Parcel Distribution). Firma nevyužívá žádných zprostředkovatelů, dodává přímo zákazníkům. [15]

3. 3. 6 Sestavení rozpočtu

Poslední etapou vytvoření obchodního plánu je sestavení rozpočtu. Srovnávají se příjmy a výdaje, které vycházejí z výše odbytu, kterou by chtěla firma dosáhnout. [10]

V **TESLE Blatná** sestavuje finanční plán ředitel finančního úseku na základě zpracovaného plánu výroby zboží na následující rok. [15]

3. 4 Vyhledávání nových zákazníků a propagace

Vyhledávání a navštěvování nových potenciálních zákazníků je pro průmyslové podniky důležitou činností z důvodu trvalého růstu prodeje. Firma by se zaměřit také na hledání nových, výhodnějších kontraktů, ne se spoléhat jen na stávající zákazníky. Není to jednoduché jako např. u maloobchodních prodejců. Proto musí prodejci své zákazníky, kteří u firmy ještě nenakupovali nalézat sami např. osobní návštěvou firmy a prezentací výrobků. Dalšími možnostmi, jak by mohl podnik najít nové zákazníky, jsou např. existující zákazníci, obchodní adresáře, které obsahují informace o firmě (adresa, telefonní číslo, jména členů představenstva, velikost firmy, výše obratu, počet zaměstnanců, druh výrobků,...), tisk a internetové stránky. [3]

I když je to velmi náročná a zdlouhavá práce s nejistými výsledky, měly by tuto cestu vyhledávání nových zákazníků podstupovat všechny firmy, tedy i **TESLA Blatná**. Chce – li být i nadále konkurenceschopným podnikem a zajistit odbyt pro své výrobky. Každý člen prodeje má na starosti určitou skupinu výrobků a uplatňuje aktivní vyhledávání zákazníků, osobní návštěvy a prezentace výrobků. V oboru autopříslušenství bylo vhodným rozhodnutím přihlášení se do databáze TEC DOC, které přineslo množství výhod jak pro Teslu, tak i pro zákazníky. Ti pomocí databáze, která je nejrozsáhlejší databází automobilových náhradních dílů na světě, mohou přímo

srovnávat jednotlivé konkurenční výrobky. Úspěšnost oslovení a navázání spolupráce s novými zákazníky je podmíněna právě členstvím v TecDoc databázi. [13, 15]

Účinnou a neplacenou formou reklamy je vybudovaná dobrá pověst a pozitivní reference od stálých zákazníků. K další propagaci využívá firma své internetové stránky, kde provozuje i internetový obchod a je možné si prohlédnout online katalog všech nabízených produktů. [15]

3. 4. 1 Výstavy zboží

Jedním z důvodů účasti firem na výstavách je propagace vlastních výrobků a získání největšího počtu zákazníků pro budoucí spolupráci. [3]

Rysy dobrého vystavovatele: [3]

- prodejní stánek s obsluhou,
- vystavuje celou škálu produktů,
- personál dokáže o produktech podrobně informovat,
- poskytuje občerstvení,
- k dispozici je informativní literatura,
- u stánku je možno si sednout.

TESLA Blatná se zúčastňuje mnoha zahraničních i tuzemských výstav a veletrhů, s cílem oslovit potenciální odběratele svých výrobků. Firma je pravidelným vystavovatelem na veletrhu Automechanika ve Frankfurtu nad Mohanem, který se koná jednou za dva roky. Je to nejvýznamnější světový veletrh zaměřený na automobilové díly a autopříslušenství. Dále prezentuje společnost své výrobky na největší výstavě v Evropě s názvem Electronica, v Paříži na výstavě Equip auto a v České republice na tradičním mezinárodním veletrhu elektroniky, elektrotechniky s názvem Ampér. [15]
Výstavní stánek viz **Příloha B.**

3. 4. 2 Agent

Agent, fyzickou osobu nebo jinou společnost, firmy využívají k zastupování a reprezentaci v zahraničí. Firma poskytne agentovi všechny potřebné podklady

k vykonávání tohoto úkolu. Ten se musí seznámit s výrobky, které bude zastupovat. Agenti jsou často klíčem k úspěchu či neúspěchu firmy na zahraničních trzích. Výběr agenta je rozhodující, vše závisí na jeho schopnostech a pracovním nasazení. [3]

K získání povědomosti u zahraničních firem využívá **TESLA Blatná** dvou zástupců u stálých zákazníků. Např. při výstavách prezentují jejich výrobky a mají jejich katalogy. Za tuto službu jim na oplátku posílá Tesla určitou finanční podporu na pořádání výstav, dodává katalogy, propagační materiály apod. [15]

3. 5 Proces prodeje ve společnosti Tesla Blatná, a. s.

Veškeré došlé požadavky zákazníků se soustřeďují na obchodním úseku. Nebyly-li tyto poptávky zaslány přímo referentu prodeje, odpovědnému za danou výrobovou skupinu, jsou takovéto poptávky soustřeďovány v sekretariátu obchodního ředitele. Zde jsou tyto poptávky roztříděny do skupin podle katalogu výrobků, který vydává a aktualizuje obchodní úsek, a následně předány na příslušné oddělení prodeje. Všechny došlé poptávky jsou zaevidovány na příslušném oddělení prodeje v Knize poptávek a nabídek. [13]

Referent prodeje zkontroluje, zda poptávka obsahuje alespoň tyto údaje: datum vystavení, název a adresa poptávajícího, typ výrobku, množství, požadovaný termín dodání. V případě, že údaje v poptávce nejsou úplné, kontaktuje poptávajícího a chybějící údaje doplní. [13]

3. 5. 1 Nabídka

Po zjištění všech potřebných informací zpracuje referent prodeje na základě obchodních a výrobních podmínek (předem stanovených v platných cenících, všeobecných obchodních podmínkách, v souladu se schválenými plány výroby zboží a tržeb a stávajícími výrobními kapacitami) písemnou nabídku pro zákazníka. Pokud by nabídka těmto podmínkám neodpovídala, může referent prodeje tuto nabídku odeslat pouze po schválení obchodním ředitelem. Nabídka odeslaná zákazníkovi musí být evidována vždy na příslušném oddělení prodeje v Knize poptávek a nabídek. Nabídka musí obsahovat tyto údaje: datum zpracování, evidenční číslo, množství a typ nabízených výrobků, technický popis zboží, dodací lhůty, prodejní cenu, platební podmínky, platnost nabídky. [13]

3. 5. 2 Uzavření kupní smlouvy

Smysl kupní smlouvy může nahradit řádně potvrzená objednávka. Vedoucí prodeje zajistí přípravu návrhu kupní smlouvy ve 3 vyhotoveních (dvě vyhotovení zasílá zákazníkovi k podpisu, jedno zakládá). Referent prodeje zkontroluje, zda údaje uvedené v návrhu kupní smlouvy souhlasí s objednávkou a požadavky zákazníka. [13]

V případě, že hrozí nedodržení termínu výroby, je výrobní úsek povinen bez zbytečného odkladu informovat příslušného referenta prodeje. Bude-li tato zpráva potvrzena i příslušným vedoucím daného střediska, zahájí referent prodeje jednání se zákazníkem a pokusí se s ním dohodnout náhradní termín dodání. [13]

3. 5. 3 Kompletace zásilky

Dokončené výrobky, u kterých byla ze strany odboru řízení jakosti ověřena jakost a úplnost, předává výroba do skladu hotových výrobků prostřednictvím odváděcího výkazu. Zboží je předáno pouze proti podpisu příslušného pracovníka skladu a jeho předání musí být zapsáno v počítačové síti v části obchodní databáze – příjemky. Po přijetí hotových výrobků pracovníci skladu předají referentu prodeje kopii odváděcího výkazu. Poté referent prodeje vystaví dodací list a příkaz k expedici. Funkci expedičního příkazu může plnit i faktura, kopie objednávky apod. Pracovník skladu hotových výrobků zkompletuje celou dodávku, překontroluje její úplnost a zajistí expedici zboží.[13]

Dodací list viz **Příloha E**.

3. 5. 4 Fakturace

- **Tuzemským odběratelům** - po obdržení všech nutných informací zajistí referent prodeje vystavení faktury. Pokud je expedice zboží závislá na splnění dalších podmínek, projedná referent prodeje tuto otázku se zákazníkem. V případě, že jednou z podmínek odběru zboží je platba předem, může být zboží odebráno až po hodnověrném prokázání úhrady. Zakázky do 20 tis. Kč mohou být expedovány na dobírku. [13]
- **Zahraničním odběratelům mimo EU** - příslušný referent prodeje je povinen předat požadavek na celní odbavení zásilky oddělení celní deklarace nejpozději jeden den

před požadovaným datem expedice. Referent prodeje je současně povinen předat údaje: přesnou adresu příjemce, typ výrobku, množství, platnou cenu za jednotku v zahraniční měně, způsob balení, váhu zásilky, dodací a platební podmínku a další informace. Oddělení celní deklarace ve spolupráci s příslušným referentem prodeje zajistí vystavení všech celních dokladů pro bezproblémové celní odbavení zásilky: vystavení faktury na zboží, vystavení jednotného správního dokladu, vystavení dokladu o původu zboží, vystavení dodacího listu, přepravního listu. [13]

3. 5. 5 Expedice

Jsou-li všechny náležitosti vyjasněny, informuje referent prodeje sklad hotových výrobků. Je – li pro odeslání zboží nutná součinnost se zákazníkem (např. zákazník si v souladu s dohodnutými podmínkami sám vyzvedává zboží), podá referent prodeje zprávu zákazníkovi. Jestliže doprava zásilky je zajišťována firmou Tesla Blatná, je referent prodeje povinen informovat vedoucího skladu hotových výrobků a v součinnosti s ním zajistit vhodnou dopravu. Výdej zboží je evidován v počítačové databázi na skladových kartách v informačním systému Info Office. [13]

3. 6 Poprodejní sledování

Důležitost této fáze prodejního procesu spočívá v získání zpětné vazby od zákazníka a zjištění jeho spokojenosti s koupí i s následnou dodávkou, použitím výrobku. Pokud dochází k opakovaným obchodům, značí to úspěšnost prodávající firmy u zákazníka. Poprodejním sledováním se zákazníkovi snaží prodejce dokázat, že jeho hlavním cílem není jen výrobky prodat. [3]

Referent prodeje v **TESLE Blatná** je povinen alespoň jednou ročně projednat s vybranými zákazníky body definované v dotazníku (Dotazník spokojenosti zákazníka). Tímto způsobem je zákazníkovi poskytnuta možnost aktivně se vyjádřit ke stanoveným kritériím utvářejícím rozhodujícím způsobem obraz celkové spokojenosti zákazníka s kvalitou výrobků jakožto i s úrovní služeb firmy. Jakékoliv připomínky, náměty resp. návrhy zákazníka směřující ke zvýšení jeho spokojenosti, které jdou nad rámec definovaných bodů, zaznamená referent prodeje v příslušné kolonce dotazníku pod hodnotícími kritérii. Monitorování spokojenosti zákazníků se může provádět v rámci průzkumných akcí konaných při výstavách a veletrzích,

při osobních jednání se zákazníkem včetně případných telefonických rozhovorů s ním popř. formou rozesílání dotazníků. Výsledky tohoto průzkumu jsou součástí hodnocení stanovených obchodních parametrů firmy za daný rok. [13]

4 Kooperace

Kooperace se vyznačuje jako dobrovolná sdružení na základě smluv mezi dvěma či více hospodářsky samostatnými podniky za účelem dočasné či trvalé spolupráce. Nestávají se nijak závislémi na dalších podnicích, s nimiž spolupracují. [10,7]

Cíle sdružování: [7]

- zvýšení hospodárnosti,
- posílení konkurenční schopnosti,
- snížení podnikatelského rizika,
- získání hospodářsko-mocenské pozice,
- vytváření hospodářských svazů.

Zásobovací oblast – nákupem mohou získat sdružené podniky výhodnější dodací a platební podmínky a tím lepší postavení vůči silnějším dodavatelům. Snahou je především v průmyslových podnicích minimalizovat rizika dodávek (kvality, kvantity). [7]

Výrobní oblast – spojení ve výrobě může zkvalitnit produkci i výrobní postupy. Opatření jakými jsou např. stanovení rozměrů, forem kvality součástek, přidělení výroby jednotlivých dílů jednomu podniku apod. [7]

Odbytová oblast – prostřednictvím rozdělení odbytových trhů, společnou reklamou či společnou prodejní organizací se mohou zlepšit odbytové možnosti a tím dosáhnout vyšší hospodárnosti. [7]

Výzkum a vývoj – z důvodu vysokých nákladů na výzkum a vývoj mohou firmy spojením vytvořit více finančních prostředků. [7]

Oblast financování – sdružením snáže firmy dosáhnou na financování velkých projektů, na úvěry, lépe proniknou na kapitálový trh, zvětší vlastní kapitál, zvýší rentabilitu. [7]

Druhy kooperace: [10]

- **horizontální sdružování podniků** – spojení podniků na stejném výrobním stupni. Cílem může být zbavení se vzájemné konkurence či společné ovládnutí trhu.
- **vertikální sdružování podniků** - spojení dle výrobních, obchodních stupňů

Formy kooperace: [10]

- **práce ve mzdě** – objednavatel poskytne základní materiál, popřípadě i technické pomůcky. Poté dodavatel zhotoví žádané množství výrobků a objednavatel si vše po dokončení vyzvedne,
- **práce na objednávku** – na základě krátkodobé smlouvy vyrobí dodavatel podle dokumentace zboží či polotovary,
- **výrobní kooperace** – znamená, že každý z partnerů se zaměřuje na výrobu dílu či na určitou část výrobku. Buď má každý vlastní technologii, nebo pouze jeden výrobek a po ukončení vytvoří výměnou s ostatními partnery v kooperaci finální výrobek,
- **kooperace v administrativě** – může se jednat o oblasti správy (společné účetnictví, výpočetní středisko, personalistika), útvar nákupu (kumulace nákupu s cílem snížení ceny) či odbytu (akvizice zákazníků, doprava, skladování),
- **projekční kooperace** – na projektu až do jeho úspěšného ukončení spolupracují dva a více partnerů, kteří tvoří konsorcium.

Vedle vlastních výrobků zabezpečuje **TESLA Blatná** kooperační výroby v oborech autopříslušenství, strojírenské výroby, navíjení a montáže součástek a elektronických sestav. Největší zastoupení mají především kooperační výroby pro dvě německé firmy (LPG, DDM Hopt) zajišťované v rámci tzv. aktivního zušlechťovacího styku orientovaného zejména do oblasti automobilového průmyslu. Tato dlouhodobá

spolupráce (především pro významné partnery), která probíhá již několik desítek let a má stále rostoucí tendenci, má převážně formu práce ve mzdě. Předmětem kooperace bývají poměrně složité výrobky, které se vyrábí podle dokumentace zákazníka a z jeho materiálu na přepracování, který je uložen v celním skladu a na jeho zařízeních. Po dokončení dané práce, kterou má na starost Tesla Blatná, je hotový výrobek či polotovár dopraven zpět. [15]

Důvodem vstupu do této spolupráce nebyl ze strany Tesly Blatná jen finanční přínos, ale také přínos lidský. Kooperace je významným zdrojem lidské práce a řeší částečně zaměstnanost v regionu. Na této práci je zaměstnáno kolem 150 lidí (především agenturní pracovníci), včetně dvou mistrů výroby a dvou techniků. [13]

Společnost Tesla Blatná neprovádí během výrobního procesu svého sortimentu povrchové ani chemické úpravy. Tudíž společnost nakupuje tyto operace od jiných specializovaných firem, které se tímto zabývají. [15]

Další spolupráce probíhá například mezi Teslou Blatná, a. s., Západočeskou univerzitou, dalšími univerzitami a institucemi na řešení nejrůznějších projektů. Na řešení současného projektu MIKROTECH - projekt s názvem „Zkvalitnění a zvýšení spolehlivosti dopravní infrastruktury využitím mikrovlnných technologií“ se podílí dva spolupříjemci dotace, a to Univerzita Pardubice (6,2 mil. Kč) a Západočeská univerzita v Plzni (5,6 mil. Kč). [13]

5 Zhodnocení nákupu, prodeje, kooperace a návrhy na zlepšení ve společnosti TESLA Blatná, a. s.

V oblasti nákupu si společnost stanovila pro rok 2011 cíl v podobě dosažení ve skladě materiálu doby obratu 25 dní. Jak dokazuje následující tabulka, byl tento cíl po několika neúspěšných letech splněn, a to poměrně jednoznačně. Největší vliv na vývoji ukazatele měl pokračující nárůst tržeb spolu s udržením stavu zásob cca na úrovni předchozího roku. Podpůrným faktorem byla i skutečnost, že Tesla Blatná důsledně řeší otázku bezpohybových zásob u končících projektů. [14]

Tabulka 9: Vývoj doby obratu a obrátky zásob ve společnosti TESLA Blatná, a. s. v letech 2008 - 2011

Rok	2008	2009	2010	2011
Průměrný stav skladu materiálu v mil. Kč	17, 488	15, 840	18, 762	18, 618
Tržby za vlastní výrobky v mil. Kč	236, 441	215, 257	270, 316	284, 600
Počet obrátek	13, 52	13, 59	14, 41	15, 29
Počet dní	366	365	365	365
Doba obratu (dny)	27, 1	26, 9	25, 3	23, 9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 podle [13]

V roce 2011 se také podařilo docílit významné úspory v cenách nakupovaného materiálu (přes nárůst cen ropy a dalších surovin). Cíl pro rok 2011 byl stanoven na částce 0,5 mil. Kč za rok. Nakonec se podařilo uspořit 1,323 mil. Kč., oproti roku 2010 došlo k poklesu o 2,785 mil. Kč. Největší podíl na úspoře mělo nahrazení mosazných kontaktů nerezovými a dále dohodnuté obrátové bonusy s dodavateli. Za úsporami také stojí dojednané snížení cen zapalovacích cívek, transformátorů pro nabíječky či stabilizace dodávek materiálu pro KV2 Audio. Pokračující zdražování surovin se nejvíce projevilo v oblasti elektronických součástek a některých vodičů. V dalších letech se bude společnost snažit dosáhnout úspor především formou dojednání obrátových bonusů s dodavateli a dále důsledným vyjednáváním o detailech každé jednotlivé položky. [14]

Hlavním úkolem **útvary prodeje** ve firmě TESLA Blatná je každoročně plnit to, co si u jednotlivých výrobků naplánovala. Od splnění či nesplnění plánu se odráží dosažený zisk a objem prodaných výrobků. Následující tabulka ukazuje, že u většiny výrobních skupin byl útvar prodeje ve svých prodejních aktivitách úspěšný. [15]

Tabulka 10: Splnění plánu tržeb podle jednotlivých skupin výrobků v roce 2011

Název skupiny výrobku	Splnění plánu tržeb v %
Zapalovací cívky	96, 1
Pojistky a pojistkové skřínky	108, 8
Zapalovací kabely a koncovky	105, 8
Elektronické sirény	27, 1
Nabíječky a elektroniky	97, 2
Rezistory	106, 2
Optosoučástky	120, 6

Zdroj: Vlastní zpracování, rok 2013 podle [13]

Za rok 2011 bylo dosaženo tržeb u nových a inovovaných výrobků v celkové výši 27,687 mil. Kč, což je podíl ve výši 9,72 % z celkových tržeb. U nových zákazníků firma dosáhla podíl 5,11% z celkových tržeb. [15]

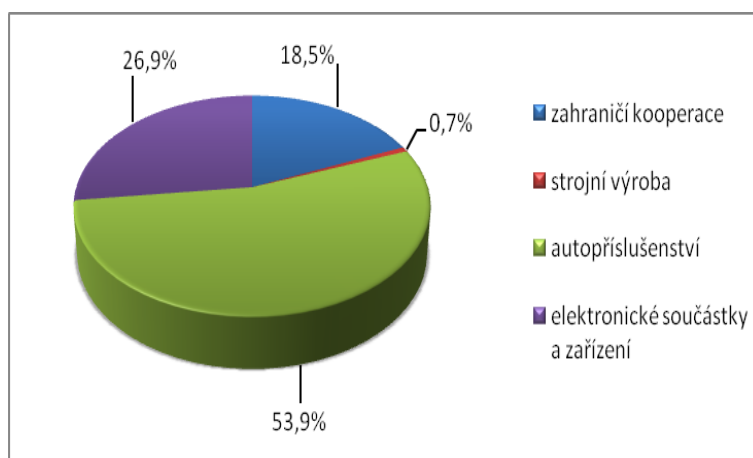
Několika náhodně vybraným zákazníkům zasílá firma každoročně dotazník spokojenosti za účelem získání zpětné vazby. Na základě hodnocení 47 zákazníků za rok 2011 byl celkový názor na firmu hodnocen v 67% jako velmi dobrý. Základními kritérii hodnocení byla kvalita produktů a služeb, kvalita týkající se dodávek, vztah zákazník – dodavatel. Výsledku „výrazně lepší než konkurence“ dosáhla firma pouze v otázce „vztah zákazník – dodavatel“, kde se posuzuje – profesionalita a komunikace, řešení reklamací, množství a dostupnost informací. „Lepší než konkurence“ byla firma v obou zbývajících kritériích, kde zákazníci odpovídali na otázky týkající se kvality, ceny výrobků, balení, vývoj nových výrobků apod. [15]

Z těchto výsledků vyplývá, že si firma udržuje pozici špičkového dodavatele a trvale zajišťuje plnou spokojenost všech zákazníků. [15]

V **TESLE Blatná** dosáhla výrobní kooperace (práce ve mzdě) v roce 2011 výše 48,2 mil. Kč, což z celkového objemu výroby zboží představuje 18,5 % a v porovnání s předchozím rokem došlo rovněž k významnému nárůstu, a to o 13,6 mil. Kč. Tržby realizované v oboru zahraničních výrobních kooperací dosáhly úrovně 50,9 mil. Kč (zvýšení oproti minulému roku o 40,2 %). [15]

Podíl zahraniční kooperace každým rokem roste o několik %. Dokazuje to, že spolupráce se zahraničními firmami plní cíle, pro které byla tato kooperace smluvena.

Obrázek 6: Podíl jednotlivých oborů na výrobě zboží v roce 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 podle [13]

5. 1 Problémy a navrhnutá řešení v oblasti nákupu

• Informační systém

Prosperita firmy závisí mimo jiné i na pružném a správném rozhodování a efektivně probíhajících procesech. K tomu výrazným způsobem přispívá kvalitně vybudovaný informační systém, do něhož by měly být investovány stejné finanční prostředky jako do technologií. Slabiny v informačním systému se projeví zejména v obchodním úseku, tzn. útvaru nákupu a prodeje. Především nákup vyžaduje zvláštní pozornost při zpracování dat. [11]

Největším nedostatkem, se kterým se společnost nyní potýká, je právě zastaralý informační systém. Ve firmě je využíván systém Info Office, který byl instalován již před několika desítkami let. Stále častějším zdokonalováním firemních procesů se stal nevyhovujícím. Tento problém zasahuje do chodu celé společnosti a zejména ovlivňuje nákupní činnost, na které jsou závislé ostatní činnosti podniku. V tomto informačním systému hraje prim především účetnictví. Není vhodný z důvodu zobrazování pouze aktuálního roku, nákupce „nevidí“ do historie, jednotlivé procesy nejsou provázány, například skladování s ostatními činnostmi apod. Tudíž některé činnosti musí být prováděny mimo tento systém a to způsobuje nepřilíš rychlou reakci na přicházející požadavky. Nákup je především o plánování a to bohužel v tomto informačním systému nelze. Plánování v oblasti nákupu probíhá částečně v MS EXCELU. [14]

Společnost by si tedy měla pořídit nový informační systém. Pro firmu velikostního typu jako je Tesla Blatná by pořízení a zabudování stálo 5 – 10 mil. Kč. V úvahu připadají 2 varianty: systém QAD, který není tak rozsáhlý nebo český systém Helios. Nejvíce využívaný podnikový informační systém SAP by nebyl v tomto případě vhodný kvůli své rozsáhlosti a složitosti při zavádění. Firma by měla také rozšířit nový systém o elektronickou výměnu dat (EDI). Jde o způsob komunikace a výměnu strukturovaných obchodních a dalších dokumentů mezi subjekty. Tím odpadáva nutnost používání papírových dokumentů (objednávky, příjemky, apod.), místo toho budou používány v elektronické podobě. Pokud bude firma využívat elektronickou výměnu dat, dojde ke snížení nákladů související s výměnou papírových dokumentů, zvýšení se efektivnosti a kvality všech podnikových procesů a ušetření času, zjednodušení předávání i archivaci dokladů. Dříve bylo EDI záležitostí především velkých nadnárodních společností. V současné době však existují typy EDI, které jsou vhodné pro malé a střední podniky a došlo k odstranění překážky přílišné náročnosti na provoz. Mezi další výhody patří omezení vzniku chyby při ručním zpracování, zvýšení bezpečnosti při předávání dokumentů, apod. [16]

Přestože bude výměna informačního systému velice drahou a časově náročnou záležitostí z důvodu následného zaučování všech pracovníků, kteří ho budou využívat, měla by společnost Tesla Blatná, a. s. toto uskutečnit. Je na výběr více možností, jak tento nákup systému financovat (dotace, vlastní finanční prostředky, úvěr).

- **Komunikace uvnitř firmy**

Jako další problém se jeví nedostatečné předávání informací mezi útvarem nákupu a ostatními útvary podniku související s nekvalitním informačním systémem. Se zavedením elektronické výměny dat, která slouží i ke komunikaci uvnitř firmy by se mohl částečně tento nedostatek vyřešit.

- **Dlouhé dodací termíny**

Dlouhé dodací termíny vznikají především při dodávkách z Asie a ze zámoří, kdy samotná výroba trvá 3 – 4 týdny a doprava až 6 týdnů. To způsobuje, že společnost Tesla Blatná musí udržovat ve skladě materiálu více zásob u některého zboží, než je potřeba, pro případ nečekaného zdržení dodávky. Na druhé straně je vhodné udržovat pouze minimální zásoby z důvodu vázání finančních prostředků. Společnost Tesla

Blatná, a. s. nemůže nijak přispět ke zrychlení procesu výroby a následné dopravy. Jediné, co může v této situaci udělat, je navýšit pojistnou zásobu a běžnou zásobu neustále snižovat. Tesla Blatná by se neměla spokojit s dosaženým cílem doby obratu u zásob za rok 2011, ale snažit se neustále dobu obratu snižovat a počet obrátek naopak zvyšovat. Tento problém by společnost mohla zmírnit také častějším využíváním konsignačního skladu, v němž v roce 2011 byl umístěn materiál pouze od dvou zahraničních dodavatelů. Výhoda konsignačního skladu spočívá v odebírání materiálu ve chvíli, kdy TESLA Blatná potřebuje. Po odebrání by měl být tento materiál doplněn dodavatelem, tudíž měl by být vždy k dispozici.

- **Velké množství dodavatelů**

V roce 2011 měla společnost Tesla Blatná, a. s. 384 dodavatelů jak zahraničních, tak tuzemských. Tento počet je poměrně vysoký a není možné, aby společnost udržovala ke všem stejný vztah. U strategicky nejvýznamnějších dodavatelů by bylo vhodné rozvíjet vztahy na základě managementu partnerství. Pouhé snížení dodavatelů však nepovede k úspoře nákladů. Nezáleží tedy na počtu dodavatelů, ale na jejich kvalitě a schopnosti plnění požadavků a spolupráce. „*Za partnerství s dodavatelem se považuje takový pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je vybudován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu oběma partnerům. Proces nákupu obohacuje o nové přístupy i aktivity, které tak vytvářejí kvalitativně vyšší úroveň vztahů mezi dodavatelem a odběratelem*“ [6, str. 22,29] Toto dlouhodobé partnerství mezi Teslou Blatná a vybranými dodavateli se projevuje v různých oblastech. Je nutné zapojení všech úrovní managementu a organizační struktury, nejen útvaru nákupu. Zavedením tzv. partnerství může přispět k tomu, že Tesla Blatná přestane brát dodavatele jako protivníka, který může selhat, ale jako partnera, kterému může důvěřovat. Fungující partnerství zabezpečí závazání dodavatelů k neustálému zlepšování. Mezi faktory úspěšnosti programu partnerství s dodavateli patří vzájemná důvěra a ochota pomoci druhému, plné pochopení principů partnerství, vzájemná ekonomická závislost, sdílení společné strategie, cílů a hodnot, společná vůle spolupracovat, srovnatelná úroveň technologie. Cílem je zefektivnění vzájemné komunikace, snížení ztráty z důvodu nízké jakosti u dodavatelů, zredukování celkových nákladů na zásobování odběratele, apod. Dlouhodobé partnerství je základem úspěchu. Odpovědnost vůči zákazníkům a dodavatelů a pohled do budoucna je nezbytným předpokladem pro cestu vpřed. [14]

5. 2 Problémy a navrhnutá řešení v oblasti prodeje a kooperace

- **Požadavky na rychlou reakci při prodeji výrobků**

V Tesle Blatná se často vyskytují případy, kdy zákazník požaduje výrobky co nejdříve, nejlépe ihned. Firma není schopná toto přání splnit z důvodu zakázkové výroby u většiny vyráběného sortimentu. Výrobky jsou v co nejkratším termínu dodávány k zákazníkům. Firma nevytváří příliš velké zásoby hotových výrobků. Přijde - li takovýto požadavek, má firma problém s rychlým zajištěním materiálu pro výrobu požadovaného výrobku a pracovníků, kteří by byli ochotni zůstat pracovat přes čas. Vhodnou součástí či doplňkem nového informačního systému by měl být i systém MRP (Manufacturing Resource Planning). Mohl by Tesle Blatná napomoci nejen v oblasti nákupu a zásobování, ale i v případech pokud je nutné zajistit materiál pro výrobu žádaného výrobku v co nejkratší možné době. Nyní je MRP ve společnosti prováděno pouze částečně mimo systém. „MRP představuje jak moderní přístup k operativnímu řízení zásob, tak i k operativnímu řízení výroby a prodeje.“ [11, str. 150] Systém MRP umožní Tesle Blatná nárůst kvality a produktivity řídicích prací z důvodu rychlé reakce na nečekané změny na straně vstupu i výstupu.

- **Vylepšení internetových stránek**

Internetové stránky Tesly Blatná, a. s. jsou zpracovány kvalitně. V nabídce je možné změnit jazyk kromě českého na ruský nebo anglický. Na stránkách je provozován i e-shop. Vhodné by bylo doplnění některých informací například vize či cíle společnosti, jaké klade požadavky na dodavatele a doplnit aktuální fotografie apod. Největším nedostatkem jsou neaktualizované základní informace a aktuální dění ve společnosti. Je nezbytné informovat zákazníky a dodavatele. Poslední aktualizace stavu zaměstnanců, obratu firmy či výše exportu je z prosince roku 2011.

Na vylepšení internetových stránek by byla vhodná kooperace se specializovanou firmou, která by doplnila chybějící informace a neustále aktualizovala údaje a novinky na firemních internetových stránkách na základě dodaných informací ze společnosti.

- **Konkurence a tlak na snižování ceny**

Společnost Tesla Blatná se pohybuje na trhu, kde panuje velká konkurence. Je zde velký tlak na snižování cen výrobků. Bojovat proti konkurenci by měla především kvalitou

svých dosavadních a nově uváděných výrobků na trh, ale také výzkumem a vývojem nových metod apod.

- **Nerovnoměrné dodávky**

Kooperace s německými firmami na výrobě určitých typů výrobků je pro společnost spíše přínosem, ale i přesto se objevují nedostatky. Tesla Blatná nemá k dispozici přesné výhledy této výroby. Zakázky do společnosti přicházejí nárazově. Firma musí pružně zareagovat, sehnat dostatek pracovníků pracujících často i nad rámec své pracovní doby, aby byla schopna dokončit zakázky v určeném termínu. Firma sice zajistí práci pro agenturní pracovnice, ale na pouze na určitou dobu.

Společnost by se měla zaměřit na zefektivnění této spolupráce. Na základě vyžádání přesných plánů výroby od kooperujících firem, by Tesla Blatná věděla přesně, kdy zakázka přijde, v jakém množství a za jak dlouhou bude třeba odeslat zakázku zpět. Toto by mělo být smloueno na základě využití rámcové smlouvy, kde strany, předpokládající dlouhodobější obchodní vztahy, si stanoví základní pravidla. Mimo základních náležitostí by měl být uveden termín dodání i plnění. Tím by se částečně vyřešil i nárazový problém nedostatku pracovníků.[18]

- **Motivování zaměstnanců**

Společnost Tesla Blatná vynakládá dostatek prostředků na vzdělávání svých zaměstnanců. Nyní probíhá program AutoAdapt, - vzdělávání zaměstnanců v podnicích Svazu automobilového průmyslu. Zaměstnanci ale nejsou dostatečně motivováni. V případě nárazové zakázky, kdy je potřeba splnit ji do určité doby, či udělat něco navíc, nejsou zaměstnanci příliš ochotní. Pracovní proces končí pro zaměstnance úderem konce pracovní doby. Společnost Tesla Blatná by měla své pracovníky více motivovat, jen penězi nestačí. Nejdůležitějším prvkem jsou dobré vztahy na pracovišti bez závisti a arogance. Stanovená pravidla musí být dodržována a kontrolována. Každý vedoucí má jít příkladem, navést na tu správnou cestu a co nejvíce usnadnit práci tím, že vše bude fungovat bez větších poruch. Nadřazení pracovníci by měli svým podřízeným naslouchat a chválit je, ocenit jejich práci. Lidé potřebují slyšet slova uznání a pochvalu za dobře odvedenou práci, to je povzbudí. Dále je potřeba, aby vedoucí pracovníci vyvinuli větší zájem o dění v Tesle Blatná – sledovat a pozorně naslouchat. [17]

Závěr

Společnost Tesla Blatná, a. s. má procesy nákupu, prodeje a kooperace dobře propracované a fungující. To dokazuje úspěšnost na trhu mezi tak silnou konkurencí, která momentálně vládne na trhu automobilového průmyslu. Každoročně zvyšující se zisk, aktiva i vlastní kapitál potvrzuje, že firma zažívá úspěšný hospodářský vývoj. Společnost věnuje nemalé úsilí i finanční prostředky do vývoje a výzkumu, ročně investuje 31,6 milionu korun, což je skoro deset procent z celkových tržeb.

Zastaralý informační systém je momentálně největší slabinou ve společnosti. Nepřispívá k dalšímu rozvoji především v oblasti nákupu. Tudíž pořízení nového informačního systému je nutná podmínka ke zvýšení konkurenceschopnosti a zlepšení komunikace mezi jednotlivými útvary v podniku. Důležitost nákupu spočívá v pečlivém výběru a následném hodnocení dodavatelů. Snížení jejich počtu a zdokonalení vztahů s partnery pomůže Tesle Blatná zkvalitnit proces nákupu. Na základě výpočtu bylo zjištěno, že se společnosti poměrně daří snižovat dobu obratu zásob ve skladech, což bylo jejím cílem a měl by být i pro další roky.

Společnost Tesla Blatná každoročně uvádí na trh nové nebo inovované výrobky, které se snaží, co nejvíce propagovat a najít pro ně nové zákazníky. Účastní se výstav a veletrhů jak v ČR, tak v Evropě a pomocí zástupců i v Asii. Výrobky z oblasti elektroniky a automobilového příslušenství je možné zakoupit v internetovém obchodě na firemních stránkách, na které by bylo vhodné doplnit některé informace a především je aktualizovat a doplňovat aktuální informace z dění ve společnosti. Bylo navrženo řešení v podobě kooperace na těchto záležitostech se specializovanou firmou.

Kooperace, probíhající již několik desítek let mezi Teslou Blatná a především německými firmami, není bez nedostatků. Chybí potřebné výhledy a plány pro tuto spolupráci. Společnost na to doplácí a měla by zefektivnit tuto činnost na základě rámcových smluv a stanovení základních pravidel, tzn. především vyžádání potřebných výhledů výroby.

I přes všechny nedostatky má Tesla Blatná, a. s. vytvořené dostatečné předpoklady jak v technické, tak v obchodní a výrobní oblasti pro zachování dalšího pozitivního vývoje v dalších letech.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled vývoje vybraných položek v letech 2008 - 2011 (v mil. Kč)	11
Tabulka 2: Konsignační sklad ve společnosti TESLA Blatná, a. s. za rok 2011	33
Tabulka 3: Významní tuzemští dodavatelé společnosti TESLA Blatná, a. s. v roce 2011	34
Tabulka 4: Významní zahraniční dodavatelé společnosti TESLA Blatná, a. s. v roce 2011	35
Tabulka 5: Dodavatelé společnosti TESLA Blatná, a. s. v letech 2008 - 2011:	35
Tabulka 6: Celkový počet objednávek společnosti TESLA Blatná v letech 2008 - 2011	35
Tabulka 7: Zákazníci firmy TESLA Blatná, a. s. podle objemu tržeb v roce 2011	40
Tabulka 8: Zákazníci rozdělení podle objemu tržeb v roce 2011	40
Tabulka 9: Vývoj doby obratu a obrátky zásob ve společnosti TESLA Blatná, a. s. v letech 2008 - 2011.....	53
Tabulka 10: Splnění plánu tržeb podle jednotlivých skupin výrobků v roce 2011	54

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura zaměstnanců ve společnosti TESLA Blatná, a. s. v roce 2011 ...	10
Obrázek 2: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí	15
Obrázek 3: Nákupní proces ve společnosti TESLA Blatná, a. s.	26
Obrázek 4: Celkový počet objednávek v letech 2008 - 2011	36
Obrázek 5: Podíl tuzemských a exportních tržeb za rok 2011	41
Obrázek 6: Podíl jednotlivých oborů na výrobě zboží v roce 2011	55

Seznam použitých zkratk

a. s.	Akciová společnost
atd.	A tak dále
apod.	A podobně
ČR	Česká republika
DPD	Direct Parcel Distribution
EDI	Electronic Data Interchange
MS Excel	Microsoft Excel
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MRP	Manufacturing Resource Planning
Např.	Například
Popř.	Popřípadě
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
tzn.	To znamená
ZK	Základní kapitál

Seznam použité literatury a zdroje

- [1] GAMMON, JOHN S., TOLMAN, Jaroslav. *Nákup a prodej*. Praha: Readers International Prague, 1994. ISBN 80-901454-3-4.
- [2] GROS, Ivan. GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: VŠCHT Praha, 2006, 184 s., ISBN 80-7080-598-6.
- [3] JOBBER, David. LANCASTER, Geoff. *Management prodeje*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-533-4.
- [4] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004, 160 s., ISBN 80-251-0174-6.
- [5] LYSONS, Kenneth. *Purchasing and supply chain management*. Harlow: Prentice Hall, 2006. ISBN 0-273-69438-3.
- [6] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli*. Praha: Management Press, 2006, 323 s., ISBN 80-7261-152-6.
- [7] NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku: výstavba podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, 213s., ISBN 7380-071-0.
- [8] PERROTIN, Roger. *Jak nakupovat se ziskem*. Praha: Computer Press, 1999, 177 s., ISBN 80-7226-253-X.
- [9] QUAYLE, Michael. *Purchasing and supply Chain management*. [online], Persey: IRM Press, 2006, [cit. 2012-12-23]. ISBN 1591409012 Dostupné z: <http://lib.myilibrary.com/Open.aspx?id=37658>
- [10] SYNEK, Miloslav. KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s., ISBN 978-80-7400-336-3.
- [11] TOMEK, Jan. HOFMANN, Jiří. *Moderní řízení nákupu*. Praha: Management Press, 1999, 160 s., ISBN 0-85943-73-5.
- [12] TOMEK, Gustav. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007, 378 s., ISBN 978-80-247-1479-0.
- [13] Interní materiály společnosti TESLY Blatná, a. s. 2008 – 2011 (výroční zprávy, organizační směrnice).

- [14] Dipl. Ing. POSPÍŠIL Martin. Vedoucí nákupu ve společnosti TESLA Blatná, a. s. Palackého 644, Blatná 388 01, 18. 3. 2013.
- [15] JUNG Karel. Vedoucí prodeje ve společnosti TESLA Blatná, a. s. Palackého 644, Blatná 388 01, 26. 3. 2013.
- [16] EDI. [online], 2013. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http:// www.edizone.cz](http://www.edizone.cz).
- [17] Jak motivovat zaměstnance. [online], 2012. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>.
- [18] Mgr. SALAJKA, Radek. Rámcová smlouva jakožto smlouva inominátní. [online], 2011. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/ramcova-smlouva-jakozto-smlouva-inominatni-79353.html>.

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura společnosti TESLA Blatná, a. s.

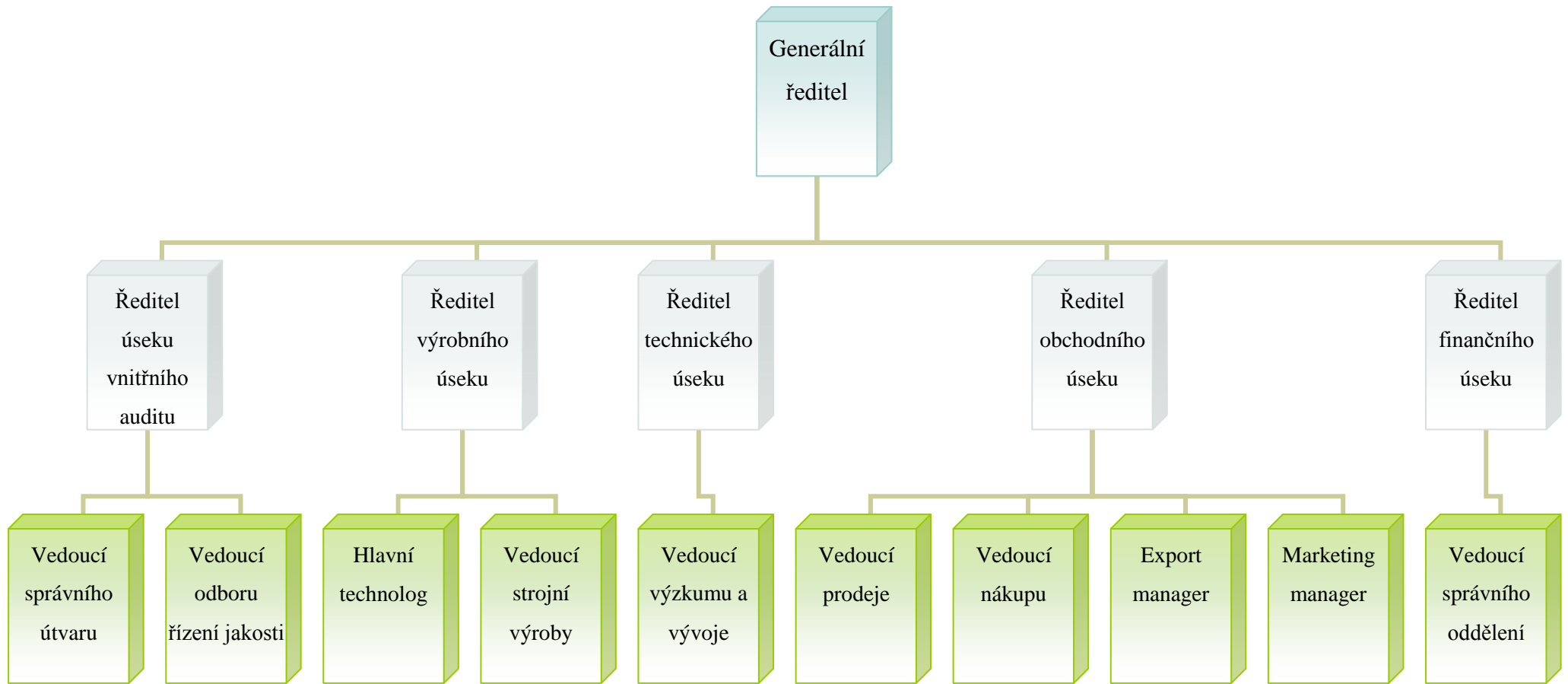
Příloha B: Logo, výrobní hala, výstavní stánek společnosti TESLA Blatná, a. s.

Příloha C: Výrobní sortiment společnosti TESLA Blatná, a. s.

Příloha D: Ukázka protokolu Hodnocení dodavatelů za období 2011

Příloha E: Dodací list

Příloha A: Organizační struktura společnosti TESLA Blatná, a. s.



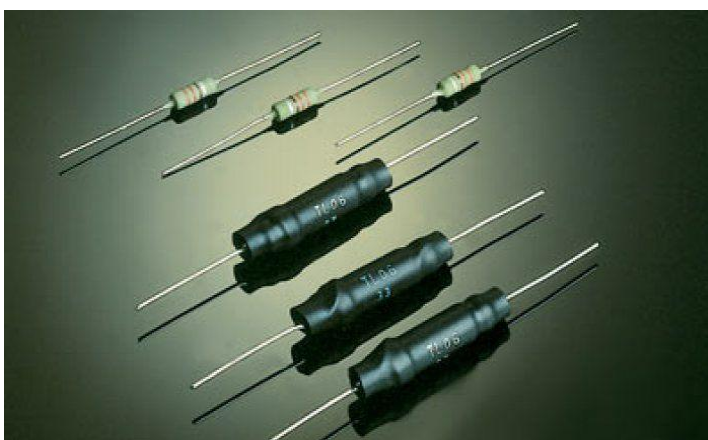
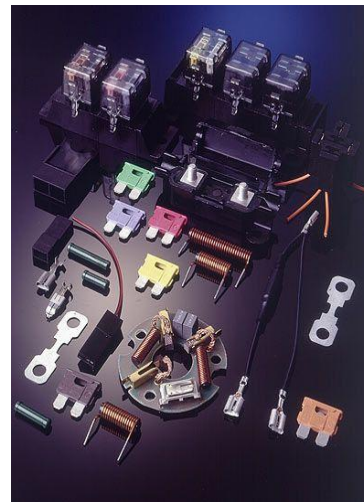
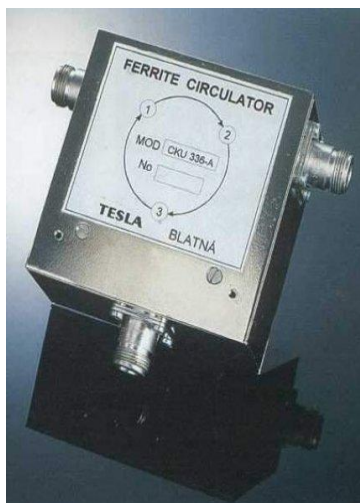
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 podle [13]

Příloha B: Logo, výrobní hala, výstavní stánek společnosti TESLA Blatná, a. s.



Zdroj: [13]

Příloha C: Ukázka z výrobního sortiment společnosti TESLA Blatná, a. s.



Zdroj: [13]

Příloha D: Ukázka protokolu Hodnocení dodavatelů 2011

Počet listů: 7

List číslo: 1

HODNOCENÍ DODAVATELŮ ZA OBDOBÍ ROKU 2011

(dle směrnice č. 82/98 hodnocení dodavatelé materiálů tř. A/B)

Dodavatel	Systém jakosti dodavatele		Počet bodů	Skutečná kvalita dod. na základě vstupní kontroly (počet bodů)	Hodnocení ceny výrobku	Hodnocení prvních vzorků	Hodnocení celkové spolupráce	Závěrečné vyhodnocení	
	Dotazník	Audit						Certifikát	Body cel.
A.J. COMPONENTS	--	--	5	5	5	-	5	20	PLNĚ VYHOVUJÍCÍ DODAVATEL
ALMETO	--	--	5	5	5	-	3	18	PLNĚ VYHOVUJÍCÍ DODAVATEL
ARROW ELECTRONICS	--	--	5	5	3	-	3	16	PLNĚ VYHOVUJÍCÍ DODAVATEL
BAS	--	--	5	5	5	-	3	18	PLNĚ VYHOVUJÍCÍ DODAVATEL
BBT	--	--	5	5	5	-	5	20	PLNĚ VYHOVUJÍCÍ DODAVATEL
BECH AKKU	--	--	5	4	-	-	2	11	PODMÍNEČNĚ VYHOVUJÍCÍ DODAVATEL
BROADLAKE	--	--	5	5	5	-	5	20	PLNĚ VYHOVUJÍCÍ DODAVATEL
COGEBI	--	--	5	5	5	-	5	20	PLNĚ VYHOVUJÍCÍ DODAVATEL

Příloha E: Dodací list



TESLA BLATNÁ, a.s.

Palackého 644

388 15 Blatná

IČO: 00375306

DIČ: CZ00375306

Referent: Alena Havelková

Tel.: 383415201

Fax: 383415215

Příjemce:

Poděbradská 289

530 09 Pardubice

Dodací list číslo: 33130265

Strana 1 z 1

Odběratel

2VV s.r.o.

Poděbradská 289

530 09 Pardubice

IČO : 62065467

DIČ: CZ62065467

Dat. vystavení dokladu: 25.3.2013

Objednávka:

Doprava: POŠTOU

Dodací list: 33130265

Zakázka:

Způsob úhrady: Dobírkou

P.č.	Kód	Název produktu	Množství	MJ	Katal. cena	Rabat	Bez DPH	DPH
1.	KX26700B100RJ	TR267 100R/J - rezistor drátový tmelený 3335458 19.3.2013	2	ks	125,000		250,00	21%
2.	KX26800B70R0J	TR268 70R/J - rezistor drátový tmelený 3335458 19.3.2013	2	ks	145,000		290,00	21%
3.	H2/TR265-TR268	Držák 3335458 19.3.2013	4	ks	7,000		28,00	21%
4.	DB	Dopravné a balné	1		130,000		130,00	21%

Celkem bez DPH: 698,00

Celkem vč. DPH: 845,00 Kč

Vydal:

Přijal:

Abstrakt

KOCOURKOVÁ, Lucie. *Efektivní nákup, prodej a kooperace podniků*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, 66 s., 2013

Klíčová slova: Tesla Blatná, nákup, prodej, kooperace, autopříslušenství

Tato bakalářská práce je zaměřená na analýzu efektivně probíhajících procesů nákupu, prodeje a kooperace v konkrétním podniku, v TESLE Blatná, a. s. Tato společnost je zaměřena na výrobu a prodej dílů pro automobilový průmysl, elektronických součástek a zařízení. První část obsahuje základní informace o zkoumané společnosti, hospodářském vývoji a současné situaci ve společnosti. V druhé části práce je na základě odborné literatury charakterizován průběh nákupu, prodeje a kooperace. Následně jsou tyto procesy analyzovány ve zkoumané společnosti. V poslední části jsou popsány hlavní nedostatky a navrhnutá řešení na zlepšení.

Abstract

KOCOURKOVÁ, Lucie. *Effective purchasing, sales and business cooperation*. Bachelor Paper. Pilsen: Faculty of Economics, WBU in Pilsen, 66 p., 2013

Key Words: Tesla Blatná, buying, selling, cooperation, car accessories

This bachelor's work is focused on the analysis of effectively ongoing processes purchasing, sales and business cooperation in a particular company, TESLA Blatná. This company specializes in the manufacture and sale of automotive parts, electronic components and device. The first part contains basic information about the researched company, economic development and current situation in this company. In the second part of the work based on literature is characterized purchasing, selling and cooperation between the companies. Subsequently are these processes analyzed in the researched the company. On the identified shortcomings are suggested solutions on improving.