

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Efektivní nákup a prodej podniku

Effective purchase and sale of the company

Veronika Skřípcová

Cheb 2014

Zadání práce

1. Charakterizujte vybraný podnik od jeho založení do současnosti a uveďte výsledky hospodaření v posledních letech.
2. Popište nákupní a prodejní činnosti či procesy vybraného podniku a jejich specifika.
3. Analyzujte a zkoumejte nákup a prodej vybraného podniku.
4. Vyhodnoťte provedenou analýzu a výzkum.
5. Navrhněte případná zlepšení.

Čestné prohlášení autora

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Efektivní nákup a prodej podniku“

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

V Chebu dne

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi, vedoucímu bakalářské práce, za odbornou pomoc a rady během zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Davidu Gondzsalovi, předsedovi představenstva společnosti ZPA Industry, a. s., který mi umožnil přístup k informacím a Vladimíru Nečasovi, vedoucímu nákupu, který mi poskytl všechny potřebné informace a konzultace.

Obsah

Úvod.....	7
1 Charakteristika společnosti ZPA Industry, a. s.....	8
1.1 Charakteristika a historie společnosti.....	8
1.2 Finanční analýza.....	9
1.3 Vývoj výsledků hospodaření za 5 let	12
2 Nákup.....	13
2.1 Funkce, úkoly a cíl nákupu	13
2.2 Faktory ovlivňující nákup	15
2.3 Vlastnosti a dovednosti vedoucího nákupu.....	16
2.4 Nákupní proces.....	16
2.5 Řízení nakupování ve společnosti ZPA Industry	18
2.6 Výběr dodavatelů ve společnosti ZPA Industry.....	21
2.6.1 Vybraní dodavatelé společnosti ZPA Industry.....	22
2.6.1 Hodnocení vybraných dodavatelů	24
2.7 Řízení zásob	26
2.8 Analýza procesu nákupu ve společnosti ZPA Industry.....	28
2.8.1 Nákupní účinnost.....	28
2.8.2 Nákupní audit	30
3 Prodej.....	32
3.1 Povaha a úloha prodeje	32
3.2 Faktory ovlivňující prodej a řízení prodeje.....	32
3.3 Úloha vedoucího prodeje	34
3.4 Proces prodeje	34
3.5 Prodejní chování ve společnosti ZPA Industry.....	36
3.6 Získávání nových zákazníků a propagace společnosti.....	40

3.7 Analýza prodeje ve společnosti ZPA Industry	41
3.7.1 Tržby.....	41
3.7.2 Metoda krycího příspěvku	43
3.7.3 Audit managementu prodeje.....	45
4 Vyhodnocení analýzy nákupu a prodeje	47
4.1 Vyhodnocení analýzy nákupu	47
4.2 Vyhodnocení analýzy prodeje.....	47
5 Návrhy na zlepšení.....	49
5.1 Oblast nákupu.....	49
5.2 Oblast prodeje	49
Závěr	51
Seznam tabulek	52
Seznam obrázků.....	53
Seznam grafů	54
Seznam použitých zkratk	55
Seznam zdrojů.....	56
Seznam příloh	58
Přílohy.....	59
Abstrakt.....	71
Abstract	72

Úvod

Procesní přístup v řízení organizací je v dnešní době moderní a široce používaný. Proto bychom měli na nákup i prodej nahlížet jako na procesy, které jsou nezbytnou součástí jak výrobních, tak i obchodních společností.

Nákup je pro podnik velice důležitý, neboť role nákupu má v poslední době velký význam. Aby byl nákup efektivní, je nutné zvolit optimální strategii, vhodně vybrat dodavatele a zvolit správnou metodu řízení zásob. Nikdy však nelze s jistotou říci co je správné, vhodné a optimální. Jelikož to, co je efektivní v jedné firmě, nemusí nutně fungovat i ve firmě druhé. Proto je nutné brát v potaz celou řadu faktorů.

Efektivní prodej závisí především na důkladném průzkumu trhu, zjištění přání a potřeb zákazníků a na volbě vhodné marketingové strategie.

Je také nutné si uvědomit, že cílem všech organizací je zlepšování jednotlivých procesů. Není totiž důležité, jak jsou procesy dobré, ale jak mohou být ještě lepší.

Cílem tedy této bakalářské práce je popsat a vysvětlit proces nákupu a prodeje, veškeré teoretické poznatky aplikovat v praxi ve firmě ZPA Industry, a. s., dále zhodnotit výsledky analýzy nákupních a prodejních procesů v této společnosti a navrhnout případná zlepšení či doporučení.

Celá práce je rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole je charakterizována společnost ZPA Industry, a. s. a nastíněna její historie. Dále tato kapitola obsahuje finanční analýzu společnosti a vývoj výsledků hospodaření za pět let.

Ve druhé kapitole jsou vysvětleny pojmy nákup a proces. Teoretické poznatky jsou použity v praxi na výše uvedenou společnost. Je zde charakterizováno nákupní chování společnosti a provedena analýza nákupního procesu.

Stejně tak v další kapitole je charakterizován prodej a celý proces prodeje a je zde provedena analýza.

V poslední části je zhodnocena efektivnost nákupního a prodejního procesu a jsou navrhována případná zlepšení a doporučení.

1 Charakteristika společnosti ZPA Industry, a. s.

1.1 Charakteristika a historie společnosti

ZPA Industry, a. s. je česká inženýrská firma s kanceláři a zástupci v České Republice, Evropě, Severní Americe a Středním Východě. Společnost se hlásí k tradici podniku ZPA, který byl založen v roce 1952 jako státní podnik, který zajišťoval veškeré aktivity od projektu po uvedení do provozu v oblasti řízení, měření a regulace ve všech odvětvích průmyslu. ZPA-DP, a. s. byla založena v roce 1990 skupinou bývalých zaměstnanců Elektromontu jako soukromá akciová společnost. V roce 2002 se společnost ZPA-DP, a. s. transformovala na ZPA Industry, a. s. Proces transformace byl završen v roce 2010 vnitrostátní fúzí s původní společností. Dnes ZPA Industry, a. s. nabízí inženýrské služby, dodávky a produkty pro elektrické systémy NN a VN, plní instrumentaci, řídicí systémy a systémy včetně SW pro různá odvětví průmyslu.

Do předmětu podnikání patří projektové činnosti ve výstavbě, projektování elektrických zařízení, poskytování software, automatizované zpracování dat, výroba, instalace a opravy elektronických strojů, přístrojů, zařízení aj.

Pro každý segment trhu společnost vyčlenila a zaškolila pracovníky se zkušenostmi s danou technologií, kteří neustále spolupracují se zákazníkem, aby zajistili služby a dodávky pro projekt od kusových dodávek až po komplexní integrované dodávky. Manažeři projektů řídí projekt od počátečních konzultací se zákazníkem až do finální realizace projektu.

Obr. č. 1: Logo společnosti ZPA Industry



Zdroj: [17]

Ředitelem společnosti resp. předsedou představenstva je Ing. David Gondzsala, který byl do funkce zvolen valnou hromadou společnosti dne 20. září 2013. Do té doby na této pozici působil Ing. Jan Smutný.

1.2 Finanční analýza

Finanční analýza je jednou z rozhodujících fází finančního managementu. Zdrojem informací pro finanční analýzu jsou jednak interní finanční výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, cash flow), výroční zprávy, statistická šetření a také externí údaje o podnicích (údaje ze Statistické ročenky ČSÚ). [9]

Mezi hlavní skupiny ukazatelů patří:

- Ukazatele finanční situace – sem patří ukazatele likvidity a zadluženosti.
- Ukazatele likvidity – měří schopnost firmy uspokojit své splatné závazky.
- Další jsou například ukazatele aktivity, výnosnosti nebo ukazatele tržní hodnoty.

Při finanční analýze obvykle začínáme rozbořem finančních ukazatelů (tržeb, nákladů apod.) a jejich změn (meziročních, časových řad apod.). Dalším krokem je rozbor struktury. Je nutno zmínit, že základem analýzy je rozbor poměrových ukazatelů. [9]

Údaje pro výpočet jednotlivých ukazatelů jsou čerpány z výroční zprávy z roku 2012 společnosti ZPA Industry. Nejdůležitější údaje jsou v následující tabulce (1). V příloze pak najdeme rozvahu k 31. 12. 2012 a výkaz zisku a ztráty (viz příloha A a B).

Tab. č. 1: Údaje pro výpočet jednotlivých ukazatelů pro rok 2012 v tis. Kč

Aktiva celkem	68 489
Oběžná aktiva	58 150
Zásoby	7 701
Krátkodobé pohledávky	41 960
Vlastní kapitál	31 185
Cizí zdroje	37 304
Krátkodobé závazky	21 755
Zisk	314
Tržby	93 355

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014 dle [13]

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva - zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\frac{58\,150 - 7\,701}{21\,755} = 2,3189612$$

Výpočet ukazuje, že společnost je schopna dostát svým závazkům zhruba 2,32 krát. To znamená, že společnost má mnoho volných prostředků, protože optimální hodnota se pohybuje od 0,2 – 0,5, tato hodnota byla překročena téměř pětkrát.

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

$$\frac{37\,304}{68\,489} * 100 = 54,4671407 \%$$

Celková zadluženost je zhruba 54%. Optimální stav je do 50%, můžeme tedy říct, že společnost je mírně předlužená.

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

$$\frac{31\,185}{68\,489} * 100 = 45,5328593 \%$$

Ukazatel zadluženosti a koeficient samofinancování musí dávat dohromady 100%. Z výpočtu tedy vyplývá, že společnost kryje svůj majetek ze 45 % vlastními zdroji.

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

$$\frac{314}{93\,355} = 0,0033635$$

Ukazatel rentability tržeb nám v tomto případě udává, že 1 Kč tržeb nám přinesla zhruba 0,0034 Kč zisku.

$$\text{Výnosnost vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\frac{314}{31\,185} = 0,0100689$$

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Z výpočtu vidíme, že na jednu korunu vlastního kapitálu připadá 0,01 koruny zisku.

$$\text{Rentabilita celkových aktiv (ROA)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}}$$

$$\frac{314}{68\,489} = 0,0045847$$

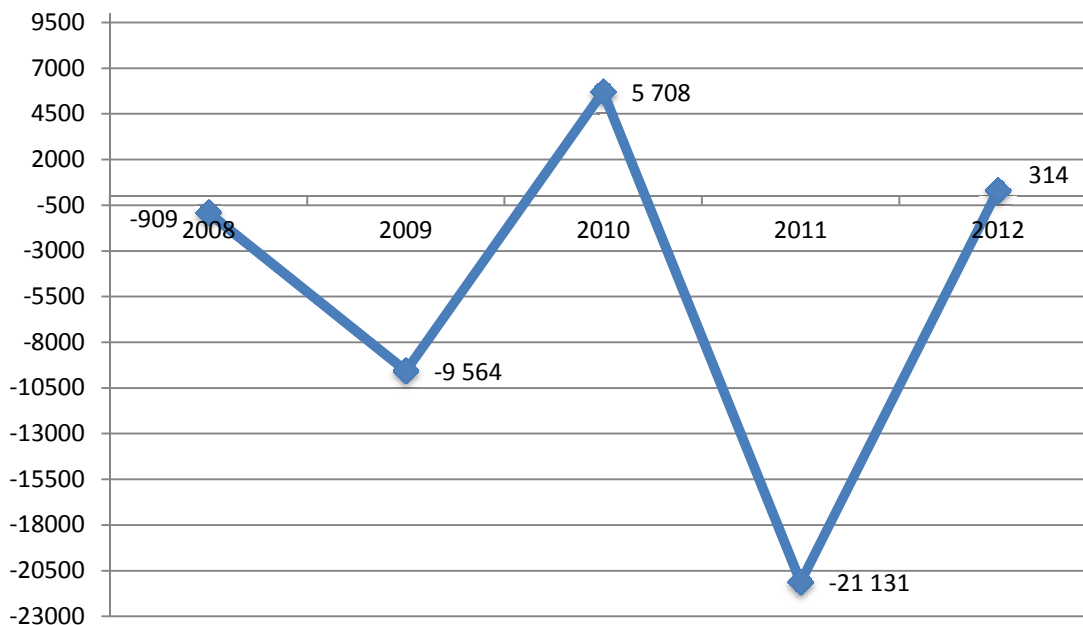
Z výpočtu vyplývá, že na každých investovaných 100 Kč společnost vydělala 0,46 Kč.

Závěrem můžeme konstatovat, že až na mírnou předluženost a mnoho volných prostředků, se jedná o celkem stabilní společnost.

1.3 Vývoj výsledků hospodaření za 5 let

V následujícím grafu (1) se objevují výsledky hospodaření za posledních 5 let, tedy od roku 2008 až do roku 2012.

Graf č. 1: Výsledky hospodaření



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014 dle [13]

V grafu (1) vidíme, že společnost dosahuje střídavě ztráty a zisku. Velký propad nastal v roce 2011, kdy došlo ke stagnaci v chemickém průmyslu, na který se mj. společnost orientuje. Nepřicházely žádné investiční akce, a firma přijímala pouze malé zakázky. Z tohoto důvodu došlo k výraznému snížení tržeb. K tomuto propadu také přispěly rizikové zakázky s nejmenovanou německou firmou, u níž měla společnost ZPA Industry vázané vysoké pohledávky. Tyto peníze vázané v pohledávkách se staly pro ZPA Industry nedobytnými.

V příloze uvedeném výkazu zisku a ztráty (viz příloha B) si také můžeme všimnout, že v roce 2011 činily ostatní provozní náklady téměř o sedm milionů více než v roce následujícím. V roce 2012 nastoupilo nové vedení a začalo se radikálně spořit. Rok 2012 přinesl sice nižší tržby, za to se ušetřilo na osobních nákladech, spotřebě materiálu a energie a dalších provozních a finančních nákladech. Zdá se tedy, že prognóza pro další roky bude příznivá. Podle předběžných informací, by měl být i rok 2013 v kladných číslech.

2 Nákup

2.1 Funkce, úkoly a cíl nákupu

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

„Základní funkcí nákupu v podniku je efektivní uspokojování potřeb vyplývajících z plánovaného průběhu základních, pomocných i obslužných, výrobních i nevýrobních procesů, a to zajišťováním dodávek surovin, základních i pomocných materiálů, nakupovaných výrobků a součástek, polotovarů, náhradních dílů atd.“ [9, str. 196]

Veškeré funkce nákupu obvykle zajišťuje útvar nákupu. Aby tento útvar úspěšně fungoval je zapotřebí správně a přesně vymezit úkoly jemu svěřené, vymezit způsob řešení vztahů s vnějším okolím a použít vhodné metody řízení nákupu a zejména účinně stimulovat celý útvar nákupu i jeho pracovníky. [11]

Aby mohl být proces nákupu považován za ekonomicky efektivní, je důležité brát v úvahu tyto body:

- Co nejpřesněji a včas zajišťovat předpokládanou potřebu materiálu.
- Systematicky zajišťovat a volit optimální zdroje pro uspokojení potřeb.
- Úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o dodávkách.
- Sledovat a regulovat stav zásob a zajišťovat efektivní využití.
- Pečovat o zajištění kvality nakupovaného materiálu.
- Vytvářet a zdokonalovat informační systém pro řízení nákupu.
- Systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj jak řídicích, tak hmotných procesů.
- Zajistit uskutečňování přípravy, výdeje, přísunu materiálu na místa potřeby. [11]

Boris Šlapota ve své knize Nákup? [10] mimo jiné uvádí, že mezi klíčové úkoly patří:

- Nákupní logistika
- Sourcing
- Strategický nákup
- SQA

Nákupní logistika, cizím slovem ordering, je prvním a zároveň klíčovým úkolem nákupu. Před tím, než je zboží objednáno, je potřeba vše pečlivě naplánovat. Nákupní logistik ve většině případů neví, co nakupuje ani od kolika dodavatelů nakupuje, neboť za výběr dodavatelů není zodpovědný.

Sourcing neboli operativní nákup můžeme rozdělit do dvou kategorií:

- a) Outsourcing, který se zabývá možností tzv. vymístění výroby, která probíhá zvenčí.
- b) Primarysourcing, který hledá nové nákupní příležitosti.

Pracovník sourcingu získává a shromažďuje informace z trhu a vyhledává nové nákupní příležitosti. Shromažďování informací musí být systematické. Vytváří se struktura útvaru sourcingu, která definuje odpovědnosti jednotlivých nákupců, který je orientovaný na určitý segment.

Hlavní úlohy **strategického nákupu** jsou:

- a) Vylepšování podmínek se stávajícími dodavateli.
- b) Udržování kontaktu s dodavateli.
- c) Vyhledávání nových dodavatelů.

Podstatou strategického nákupu není výběr vhodných dodavatelů, ale jde především o rozvoj dodavatele a vytváření prostoru ostatním útvarům, aby mohly s dodavatelem efektivně spolupracovat.

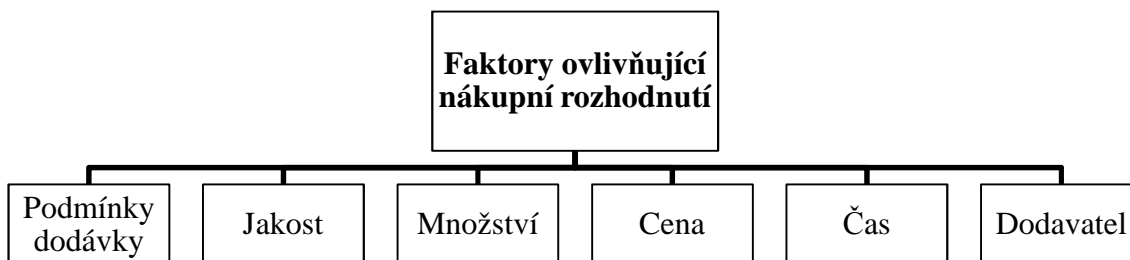
Posledním bodem je **SQA** (Supplier Quality Assurance – zabezpečení dodavatelské kvality). Úkolem je rozvíjet schopnost dodavatelů zajistit dodávky podle zadaných požadavků. Důležité je udržovat intenzivní kontakt s dodavateli. Dodavatel by měl být součástí firmy.

Cílem nákupu je tedy především uspokojování potřeb, snižování nákladů spojené s nákupem, zvyšování jakosti nákupu a zároveň snižování rizika, dále zvyšování flexibility nákupu a podpora nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy. [11]

2.2 Faktory ovlivňující nákup

Faktory, které ovlivňují nákupní rozhodnutí, si můžeme znázornit v následujícím schématu (2):

Obr. č. 2: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí



Zdroj: [11, str. 23]

Podmínky dodávky závisí především na specifických dodacích a platebních podmínkách. Ty musí být ve smlouvě přesně definovány.

Jakost z hlediska nákupu znamená vhodně nakupovat materiál nebo výrobky pro zamýšlený účel. Cílem je nakoupit kvalitní suroviny za co nejnižší ceny.

Co je správné **množství**? Existují různé techniky určení nakupovaného množství. Zajímat nás bude především, kolik materiálu bude k výrobě použito, jaké ztráty při výrobě budeme považovat za přijatelné, stav materiálu na skladě ve chvíli podání objednávky a výše průměrné zásoby.

Cena musí být brána v úvahu s kvalitou nakupovaného materiálu či zboží. Nejlepší cena totiž vždy neznamena nejnižší nákupní cenu.

Čas hraje důležitou roli při rozhodování kdy nakoupit materiál či zboží. Výrobce musí naplánovat nákup materiálu tak, aby potřebný materiál byl k dispozici právě ve chvíli, kdy je potřebný ve výrobě.

Dodavatelé by měli být vybíráni podle potřeb podnikatele a měli by vyhovovat všem požadavkům firmy. [11]

2.3 Vlastnosti a dovednosti vedoucího nákupu

Každý vedoucí pracovník nákupu by měl disponovat celou řadou vlastností a dovedností. Jedná se především o obchodní logiku, která se vyznačuje uměním argumentovat, mít smysl pro komunikaci a ovládat techniky vedení nákupců. Dále by měl nákupce disponovat odbornou kvalifikací v oblasti nákupu, vytvořit představu silné osobnosti pro upevnění své důvěryhodnosti a prohlubovat své zkušenosti a technické kompetence v oblasti nakupovaných výrobků a služeb, za které je zodpovědný. Neméně důležité je mít tvořivého ducha. Ten umožňuje trvale snižovat jednotkové náklady a zvyšovat produktivitu práce. [6]

2.4 Nákupní proces

„Proces je soubor činností, které mění vstupy na výstupy.“ [5, str. 15]

Cílem podnikových procesů je dostat výrobek nebo službu k zákazníkovi v požadovaném čase, v požadovaném množství, v požadované kvalitě a s optimálním krycím příspěvkem. Procesy v podniku jsou vzájemně propojeny do toku, ve kterém se pohybuje materiál, informace a pracovníci. [5]

Obr. č. 3: Proces



Zdroj: [5, str. 16]

Jinou definici procesu uvádí ve své knize Monika Grasseová a kolektiv [3], ve které píše, že procesní přístup vychází z předpokladu, že objektem řízení je popsáný, definovaný, strukturovaný, zdrojově a vstupy zabezpečený proces. Ten je uskutečňován pro konkrétního zákazníka a má jednoznačně stanoveného vlastníka.

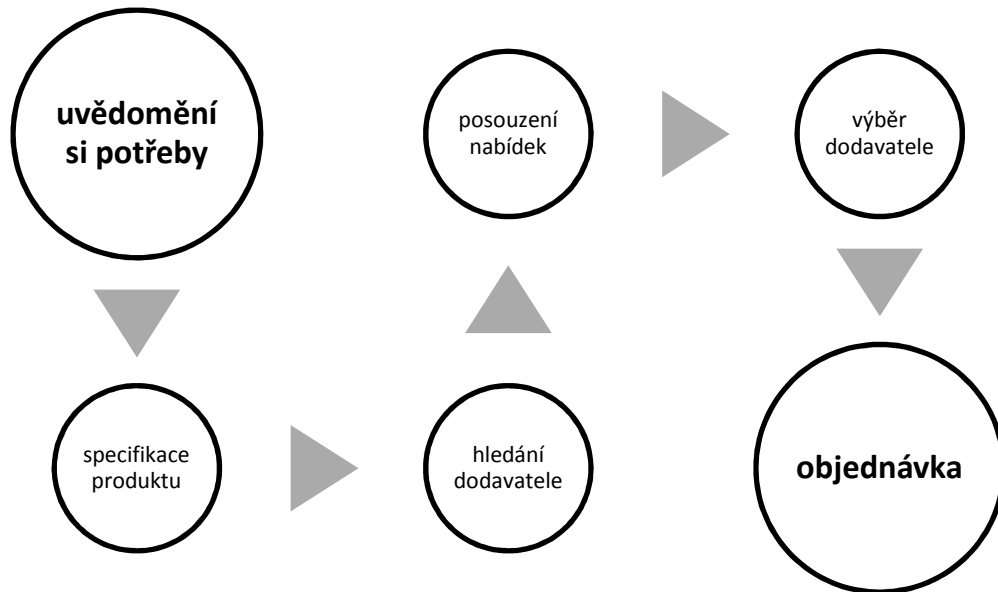
Vlastník procesu je osoba zodpovědná za dosahování cílů procesu a jeho efektivního fungování, monitorování, správu a řešení problémů.

Zákazník procesu je subjekt, kterému jsou výsledky procesu určeny. Může to být osoba ale i organizace nebo jiný proces.

Vstupy se využívají jako spouštěč procesu. Rozdíl mezi vstupy a zdroji je ten, že zdroje jsou používány k přeměně vstupů na výstupy.

Výstup je tedy výsledkem procesu. Tento výsledek je pak předán zákazníkovi.

Obr. č. 4: Nákupní proces organizace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014 dle [6]

Můžeme tedy tvrdit, že v nákupním procesu je vlastníkem garant resp. referent nákupu, zákazníkem je organizace, pro kterou je nákup uskutečňován, popř. další proces, tedy výroba. Vstupem do celého procesu je uvědomění si potřeby, to je výchozí stav a spouštěč daného procesu. Do procesu dále vstupují zdroje resp. činnosti, které jsou nezbytné k dosažení koncového stavu. Tímto stavem je uskutečněná objednávka. Do procesu nákupu jako takového samozřejmě ještě patří příjem zboží na sklad, kontrola zboží a vyhodnocení nákupu.

Je žádoucí, aby procesy byly neustále zlepšovány tak, aby přinesly zákazníkům co nejvyšší prospěch.

2.5 Řízení nakupování ve společnosti ZPA Industry

Nyní přejdeme od teorie k praxi a průběh procesu nákupu si ukážme na vybrané společnosti.

Materiál a komponenty určené pro jednotlivé zakázky se objednávají na základě dokumentu zvaného technicko-obchodní specifikace (TOS) a objednacího návrhu. Oba tyto dokumenty jsou k nahlédnutí v příloze C a D. Všechny dokumenty TOS jsou vytvářeny ve firemním informačním systému Kostka Pro.

Postup činností nákupu lze shrnout do následující tabulky (2), ve které se objevuje vždy krok procesu, vstupy do tohoto procesu, odpovědná osoba za daný krok a výstupy procesu. Jednotlivé kroky procesu budou dále blíže popsány.

Tab. č. 2: Postup činností nákupu

Č.	Krok procesu	Vstupy	Odpovědný	Výstup
1	Převzetí a kontrola TOS nebo objednacího návrhu	TOS nebo objednací návrh	Referent nákupu	Převzatá TOS nebo objednací návrh, vyplněný a schválený titulní list
2	Kontrola skladových zásob	Převzatá TOS nebo objednací návrh, vyplněný a schválený titulní list, skladový systém	Referent nákupu, skladník	Konečný požadavek pro nákup
3	Posouzení a výběr dodavatele	Výběr dodavatelů	Referent nákupu, garant	Nákup materiálu nebo komponent
4	Vystavení a zaevidování objednávky	Objednávka	Referent nákupu	Objednávka, seznam objednávek v Kostce Pro
5	Změna objednávky	Změna vyspecifikovaných položek	Projektový manažer, referent nákupu	Vyřízení změn
6	Uzavření kupní smlouvy	Návrh kupní smlouvy	Referent nákupu	Kupní smlouva
7	Zajištění průběhu realizace kupní smlouvy	Průběžná kontrola plnění objednávky	Referent nákupu	Sestava plnění objednávek z Kostky Pro do složky zakázek
8	Příchod dodávky – přejímka do skladu	Převzetí dodávky	Skladník	Převzetí dodávky od prodávajícího nebo přepravce
9	Evidence	Ukončení zakázky	Referent nákupu, vedoucí nákupu	Evidence nákladů nakoupeného zboží. Evidence nákladů vráceného zboží prodejci. Evidence hodnoty materiálu.

Zdroj: [13]

Převzetí a kontrola TOS nebo objednacního návrhu

Referent nákupu převezme od žadatele TOS nebo objednací návrh pro určitou zakázku. Zkontroluje úplnost a schválení oprávněným pracovníkem. Nákup na zakázku a nákup na servisní zakázku provádí referent nákupu po obdržení vyplněného a schváleného objednacního návrhu. Dopravu při expedici potom objednává buď skladník či referent nákupu dle hodnocení dopravců, které se řídí seznamem kvalifikovaných dopravců. Skladník průběžně oznamuje referentovi nákupu problémy s dopravcem, jako jsou např. nedodržení termínů, porušení obalu apod.

Kontrola skladových zásob

Po převzetí TOS referent nákupu ve spolupráci se skladníkem posoudí stav skladových zásob. Kopii TOS s označenými položkami k zarezervování předá referent skladníkovi, který komponenty označí zakázkovým číslem. Komponenty, které nejsou na skladě, se doobjednají.

Posouzení a výběr dodavatele

Postup výběru dodavatelů materiálu nebo výrobku, detailně popíšeme v dalším bodě této kapitoly.

Vystavení a zaevidování objednávky

Referent nákupu vystaví objednávku v programu Kostka Pro překlopením TOS do objednávky. Všechny objednávky jsou evidovány v seznamu objednávek v Kostce Pro. Objednávka musí být potvrzena dle podpisových oprávnění a odeslána příslušnému dodavateli.

Změny objednávky

Pokud dojde z jakéhokoliv důvodu v průběhu vyřizování objednávky ke změně vyspecifikovaných položek jako je např. změna typu, množství apod. vyvolá žadatel změnové řízení a změna musí být přenesena na všechna potřebná místa. V případě změny se zboží přeobjedná na základě nové TOS.

Uzavření kupní smlouvy

Kupní smlouvu vystavuje nákupní oddělení, používá se šablona ve firemní dokumentaci a tuto kupní smlouvu dále schvaluje a podepisuje příslušný pracovník dle podpisových oprávnění.

Zajištění průběhu realizace kupní smlouvy

Kontrolu plnění objednávek provádí vždy referent nákupu společně se skladníkem. Ke kontrole opět slouží program Kostka Pro a dokumenty došlé se zbožím, což jsou dodací listy a faktury, které jsou předávány ze skladu referentům nákupu. Pokud dojde k neplnění kupní smlouvy, nákupní referent objednávku urguje a skutečnost o neplnění oznámí žadateli.

Příchod dodávky – převzímka do skladu

Za řádné převzetí je zodpovědný skladník. Ten přebírá objednané zboží od dodavatele či dopravce. Povinností skladníka je překontrolovat množství a stav dodávky a vše řádně zaevidovat.

Evidence

Referent nákupu po ukončení zakázky provede porovnání přijatého a vydaného zboží na zakázku. Vyhodnotí, zda je zbylé zboží ze zakázky použitelné pro jiné zakázky a po vyhodnocení převede zboží spolu se skladníkem zpět do skladu. Mimo toho jsou také evidovány náklady nakoupeného zboží, náklady vráceného zboží. Dále se pak eviduje hodnota materiálu, plnění termínů, cenové, rabatové a platební podmínky, problémy s dodavateli, celkový pohled na zakázku a návrhy pro nápravná a preventivní opatření.

Celý proces nákupu probíhá především elektronicky, tím se šetří náklady na tisk a hlavně se šetří čas. Dříve totiž bylo nutné každý dokument a každou objednávku tisknout a ručně podepisovat. Veškeré tyto administrativní činnosti byly přesunuty do ekonomického oddělení a tím se docílilo zefektivnění celého nákupního procesu.

2.6 Výběr dodavatelů ve společnosti ZPA Industry

Odpovědnost za výběr dodavatele má ve společnosti ZPA Industry, a. s. garant spolu s referentem nákupu. Garant vyhodnotí výrobek a dodavatele, vedoucí nákupu má právo potom dodavatele změnit. Referenti nákupu si vedou seznam vybraných dodavatelů. Pro všechny projekty musí být přednostně vybírány materiály a komponenty od dodavatelů uvedených v tomto seznamu, kde jsou dodavatelé řazení podle kategorií (Hodnocení dodavatelů viz příloha E).

V kategorii 1 (aktuální dodavatel) vyhovuje dodavatel všem hodnotícím kritériím a je cenově výhodný. **V kategorii 2 (variantní dodavatel)** vyhovuje v technickém řešení, ale nevyhovuje některým dalším kritériím. Výrobky od tohoto dodavatele lze použít na žádost odběratele, nebo pokud aktuální dodavatel není schopen výrobek v požadované lhůtě dodat. **V kategorii 3 (zakázaný dodavatel)** se objevují dodavatelé, jejichž výrobky jsou v některé kategorii problémové a ohrožují kvalitu zakázky. Kritéria hodnocení jsou především technické, kvalitativní, obchodní a cenové. Do technických kritérií patří hlavně technické parametry daného typu produktu, kvalitativní kritéria zahrnují způsobilost dodavatele zajistit kvalitu dodávky nebo služby podle ISO 9001. Mezi obchodní kritéria se řadí platební podmínky, termín dodání, pojištění za škodu apod. Nakonec cena závisí na aktuálním ceníku dodavatele nebo jeho nabídce.

Společnost ZPA Industry se snaží nedovolat žádnému dodavateli, aby měl u ní výhradní postavení. Dodavatele udržuje v tzv. trvalé nejistotě. Vybírá vždy několik dodavatelů z kategorie 1 a ten, který nabídne nejnižší cenu, u toho uskuteční nákup.

Opakované hodnocení dodavatelů provádí garanti 2x ročně podle zkušeností s realizací předchozích zakázek a podle údajů nákupu o kvalitě a obchodním hodnocení produktu.

2.6.1 Vybraní dodavatelé společnosti ZPA Industry

Společnost Rittal Czech, s. r. o.

Tato společnost se zabývá výrobou rozvaděčových skříní a jejich příslušenství, skříní s protipožární odolností, zajišťuje komponenty pro klimatizační systémy a silnoproudé rozvody. [14]

Obr. č. 5: Logo společnosti Rittal Czech, s. r. o.



Zdroj: [14]

Společnost Elektro - Viola, s. r. o.

Firma Elektro – Viola se na trhu velkoobchodního prodeje elektromateriálu pohybuje již od roku 1991. Specializuje se na průmyslové závody, zemědělské organizace, montážní firmy, ale i na běžné spotřebitele. Do sortimentu této společnosti patří především kabely a vodiče, svítidla a světelná technika, elektrické přístroje a zařízení, rozvaděče, světelné zdroje, úložný materiál a komponenty potřebné pro topení a ohřev vody. [15]

Obr. č. 6: Logo společnosti Elektro – Viola, s. r. o



Zdroj: [15]

Společnost Weidmüller, s. r. o.

Tato společnost se specializuje na komplexní řešení pro náročné průmyslové aplikace od silových a signálových obvodů až k datovým sítím. Je činná v několika obchodních segmentech, které se zaměřují na rozvaděče a provozní kabeláž, komponenty pro silovou energii, řeší inteligentní úpravu nebo zpracování signálů a dat v rámci síťové

infrastruktury. Z celkového pohledu tyto obchodní segmenty obsáhnou všechny úrovně infrastruktury průmyslových sítí, energii, signály i data. [16]

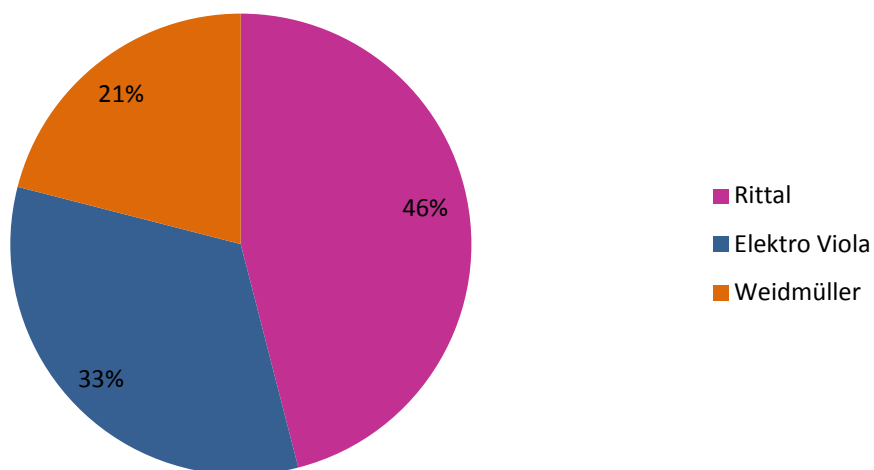
U této firmy dosáhla společnost ZPA Industry 45% rabatu.

Obr. č. 7: Logo společnosti Weidmüller, s. r. o



Zdroj: [16]

Graf č. 2: Podíl dodavatelů na dodávkách společnosti ZPA Industry



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014 dle [13]

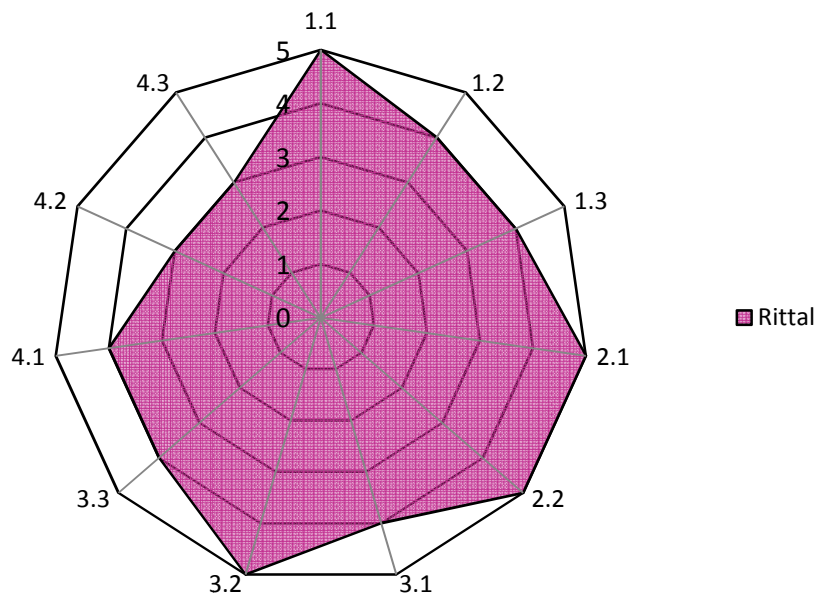
2.6.1 Hodnocení vybraných dodavatelů

Ačkoliv má společnost ZPA Industry svoji vlastní metodu hodnocení dodavatelů, požádali jsme ji o hodnocení výše uvedených dodavatelů námi zvolenou metodou. Nákupci jsme předložili dotazník, který je uveden v příloze F. V dotazníku se objevují tvrzení, která mají být očíslována podle pravdivosti na stupnici od nuly do pěti. Pokud je tvrzení naprosto shodné se skutečností ve společnosti, nechť je toto tvrzení označeno číslem pět. Naopak pokud tvrzení naprosto nesouhlasí, nechť je označeno číslem nula. Kritéria hodnocení jsou znázorněna v tabulce č. 3. Pro sestavení dotazníku jsme se inspirovali knihou Jak nakupovat se ziskem od R. Perrotina a P. Heuschena [8].

Zvolili jsme grafickou metodu hodnocení, která spočívá v grafickém znázornění celkové výkonnosti dodavatele v podobě plochy. V tomto diagramu se objevuje škála hodnocení od 1 do 5 bodů a hlavní ukazatele výkonnosti. Tyto ukazatele se týkají ceny, termínů dodávek, jakosti a služeb a dále mohou být děleny do dalších dílčích kritérií. Množství a charakteristiky dílčích kritérií nejsou pevně dány, závisí totiž na mnoha faktorech. Čím větší je potom plocha grafu, tím je dodavatel ziskovější. [8]

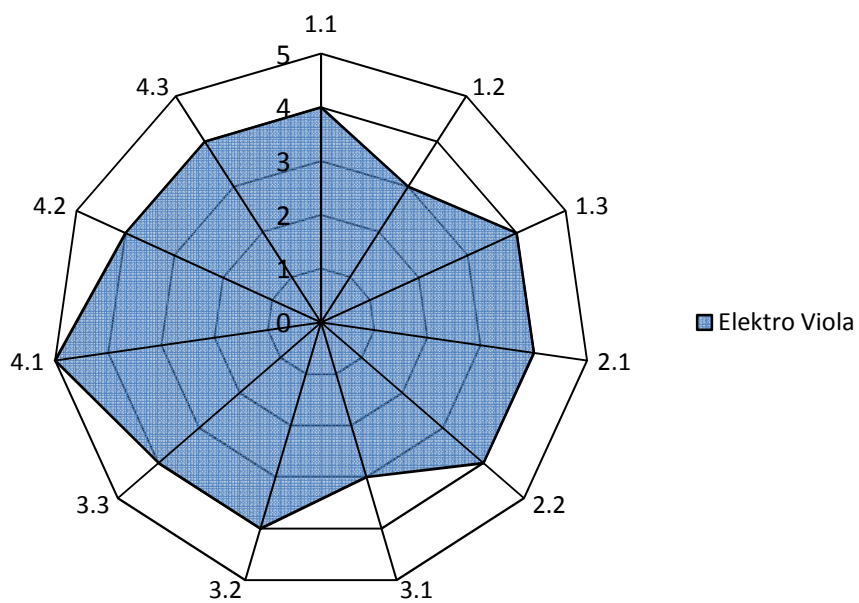
Po vyhodnocení dotazníku jsme došli k tomuto znázornění hodnocení dodavatelů:

Graf č. 3: Hodnocení dodavatele Rittal Czech, s. r. o.



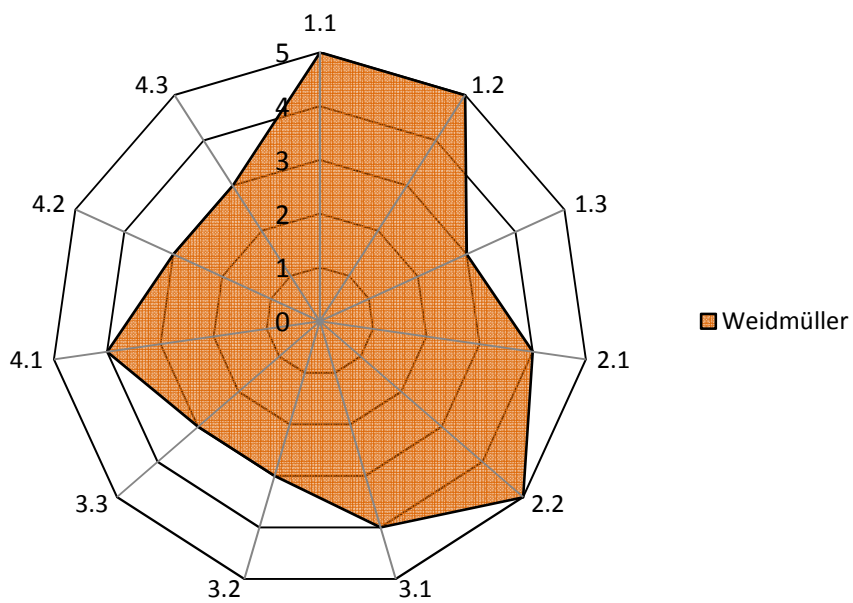
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Graf č. 4: Hodnocení dodavatele Elektro-Viola, s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Graf č. 5: Hodnocení dodavatele Weidmüller, s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 3: Legenda ke grafům

1. Parametr cena	3. Parametr jakost
1.1 Struktura prodejní ceny	3.1 Úroveň jakosti
1.2 Úroveň ceny v poměru ke konkurenci	3.2 Stálost úrovně jakosti
1.3 Podmínky splatnosti	3.3 Nezávadnost
2. Parametr termíny dodání	4. Parametr služby
2.1 Délka termínu dodání	4.1 Vztah jakost-cena
2.2 Dodržování termínů dodávek	4.2 Vztah množství-termín dodání
	4.3 Poprodejní služby

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014 dle [8]

Šetřením jsme zjistili, že nejlépe je hodnocen dodavatel Rittal Czech, s. r. o. s průměrným hodnocením 4,18, na druhém místě se umístila společnost Elektro-Viola, s. r. o. s hodnocením 3,91 a jako třetí skončil dodavatel Weidmüller, s. r. o. s hodnocením 3,82.

Každý dodavatel má své silné a slabé stránky. Dvěma těmito dodavateli dělá problém, pružně reagovat na změny objednávek co se týče množství, jejich dodací termíny se prodlužují. Co by také společnost ZPA Industry uvítala, jsou kvalitnější poprodejní služby a delší doba jejich využití. Naopak je společnost téměř se všemi třemi dodavateli spokojena v oblasti ceny, dodavatelé uvádějí podrobnou strukturu cen, a jejich úroveň vůči konkurenci je celkem uspokojivá, u dodavatele Weidmüller, s. r. o. dokonce dosahuje naše zkoumaná společnost 45% rabatu.

2.7 Řízení zásob

Za řízení zásob zodpovídá útvar nákupu. Správně zvolený systém řízení zásob je jedním z nejdůležitějších úkolů manažera moderního podniku. Jde o to, aby bylo zajištěno udržování optimálního množství zdrojů, potřebného pro realizaci všech cílů. Řízení zásob je důležitým strategickým problémem a důležitým souborem aktivit, které ovlivňují efektivní fungování ekonomiky celého podniku. [11]

Společnost ZPA Industry používá metodu v poslední době velice rozšířenou mezi průmyslovými podniky, a sice metodu Just-in-time neboli právě v čas.

Tato metoda je používána při řešení vztahů mezi dodavatelem a odběratelem. Cílem této metody jsou minimální nebo nulové zásoby a nejvyšší jakost. Je nezbytné, aby odběratel a dodavatel měli dokonale zkoordinované své činnosti a dokonale spolupracovali. Pokud je metoda JIT správně použita, výsledkem jsou nízké nebo

dokonce nulové zásoby a vyšší jakost. Dodavatel dodává potřebné produkty přesně podle daného rozvrhu, tedy podle plánu výroby odběratele, takže materiál a komponenty jsou ihned připravené ke zpracování a k montáži. [11]

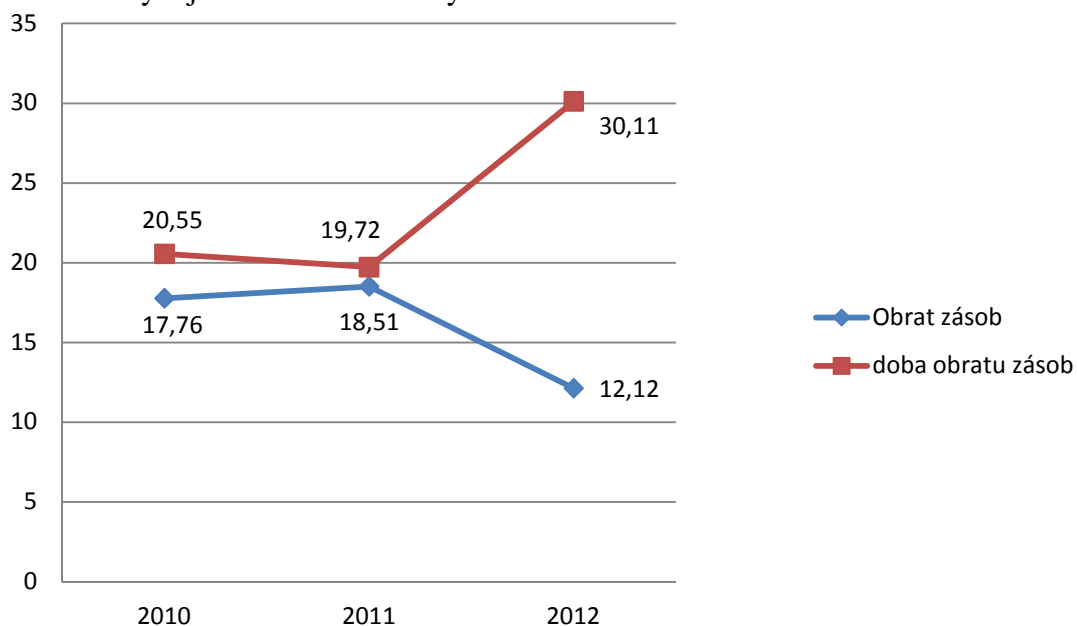
Před tím, než společnost začala používat tuto metodu, řízení zásob bylo celkem chaotické. Nakupovalo se podle ceny ve velkém množství, některé komponenty zůstávaly na skladě nepoužitelné a neprodejně.

Následující graf (6) zobrazuje vývoj obratu zásob a doby obratu zásob za poslední tři roky. Pro výpočet jsme použili vzorec 1 a 2. Vidíme, že doba obratu zásob roste, to znamená, že proces od převzetí zásoby na sklad, přes výrobu až do prodeje konečného produktu, se prodlužuje. Metoda JIT byla zavedena teprve v roce 2012. Bohužel nemáme k dispozici údaje pro rok 2013, takže zatím nemůžeme konstatovat, že touto metodou bylo dosaženo efektivnějšího procesu.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (1)$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obrat zásob}} \quad (2)$$

Graf č. 6: Vývoj obratu zásob a doby obratu zásob



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014 dle [13]

2.8 Analýza procesu nákupu ve společnosti ZPA Industry

2.8.1 Nákupní účinnost

Na proces zefektivňování a optimalizace je kladen v poslední době značný důraz. Všechny tyto kroky vedou k úsporám, které poskytují firmě konkurenční výhodu. Jedním z ukazatelů, měřící úspory, je ukazatel srovnání nákupních cen za stávající a předešlé období (3). Tento ukazatel měří schopnost strategického nákupu dojednat určitou úroveň cen pro dané období ve srovnání s obdobím předešlým tím, že porovnává výši fakturovaných cen přes všechny položky mezi sledovanými obdobími.

[10]

Vzorec pro nákupní účinnost (3) zní:

$$S_{rel} = \sum_{m=1}^n S_{abs} / \left(\sum_{m=1}^n V_{p1m} - \sum_{m=1}^n S_{abs} \right) * 100 \text{ (\%)}$$

$$S_{abs} = \sum_{m=1}^n ((\overline{p}_{f1m} - \overline{p}_{f0m}) * Q_{p1m}) \text{ (Kč)}$$

$$\overline{p}_{f1} = \sum_{i=1}^k (p_{f1i} * q_{f1i}) / Q_{p1}$$

$$\overline{p}_{f0} = \sum_{i=1}^k (p_{f0i} * q_{f0i}) / Q_{p1}$$

$$Q_{p1} = \sum_{i=1}^k (q_{f1i})$$

$$V_{p1} = \sum_{i=1}^k (p_{f1i} * q_{f1i})$$

(3)

kde: S_{rel} ... procentuální úspora,

S_{abs} ... celková úspora,

n ... celkový počet materiálů nakoupených ve sledovaném období,

\overline{p}_{f1} ... průměrná fakturovaná cena daného materiálu ve sledovaném období,

\overline{p}_{f0} ... průměrná fakturovaná cena daného materiálu v základním období,
 Q_{p1} ... celkem nakoupené množství daného materiálu ve sledovaném období,
 V_{p1} ... celkem nakoupený objem daného materiálu ve sledovaném období,
 k ... celkový počet fakturací daného materiálu,
 p_{f1} ... fakturovaná (zaplacená) cena za materiál ve sledovaném období,
 p_{f0} ... fakturovaná (zaplacená) cena za materiál v základním období,
 q_{f1} ... fakturované množství materiálu ve sledovaném období,
 q_{f0} ... fakturované množství materiálu v základním období.

Tab. č. 4: Údaje pro výpočet v období 0

Materiál A						Materiál B				
Faktura	1	2	3	4	5	Faktura	1	2	3	4
Cena	76	70	70	76	72	Cena	35	40	45	35
Množství	100	150	150	100	130	Množství	500	460	300	550

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 5: Údaje pro výpočet v období 1

Materiál A							Materiál B				
Faktura	1	2	3	4	5	6	Faktura	1	2	3	4
Cena	57	57	57	54	56	56	Cena	30	30	26	26
Množství	90	90	100	120	70	85	Množství	400	450	500	500

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Tab. č. 6: Výpočty pro srovnání cen

Ukazatel	Hodnota
p_{f0} – materiál A	82,09
p_{f0} – materiál B	37,11
p_{f1} – materiál A	56,07
p_{f1} – materiál B	27,84
V_{p1} – materiál A	31 120
V_{p1} – materiál B	51 500
Q_{p1} – materiál A	555
Q_{p1} – materiál B	1 850
S_{abs}	- 31 590,6
S_{rel}	-27,66%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Veškeré údaje potřebné pro výpočet jsou znázorněny v tabulce č. 4 a 5. V tabulce č. 6 se potom objevují vypočítané hodnoty jednotlivých ukazatelů. Názvy materiálů nejsou záměrně uvedeny a údaje pro výpočet jsou zkresleny z důvodu zachování obchodního a výrobního tajemství společnosti ZPA Industry, a. s.

Výpočtem jsme zjistili, že se nákupcům svým jednáním s dodavateli podařilo vyjednat nižší ceny materiálu. Úspora činí 31.590 Kč oproti předešlému období, v procentech vyjádřeno je to více než 27 %. Můžeme tedy konstatovat, že v tomhle ohledu bylo nákupní oddělení úspěšné.

2.8.2 Nákupní audit

Poslední částí analýzy nákupu je nákupní audit. Provedli jsme šetření na základě šesti otázek, které by měly zhruba zjistit efektivitu procesu nákupu. Inspirovali jsme se otázkami z knihy Nákup a prodej od J. S. Gammona [2, str 171]. Dotazník je k nahlédnutí v příloze G.

Vedoucí nákupu odpovídal takto:

Dosáhli jste za uplynulých několika měsíců snížení ceny u nějakého produktu nebo služby, které pravidelně nakupujete?

Ano.

Jste spokojeni s tím, že žádná platba dodavateli se nerealizuje dřív, než je ověřeno, že zboží nebo služby byly převzaty a placená částka správně vykalkulována?

Ano.

Máte připravený seznam náhradních dodavatelů nejdůležitějších produktů a služeb?

Ano.

Byla v poslední době zpožděna nějaká dodávka, která se řešila buď stížností u dodavatele, nebo jeho vyřazením z Vašeho seznamu?

Ano.

S kolika Vašimi hlavními dodavateli jste se pokoušeli vyjednat výhodnější ceny a termíny?

Zhruba s polovinou našich dodavatelů.

Můžete některou z nakupovaných položek vyměnit za lacinější a přitom zachovat stejnou kvalitu?

Právě zkoumáme nabídku dodavatelů.

Počet dosažených bodů: 5

Maximální dosažitelný počet bodů je 8. Řízení nákupu ve společnosti ZPA Industry je dle našeho šetření hodnoceno pěti body. Pokud tedy odpovídal vedoucí nákupu pravdivě, můžeme konstatovat, že si společnost v oblasti nákupu vede dobře.

3 Prodej

3.1 Povaha a úloha prodeje

Povahu a úlohu prodeje si můžeme představit jako úkol něco prodat. Ovšem za tímto tvrzením se skrývá velmi složitý proces, který zahrnuje řadu zásad, technik a důležitých osobních dovedností a pokrývá celou řadu různých typů prodejních úkolů. Termín prodej zahrnuje různé prodejní situace a činnosti. Jednou z nejnápaditějších stránek prodeje je tedy velká rozmanitost prodejních úloh. [4]

Je důležité rozlišovat prodej a řízení prodeje, neboť se jedná o dvě různé věci, i když úzce spjaté. Povaha a úloha řízení prodeje se neustále profesionalizuje. Řídící pracovník musí profesionálně vykonávat základní povinnosti, jako je plánování, organizování a řízení. [4]

3.2 Faktory ovlivňující prodej a řízení prodeje

Na prodej a na jeho řízení má vliv velké množství faktorů týkající se chování, technologií a managementu. Tyto faktory si uvedeme v následující tabulce (7):

Tab. č. 7: Faktory ovlivňující prodej a řízení prodeje

Faktory týkající se chování	Technologické faktory	Manažerské faktory
<ul style="list-style-type: none">• Růst požadavků na zákazníka• Zákazník se vyhýbá jednáním• Rostoucí počet významných velkoodběratelů• Globalizace trhu• Fragmentace trhu	<ul style="list-style-type: none">• Automatizace prodeje• Virtuální prodejní místa• Elektronické prodejní kanály	<ul style="list-style-type: none">• Přímý marketing• Prolínání prodeje a marketingu• Kvalifikace prodejců a vedoucích prodeje

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014 dle [4]

Faktory týkající se chování

Zákazníci se přizpůsobují měnícímu se tržnímu prostředí. Prodej se musí adaptovat pod vlivem několika faktorů. Mezi požadavky zákazníka patří především růst kvality produktů. Obchodník musí splnit požadavky zákazníka, ale zároveň potřeby organizace, týkající se kvality výrobků a služeb. S těmito faktory je spojen růst ceny. Obchodník musí tedy reagovat tak, aby před zákazníkem obhájil růst ceny nepřetržitým

zvyšováním kvality. Další vliv na prodej a jeho řízení má rostoucí dominance významných velkoodběratelů v mnoha odvětvích. Budoucnost obchodníků bude záležet na jejich schopnostech přizpůsobit se jejich rostoucím požadavkům. Stále více společností také expandují do zahraničí a snaží se dosáhnout zvýšení prodeje a zisku - hovoříme o globalizaci trhu. V tomto případě je nutné najít optimální cestu mezi puštěním a zaměstnáváním domácího personálu v dané zemi, jehož přednostmi jsou znalost vlastní kultury, životního stylu a místního jazyka. Posledním faktorem je fragmentace trhu, ke které dochází v důsledku rozdílů mezi příjmy obyvatel, životním stylem, potřebami osob, zkušenostmi a rasou. Trh se dělí na tzv. segmenty. Marketing a vedoucí prodeje musí být schopni rozeznat tyto rozdíly v požadavcích spotřebitelů a vyvinout takovou strategii, aby uspokojila stále rozmanitější potřeby zákazníků. [4]

Technologické faktory

Hlavní roli ve významu technologických faktorů sehrávají tři faktory. Za prvé je to automatizace prodeje, která zahrnuje používání laptopů, počítačů, mobilních telefonů atd. Za druhé jsou to technologické inovace, které umožňují využívat videokonference. Obchodní schůzky, školení a styk se zákazníkem probíhají, aniž by lidé opustili své kanceláře. Zdokonalené technologie dokážou vytvořit virtuální kanceláře, které umožňují prodejcům být v kontaktu se zákazníky a spolupracovníky. Výhody mají především v úspoře času a financí. Třetím faktorem jsou elektronické prodejní kanály. Nejrychleji rozvíjejícím kanálem je internet. Další forma je prodej prostřednictvím televize. [4]

Manažerské faktory

Manažeři musí pružně reagovat na změny prostředí rozvojem nových strategií a zvyšováním efektivity práce. Měly by být uplatněny techniky přímého marketingu, lepší provázanost mezi prodejem a marketingem a motivace prodejců ke zvyšování profesní kvalifikace. [4]

3.3 Úloha vedoucího prodeje

Hlavním úkolem prodejce je úspěšně uzavřít obchod. K tomu je zapotřebí zjistit potřeby zákazníka, provést prezentaci a předvést výrobek, vyjednávat, vypořádat se s námitkami a následně uzavřít obchod. [4]

Vedoucí prodeje by měl být současně účetním, plánovačem, měl by umět řídit podřízené a být znalcem trhu. Je totiž důležité zabezpečit, aby prodej přispíval co nejeфекtivněji k dosahování firemních cílů a plánů. [4]

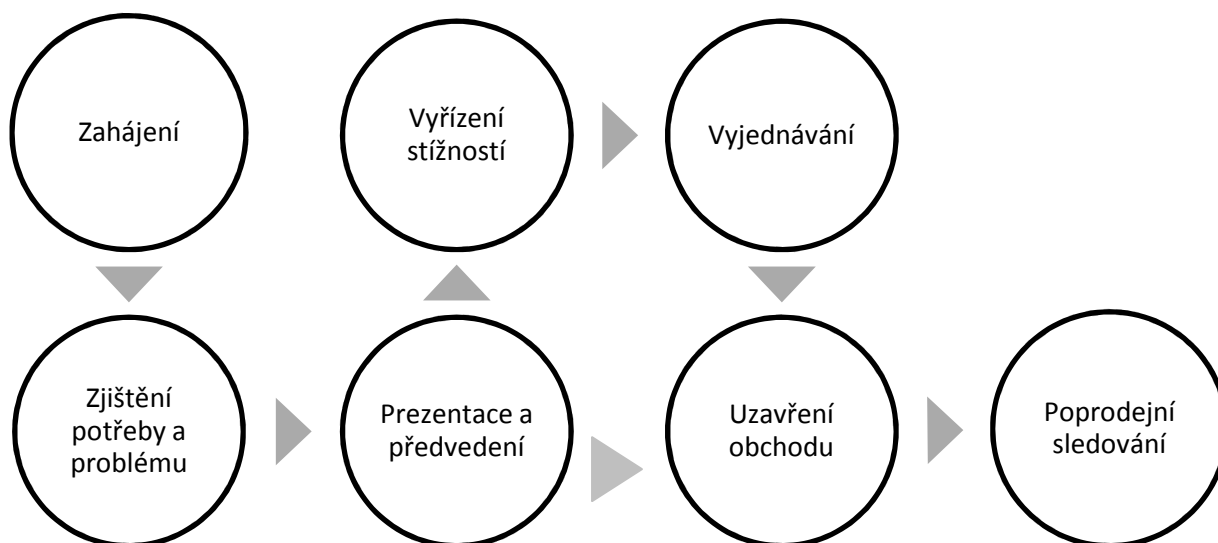
Aby vedoucí prodeje tuto funkci dobře plnil, musí vzít na sebe tyto povinnosti a odpovědnosti:

- a) Určit cíle a plány pracovníků prodeje.
- b) Provádět prognózy trhu a sestavovat rozpočet.
- c) Organizovat pracovníky prodeje, určovat jejich počet, rozmístění v terénu a plánovat.
- d) Vybírat nové pracovníky, přijímat je a školit.
- e) Hodnotit a řídit pracovníky. [4]

3.4 Proces prodeje

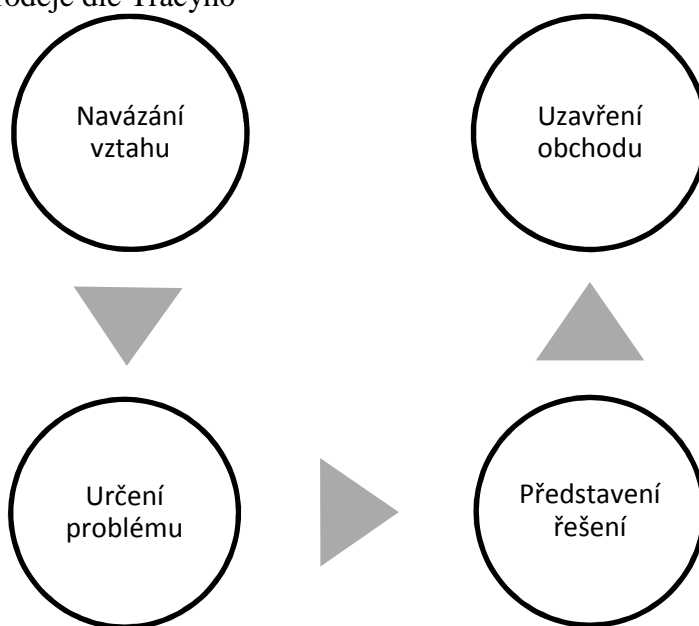
Proces prodeje zahrnuje několik činností. V různých literaturách se můžeme setkat s různými modely, lišící se počtem činností v procesu. Uvedme si dva modely:

Obr. č. 8: Průběh prodeje dle Jobbera



Zdroj: [4, str. 97]

Obr. č. 9: Průběh prodeje dle Tracyho



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014 dle [12]

Zde vidíme jeden složitější a jeden jednodušší proces. Na první pohled je ale zřejmé, že to nejdůležitější mají společné. První fází celého procesu je první kontakt se zákazníkem a zahájení jednání vůbec. Následuje zjištění potřeby zákazníka, prezentace produktu a následně uzavření obchodu. Na obrázku č. 8 se objevují ještě jiné, neméně důležité činnosti.

D. Jobber ale ve své knize [4] k tomuto modelu (obr. č. 8) píše, že tyto činnosti nemusí nutně probíhat v uvedeném pořadí, neboť námitku lze vznášet během prezentace a k uzavření obchodu může dojít kdykoliv během prezentace a nemusí tak k vyjednávání vůbec dojít.

Nyní ale vyjděme z obrázku č. 9 a popišme si stěžejní činnosti prodejního procesu dle Bryana Tracyho [12]:

Navázání vztahu

V knize Jak mnohem lépe prodávat B. Tracy [12] popisuje prodejní proces jako návštěvu u lékaře. Předtím, než se přistoupí k jednání, je důležité mezi zákazníkem a prodejcem vystavět most osobního a vřelého vztahu, stejně jako je vztah lékaře a pacienta založen na osobní důvěře. Pokud totiž prodejce nepochopí zákazníka, zákazník se může zachovat nezdvořile a o uzavření obchodu nejeví zájem.

Rozpoznání problému

V tomto případě se jedná o určení diagnózy ve vztahu lékaře a pacienta. Výrobek nebo služba, který prodejce představuje, je řešením problému, který zákazník má nebo by mít mohl. Je důležité klást pečlivě připravené dotazy a pozorně poslouchat odpovědi. Většina otázek by měla směřovat na zákazníkův problém nebo situaci.

Představení řešení

Třetí částí procesu je prezentace řešení neboli napsání předpisu. Úkolem je najít takový výrobek nebo službu, který vyřeší zákazníkův problém. Při rozhovoru by se měl prodejce zaměřit na to, jak zákazník může výrobek nebo službu získat a používat, aby se mu to vzhledem k vynaloženým nákladům vyplatilo. Otázka ceny by se správně měla řešit až na konci prodejního procesu. Nezáleží totiž na tom, kolik produkt stojí, pokud ho zákazník vidí jako ideální řešení svého problému.

Uzavření obchodu

Poslední fází je získat zákazníkovo ujištění o koupi a jeho smluvní závazek. Při získávání podpisu zákazníka a uzavírání obchodu samotném by měl prodejce klást otázky typu: „Je Vám vše doposud jasné?“ nebo „Je to přesně to, co jste měl na mysli?“ Je důležité se ujistit o tom, zda zákazníkovo potřeby a produkt se shodují a je tak jeho nemoc vyléčena.

3.5 Prodejní chování ve společnosti ZPA Industry

Mezi zákazníky společnosti obecně patří teplárny, elektrárny, firmy z oblasti chemického průmyslu, čističky odpadních vod a jiné společnosti pro úpravu vody. Společnost ZPA Industry se tedy orientuje na obchod s organizacemi a to jak s tuzemskými, tak zahraničními.

Mezi nákupem spotřebitelů a organizací existují rozdíly, které mají dopad na marketing zboží a služeb. Obecně platí, že firma obchodující s průmyslovými výrobky má méně potencionálních zákazníků než firma obchodující na spotřebitelském trhu. Pro průmyslového obchodníka má jeden zákazník mnohem vyšší cenu než pro firmu zaměřenou na spotřebitele. [4]

Na velké zakázky jsou vypisována výběrová řízení, ve kterých si zákazník zadá vlastní podmínky. Do této soutěže většinou vstupuje 5 až 10 firem. Pokud firma výběrové řízení nevyhraje, na zakázce se přesto podílí formou subdodávek, neboť téměř neexistuje firma, která by byla schopna zajistit projekt veškerými službami a potřebným materiálem. Pokud tedy naše společnost zakázku nevyhraje, podílí se na projektu svými subdodávkami, takže i v případě prohry ve výběrovém řízení, společnost netratí. Cena zakázky je určena jako celek, zahrnuje všechny potřebné služby a materiál. Nyní společnost ZPA Industry vyhrála celkem tři velké zakázky na odsíření jedné teplárny a dvou elektráren. Tento úspěch by měl výrazně zvýšit obrat společnosti.

Postup činností při získávání zakázky si ukážeme v následující tabulce (8) a potom dále rozepíšeme.

Tab. č. 8: Postup činností prodeje

Č.	Krok procesu	Vstupy	Odpovědný	Výstup
1	Příjem, evidence zakázky	Objednávka	Referent	Evidenční číslo
2	Přezkoumání objednávky nebo smlouvy o dílo (SoD)	Objednávka nebo SoD	Referent	Přezkoumání – záznam do dokumentu
3	Zpracování – NE	Zamítnutí objednávky nebo SoD	Referent	Oznámení o zamítnutí zákazníkovi
4	Zpracování – ANO	Potvrzení objednávky	Referent	Adresář zakázek
5	Zajištění doplnění podkladů	Odchylná objednávka nebo SoD od nabídky	Obchodní manažer	Projednání změny se zákazníkem
6	Návrh SoD nebo objednávky	Návrh SoD nebo objednávky	Vedení společnosti	Podpis SoD nebo objednávky
7	Zahájení realizace zakázky	Zadávací dokumentace – rozpočtová tabulka	Obchodní manažer	Předání zadávací dokumentace
8	Realizace	Podklady od projektového a obchodního manažera	Referent	Přidělení přístupů a práv, fakturace, dokumentace
9	Vyvolání změnového řízení	Vyvolání změny zákazníkem nebo interně	Projektový manažer ve spolupráci s obchodním manažerem	Dodatek v SoD nebo objednávce
10	Ukončení zakázky	Předání zakázky zákazníkovi	Projektový manažer s podporou referenta	Protokol o předání a převzetí díla, dotazník spokojenosti zákazníka, dotazník referencí, archivace
11	Reklamacie na zakázce	Reklamacie	Projektový manažer	Vyřízení reklamacie
12	Servisní činnost	Objednávka jednorázová nebo v rámci celoroční smlouvy	Obchodní manažer a referent	Přezkoumání objednávky – záznam na dokumentu fakturace

Zdroj: [13]

Příjem, evidence zakázky

Referent obdrží objednávku písemně nebo telefonicky. Poté přidělí objednavce evidenční číslo zakázky v seznamu zakázek.

Přezkoumání objednávky nebo smlouvy o dílo

Referent společně s obchodním manažerem přezkoumá objednávku nebo smlouvu o dílo. Pokud objednavce předcházela nabídka, referent porovná identitu. Pokud se jedná o novou objednávku, posoudí se proveditelnost, rozsah požadovaných dodávek a prací, termín dodání atd. Poté se provede potvrzení či zamítnutí objednávky.

Zpracování – NE

Pokud zjistí referent při přezkoumání, že objednávka nebude realizována, musí oznámit zákazníkovi zamítnutí a zaznamenat tuto skutečnost v přehledu zakázek.

Zpracování – ANO

Pokud zakázka bude realizována, potom referent založí adresář zakázky a do tohoto adresáře přidělí přístupová práva. Všichni účastníci na této zakázce potom veškerá data ukládají do tohoto adresáře.

Zajištění doplnění podkladů

Pokud je objednávka odchýlná od nabídky, pak obchodní manažer projednává dopad změny na realizaci zakázky a pak řeší změnu se zákazníkem.

Návrh smlouvy o dílo nebo objednávky

Při zpracování návrhu smlouvy o dílo nebo objednávky spolupracuje obchodní manažer s vedoucím oddělení. Návrh smlouvy nebo objednávky poté odešle referent zákazníkovi ke schválení. Případné připomínky se řeší formou revizních změn, dokud smlouva není schválena oběma stranami.

Zahájení realizace zakázky

Obchodní manažer připraví pro realizaci rozpočtovou tabulku zakázky. Poté je zakázka předána projektovému manažerovi k realizaci. Jsou mu předány veškeré potřebné podklady a je projednáván rozpočet.

Realizace

Referent na základě podkladů od projektového nebo obchodního manažera zajišťuje fakturaci dle podmínek smlouvy. Dále spolupracuje s ostatními odděleními, aby byla zajištěna úspěšná realizace zakázky, aktualizuje data o ceně, stavu a plnění zakázky. Referent dále spolu s projektovým manažerem vypracovává a aktualizuje harmonogram zakázky, zajišťuje vstupy a vjezd na místo realizace a ukládá veškeré dokumentace. Projektový manažer měsíčně vyhodnocuje zakázku a předává report technickému řediteli, obchodnímu manažerovi a vedení společnosti.

Vyvolání změnového řízení

Změna může být vyvolána buď zákazníkem, nebo interně. Pokud je změna vyvolána zákazníkem, musí být vyhodnocen ekonomický dopad a dopad na realizaci zakázky. Tento požadavek řeší projektový manažer spolu s obchodním manažerem a poté se sjedná dodatek ve smlouvě.

Ukončení zakázky

Při předávání zakázky zákazníkovi projektový manažer spolu s referentem připraví protokol o předání a převzetí díla, připraví dotazník spokojenosti zákazníka, vyplní dle charakteru zakázky dotazník referencí, uzavře zakázku v systému a provede archivaci.

Reklamace

Reklamace se vyřizuje na základě smlouvy.

Servisní činnost

Tato činnost závisí na tom, zda se jedná o objednávku jednorázovou či v rámci celoroční smlouvy. Touto prací jsou poté pověřeni montážní dělníci.

Kromě poskytování služeb společnost prodává i výrobky a to také organizacím. Do sortimentu společnosti patří komponenty pro automatizaci. Nově také začala společnost vyrábět černobílé i barevné štítky, které jsou vyráběny podle předlohy zákazníka. Jde především o výrobní štítky, loga, označení rozvaděčů, dveří aj. Dále se do sortimentu řadí kompaktní a vzduchové jističe, domovní přístroje a rozvodnice a průmyslová zapouzdření.

Společnost uvádí na svých internetových stránkách katalog, ve kterém si zákazník může vybrat z velké škály sortimentu, je zde uveden ceník a při nákupu nad 1.000 EUR garantuje společnost dopravu zdarma. Nicméně na těchto stránkách odkazy již delší dobu nefungují. Stálým zákazníkům společnost pravidelně zasílá aktualizované katalogy ať už elektronicky či v tištěné podobě, ti tedy mají o sortimentu přehled. Nový zákazník například z řad malých firem musí společnost oslovit a požádat o zaslání katalogu s nabídkou, což tohoto zákazníka může odradit, jelikož tato komunikace může trvat delší dobu, než když jsou veškeré informace vyvěšené na internetu a jsou tak ihned dostupné. Společnost se ovšem intenzivně snaží získávat nové zákazníky a dostat se tak do povědomí více firem ať už formou osobních prezentací či zasíláním prospektů a katalogů.

3.6 Získávání nových zákazníků a propagace společnosti

Za získávání nových zákazníků je odpovědný obchodní zástupce. Získávání nových zákazníků je pro společnost důležité z důvodu trvalého růstu prodeje. Existuje mnoho možností, jak tyto potenciální zákazníky získat. Obchodní zástupce ve společnosti ZPA Industry využívá obchodní adresáře, které obsahují všechny potřebné informace, dále využívá internetové stránky. Aktivně jsou tedy vyhledáváni zákazníci, sjednávají se s nimi osobní schůzky, na kterých potom dochází k prezentaci firmy a výrobků.

Předtím, než dojde k osobní schůzce, musí si obchodní zástupce ujasnit, s kým bude jednat, kde a kdy bude schůzka probíhat. Poté si stanoví cíle osobní schůzky a důležitá témata rozhovoru. Při osobních schůzkách je vždy důležitý první dojem, proto obchodní zástupce musí dbát na vzhled a vystupovat sebevědomě a seriózně. Pak následuje celý rozhovor s klientem, kdy zástupce naší firmy klade předem připravené otázky. Nikdy však rozhovor neprobíhá přesně podle plánu zástupce a tak musí být schopen reagovat na různé námitky a dotazy klienta. I tady je dobré být o krok dále před klientem a pokusit se již ve fázi přípravy sepsat možné námitky. Obchodní zástupci společnosti ZPA Industry jsou dobře vyškoleni a v získávání nových zakázek jsou úspěšní.

Další možností k získání nových zákazníků je komunikace online. Obchodní zástupce oslovuje potenciální zákazníky prostřednictvím e-mailů, kdy jsou zasílány různé letáky a prospekty. Tato forma ovšem není moc efektivní, neboť nemá v sobě kouzlo osobních setkání a téměř zde neexistuje okamžitá zpětná vazba. Firmy se většinou ozývají s poptávkou až s odstupem času nebo vůbec. Nicméně je to jeden ze způsobů

jak se těmto firmám dostat do podvědomí. Tímto způsobem i společnost komunikuje se stávajícími zákazníky. Ti jsou tak pravidelně informováni o akčních nabídkách a jsou zváni na různé veletrhy, kterých se společnost ZPA Industry účastní.

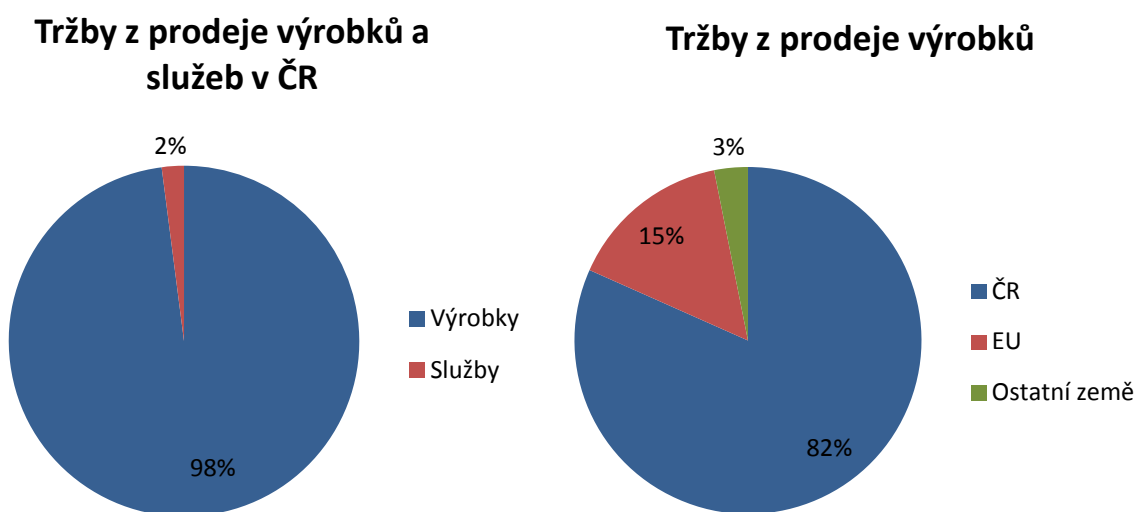
Veletrhy jsou tedy další možností jak získat nové zákazníky. Jedná se především o veletrhy strojů, elektrotechniky a automatizace. Společnost se prezentuje jak na tuzemských tak zahraničních veletrzích.

3.7 Analýza prodeje ve společnosti ZPA Industry

3.7.1 Tržby

V roce 2012 činily tržby z prodeje výrobků společnosti 91.440.000 Kč, z toho asi 18 % tvoří tržby z prodeje zahraničním společnostem. Tržby z prodeje služeb v tomto účetním období činily 1.915.000 Kč, přičemž veškeré tyto služby byly poskytnuty tuzemským společnostem (viz graf č. 7).

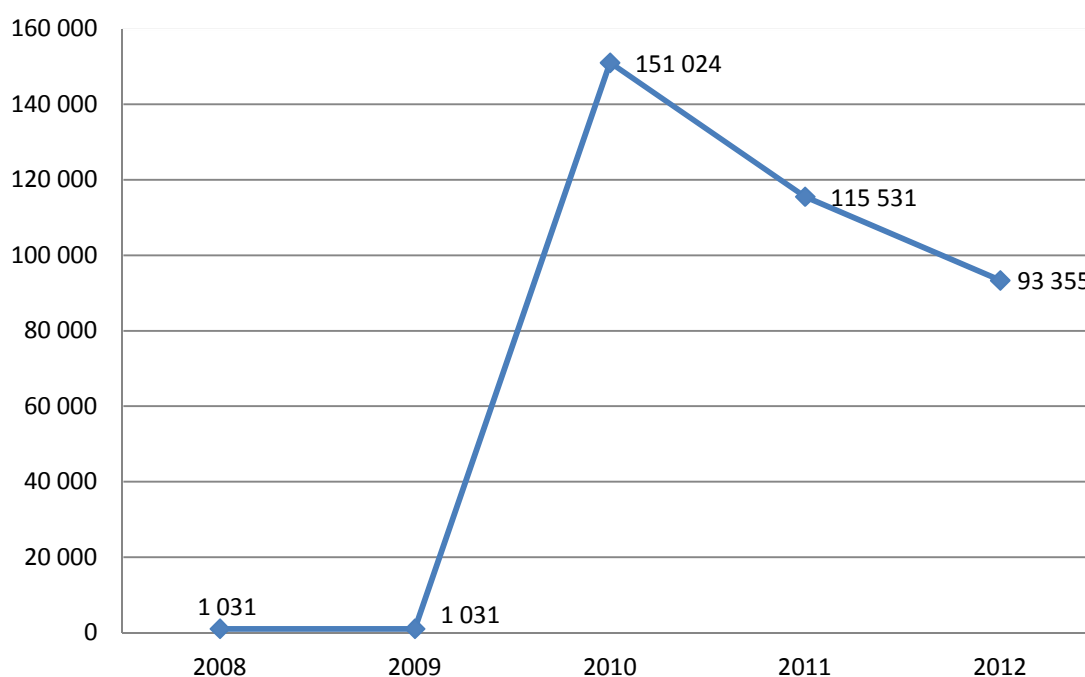
Graf č. 7: Tržby za rok 2012



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014 dle [13]

Jak již bylo zmíněno, tržby ve společnosti ZPA Industry za několik posledních let klesaly z důvodu stagnace chemického průmyslu. Společnosti z oblasti chemického průmyslu totiž tvoří poměrně velkou část zákazníků. A jelikož ceny velkých zakázek se pohybují v rámci několika milionů korun, tato krize se podepsala i na tržbách naší zkoumané společnosti. V roce 2010 došlo k fúzi dvou společností, proto v tomto roce jsou tržby několikanásobně vyšší, než když společnost existovala jako ZPA-DP, a. s. V grafu č. 8 můžeme sledovat vývoj tržeb za posledních 5 let.

Graf č. 8: Vývoj tržeb za posledních pět let



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014 dle [13]

3.7.2 Metoda krycího příspěvku

Pro účely analýzy efektivity prodeje je výhodné používat ukazatel krycího příspěvku. Výsledky prodeje totiž neukazují, zda získání zakázky nebylo podmíněno snížením ceny, marže, nebo zda nebylo třeba zvýšit komunikační náklady apod. Existují dva typy těchto ukazatelů, a sice variabilní krycí příspěvek a celkový krycí příspěvek, který představuje hodnotu, kterou jednotlivý výrobek přispívá k pokrytí nepřiraditelných fixních nákladů a zisku. Nepřiraditelné fixní náklady jsou takové náklady, které nelze jednoznačně dosadit k danému výrobku nebo výrobkové řadě. [1]

Celkový krycí příspěvek se vypočítá podle vztahu (4):

$$[1] \quad CKP = T - VN - FN_{přir.} \quad (4)$$

Kde: CKP ... celkový krycí příspěvek

T ... tržby

VN ... variabilní náklady

$FN_{přir.}$... fixní náklady přiraditelné

Tab. č. 9: Výpočet celkového krycího příspěvku v tis. Kč

	Výrobek A	Výrobek B	Výrobek C	Celkem
Tržby	45	37,5	78	160,5
Variabilní N	-21	-15	-45	-81
Variabilní krycí příspěvek	24	22,5	33	79,5
Přiraditelné fixní N:	-16,5	-13	-25,5	-55
Mzdové N	13,5	10,5	19,5	43,5
Odpisy	3	2,5	6	11,5
Celkový krycí příspěvek	7,5	9,5	7,5	24,5
Nepřiraditelné fixní N:				-18
Správní režie				18
Čistý provozní zisk				6,5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V tabulce č. 9 se objevují údaje potřebné pro výpočet, a vypočtené hodnoty podle vzorce celkového krycího příspěvku (4). Názvy výrobků nejsou záměrně uvedeny a údaje pro výpočet jsou zkresleny pro zachování obchodního a výrobního tajemství společnosti ZPA Industry, a. s.

V tomto příkladu vidíme, že nejvyšší prodej tvoří výrobek C. Výpočtem celkového krycího příspěvku jsme zjistili, že nemá z hlediska zisku pro společnost nejvyšší přínos. Nejvyšší přínos má pro společnost výrobek B, i když je jeho prodej nejnižší.

Tyto závěry si můžeme vyjádřit percentuálně (5):

$$[1] \quad PCKP = (CKP/T) * 100 \quad (5)$$

Kde: PCKP ... percentuální celkový krycí příspěvek

CKP ... celkový krycí příspěvek

T... tržby

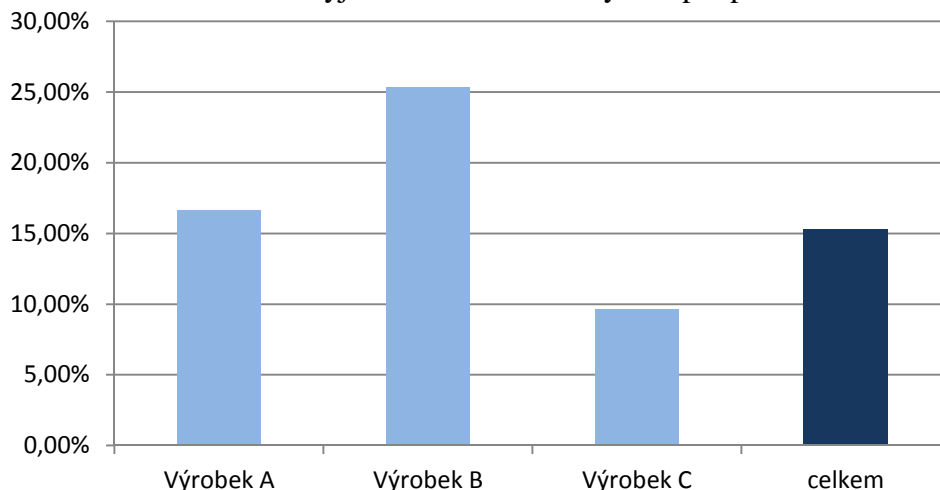
Následující Tabulka (10) zobrazuje vypočtené hodnoty podle vzorce percentuálního krycího příspěvku (5).

Tab. č. 10: Percentuální vyjádření celkového krycího příspěvku

	Výrobek A	Výrobek B	Výrobek C	Celkem
PCKP	16,67%	25,33%	9,62%	15,26%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Graf č. 9: Percentuální vyjádření celkového krycího příspěvku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Závěrem můžeme tedy konstatovat, že ačkoliv se výrobek C jeví jako nejvýznamnější co se prodeje týče, z hlediska celkového krycího příspěvku je podprůměrný. To je dáno vysokými variabilními náklady. Z grafu (9) lze pak na první pohled zjistit, že jako nejvýznamnější výrobek, z hlediska celkového krycího příspěvku, se jeví výrobek B. Tento výrobek tvoří nejvyšší podíl na zisku.

3.7.3 Audit managementu prodeje

Ke zpracování poslední části analýzy jsme požádali vedoucího prodeje o vyplnění dotazníku. Otázky pro tento dotazník jsme čerpali z knihy Základy marketingu, jejímž autorem je S. Majaro [7, str. 212-215]. Podle dosažených bodů zjistíme, zda je prodej řízen efektivně. Dotazník je uveden v příloze H.

Vedoucí prodeje odpovídal takto:

Má firma vypracovanou správnou politiku prodeje?

Naše prodejní politika je plně integrovaná s marketingovou strategií. Kromě toho se snažíme zjistit, který přístup k prodeji uplatňovat, aby s ním byl zákazník spokojený.

Je prodej považován za součást managementu marketingu?

Tyto dvě složky spolu velmi úzce spolupracují, ale prodej chápeme jako činnost, která nám přináší výsledky.

Jakým způsobem stanovujete počet prodejců?

Objem prodeje vydělíme objemem prodeje připadajícím na jednoho pracovníka. Z toho vypočítáme počet potřebných pracovníků.

Stanovuje firma každému prodejci normu jeho výkonnosti?

Ano. Každý prodejce má stanovenou roční kvótu prodeje.

Snaží se firma srovnávat své metody prodeje s metodami hlavních konkurentů?

Neustále sledujeme činnost konkurence, prostředky prodeje, školení, motivaci, tvůrčí přístup atd. Úkolem části prodejců je sledovat konkurenci a podávat o ní hlášení.

Jsou prodejci nějakým způsobem školeni?

Máme vypracovaný podrobný systém školení, který z části provádějí pracovníci naší firmy a z části externí specialisté. Každý prodejce během své kariéry projde sérií školení. Kromě toho je celý systém aktualizován na základě měnících se potřeb.

Jakým způsobem jsou prodejci motivováni?

Při dosažení určité úrovně prodeje dostávají navíc přídatky.

Máte pro prodejce vytvořen systém projednávání nápadů a předávání zpravodajských informací o dané oblasti?

Vítáme každou využitelnou informaci, která přichází z trhu.

Jsou pracovníci prodejního týmu informováni o postupech, kterými by měli jednat s důležitými potencionálními zákazníky.

Ano. Pokud prodejce zjistí, že se jedná o nadějný obchod, může na něj soustředit své úsilí a čas.

Zpracovává management prodeje účet zisku a ztrát?

Ano. Provádíme kontrolu účtů zisku a ztrát, jak ve vztahu k úsilí prodejců, tak ve vztahu k zákazníkům. Každému je jasné, že výstupy musí být vyšší než vstupy. Přesvědčujeme prodejce o tom, aby si takovou analýzu prováděli sami.

Počet dosažených bodů: 14

Maximální dosažitelný počet bodů v tomto dotazníku je 20. Management prodeje ve společnosti ZPA Industry je hodnocen 14 body, prodej je tedy řízen dobře až velmi dobře. Maximálního počtu bodů dosáhne jen málo firem. Pokud tedy vedoucí prodeje odpovídal pravdivě, můžeme říci, že si společnost v oblasti prodeje vede velmi dobře.

4 Vyhodnocení analýzy nákupu a prodeje

4.1 Vyhodnocení analýzy nákupu

Během analýzy nákupu jsme se nejdříve soustředili na dodavatele. Analýza byla provedena grafickým hodnocením dodavatelů. Zjistili jsme, že společnost si vybírá spolehlivé dodavatele, se kterými je spokojena především v oblasti ceny a termínech dodání. Nicméně by společnost uvítala lepší poprodejní servis resp. delší využití těchto služeb.

Dále jsme se soustředili na nákupní účinnost. Pomocí vzorce jsme spočítali, že se společnosti podařilo v novém období sjednat nižší ceny materiálu. Tato úspora činila více než 27 %, což hodnotíme velmi pozitivně.

Nakonec jsme vedoucímu nákupu předložili dotazník ohledně nákupního auditu. Tento audit byl hodnocen pěti body a spadá tak do kategorie „dobře“. Můžeme tedy říci, že si společnost v oblasti nákupu vede dobře, i když ne všechny otázky byly hodnoceny plným počtem bodů.

Pokud bychom všechna hodnocení shrnuli, můžeme téměř s jistotou říci, že společnost ZPA Industry, a. s. zvládá proces nákupu velmi dobře. Nákupci pečlivě vybírají spolehlivé dodavatele, při vyjednávání s nimi jsou úspěšní a neustále analyzují jejich nabídky, aby zajistili co nejnižší nákupní ceny a nejvyšší kvalitu nakupovaného materiálu.

4.2 Vyhodnocení analýzy prodeje

Prvním bodem analýzy prodeje byla analýza tržeb. Sledovali jsme vývoj tržeb za posledních 5 let, čili od roku 2008 do roku 2012. Od roku 2010 byl zaznamenán pokles tržeb a to především z důvodu stagnace chemického průmyslu. Organizace z oblasti chemického průmyslu totiž tvoří velkou část zákazníků společnosti ZPA Industry. Nicméně společnost nyní vyhrála 3 výběrová řízení na velkých zakázkách a tak by v budoucnu mohly tržby opět růst.

Dále jsme analyzovali efektivnost prodeje tří nejmenovaných výrobků metodou krycího příspěvku. Zde jsme zjistili, že ačkoliv z hlediska tržeb se nejvýznamnější jevil výrobek C, z hlediska celkového krycího příspěvku byl nejefektivnější prodej výrobku B. Výrobek C tvořil sice největší část tržeb, ale byly zde vysoké variabilní a fixní náklady.

U výrobku B byly tržby nižší, ale byly nižší i náklady a celkový krycí příspěvek byl tak nejvyšší.

V poslední části analýzy prodeje jsme provedli audit managementu prodeje. Na základě dotazníku jsme chtěli zjistit efektivitu prodeje ve společnosti ZPA Industry. Hodnocení podle dosažených bodů bylo „dobře až velmi dobře“. V podstatě jeden bod chyběl k dosažení hodnocení „výborně“. Společnost by se mohla především polepšit v oblasti motivace svých prodejců.

5 Návrhy na zlepšení

5.1 Oblast nákupu

Během analýzy nákupu jsme se mimo jiné zmínili i o systému řízení zásob. V grafu č. 6 jsme sledovali vývoj doby obratu zásob za poslední tři roky. Tato doba byla v roce 2012 delší téměř o deset dní oproti roku minulému. Navrhovali bychom zde lepší systém řízení zásob, nic méně v roce 2012 byla zavedena metoda Just-In-Time a pro rok 2013 nemáme dostupné informace. Nemůžeme tedy konstatovat, zda došlo ke zlepšení či zhoršení a proto zde nemůžeme ani navrhnout nápravná opatření.

Zaměříme se na výsledky nákupního auditu. Zde jsme nejnižší počet bodů zaznamenali v oblasti jednání s dodavateli. Bylo zde uvedeno, že v poslední době došlo ke zpoždění dodávky. Nevíme sice, zda se jednalo o ojedinělý případ, nebo zda se dodávka zpozdila opakovaně. Ovšem každá takováto chyba může poškodit společnost ZPA Industry a při nesplnění zakázky včas může přijít o své zákazníky. Pokud se tedy dodávky zpožďují opakovaně, navrhujeme vyměnit dodavatele za spolehlivějšího. Dále bychom také navrhovali přísnější sankce za nedodržení termínů či za špatnou kvalitu materiálu. Tyto sankce by mohly být například ve formě vysokých peněžitých pokut. Dále by společnost ZPA Industry mohla být více aktivní v projednávání cen a termínů. Toto jednání podstoupila pouze s polovinou všech svých dodavatelů. Myslíme si, že by společnost měla jednat se všemi svými dodavateli, neboť nikdy neví, který dodavatel bude ochoten slevit ze svých požadavků. Jednání s více dodavateli zvyšuje šanci na vyjednání výhodnějších podmínek.

5. 2 Oblast prodeje

V oblasti prodeje bychom chtěli vyzdvihnout nedostatek, co se týče motivace prodejců. Prodejci jsou zde motivováni pouze peněžními stimuly. Tyto stimuly jsou jistě také velmi účinné, ale důležitou roli hrají i stimuly nepeněžní. Prodejce by jistě mohl kromě peněžní odměny uvítat i jistou formu uznání či pochvaly nebo možnost kariérního růstu. Proto doporučujeme společnosti ZPA Industry zaměřit se více na motivaci svých prodejců. Správná motivace má zcela jistě vliv na výkon prodejce a dobře motivovaný prodejce může společnosti přinést větší tržby.

Dále jsme během analýzy prodeje narazili na problém s internetovými stránkami společnosti. Pokud by totiž měl potenciální zákazník zájem o sledování nabídky

online, mohou ho překvapit nefunkční odkazy. Píše se zde, že po kliknutí na odkaz požadovaného produktu se otevře katalog ve formátu PDF. Tyto odkazy nefungují. Poptávající zákazník tak musí oslovit společnost prostřednictvím e-mailu nebo telefonu. To může potenciálního zákazníka odradit, neboť internetové stránky mohou být jakousi vizitkou společnosti. Navrhujeme tedy tyto internetové stránky opravit a opatřit je fungujícími odkazy.

Závěr

Můžeme konstatovat, že proces nákupu a prodeje je ve společnosti ZPA Industry celkem dobře fungující a propracovaný. To dokazuje úspěšnost na trhu průmyslové automatizace. Společnost se pomalu začíná vzpamatovávat z krize a v získávání nových zakázek je úspěšná. Společnost má řadu zákazníků z různých oblastí průmyslu a k zajištění konkurenceschopnosti se snaží zabezpečit co nejvyšší efektivitu všech procesů společnosti.

Analýzou nákupního chování společnosti ZPA Industry, a. s. byly zjištěny nedostatky především v jednání s dodavateli. Společnost by měla maximálně usilovat o zajištění dodávek v čas a v dobré kvalitě. Efektivitu nákupu by také mohla zvýšit tím, že při vyjednávání se svými dodavateli bude oslovovat všechny své dodavatele, čímž zvýší svou šanci na vyjednání výhodnějších podmínek.

V oblasti prodeje byly zjištěny nedostatky, co se týče internetových stránek, které byly nepřehledné s nefunkčními odkazy. V tomto případě je doporučeno kompletně předělat a zpřehlednit internetové stránky a opatřit je funkčními odkazy. Dále by se také společnost měla více zaměřit na motivaci svých prodejců. Jedině dobře motivovaní prodejci mohou společnosti zajistit vysoké tržby.

Tato doporučení můžou společnosti pomoci ke zlepšení nákupního a prodejního procesu, zvýšit jeho efektivitu, což se projeví na celkovém zlepšení postavení na trhu.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Údaje pro výpočet jednotlivých ukazatelů pro rok 2012 v tis. Kč	9
Tab. č. 2: Postup činností nákupu	18
Tab. č. 3: Legenda ke grafům	26
Tab. č. 4: Údaje pro výpočet v období 0.....	29
Tab. č. 5: Údaje pro výpočet v období 1.....	29
Tab. č. 6: Výpočty pro srovnání cen.....	29
Tab. č. 7: Faktory ovlivňující prodej a řízení prodeje	32
Tab. č. 8: Postup činností prodeje.....	37
Tab. č. 9: Výpočet celkového krycího příspěvku v tis. Kč.....	43
Tab. č. 10: Percentuální vyjádření celkového krycího příspěvku.....	44

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Logo společnosti ZPA Industry.....	8
Obr. č. 2: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí	15
Obr. č. 3: Proces.....	16
Obr. č. 4: Nákupní proces organizace.....	17
Obr. č. 5: Logo společnosti Rittal Czech, s. r. o.	22
Obr. č. 6: Logo společnosti Elektro – Viola, s. r. o	22
Obr. č. 7: Logo společnosti Weidmüller, s. r. o.....	23
Obr. č. 8: Průběh prodeje dle Jobbera.....	34
Obr. č. 9: Průběh prodeje dle Tracyho.....	35

Seznam grafů

Graf č. 1: Výsledky hospodaření	12
Graf č. 2: Podíl dodavatelů na dodávkách společnosti ZPA Industry	23
Graf č. 3: Hodnocení dodavatele Rittal Czech, s. r. o.....	24
Graf č. 4: Hodnocení dodavatele Elektro-Viola, s. r. o.	25
Graf č. 5: Hodnocení dodavatele Weidmüller, s. r. o.	25
Graf č. 6: Vývoj obratu zásob a doby obratu zásob.....	27
Graf č. 7: Tržby za rok 2012.....	41
Graf č. 8: Vývoj tržeb za posledních pět let	42
Graf č. 9: Percentuální vyjádření celkového krycího příspěvku.....	44

Seznam použitých zkratek

aj.	A jiné
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
a. s.	Akciová společnost
ČSÚ	Český statistický úřad
DP	Dodavatelský podnik
EUR	Euro
JIT	Just in time
Kč	Korun českých
mj.	Mimo jiné
např.	Například
NN	Nízké napětí
resp.	Respektive
SoD	Smlouva o dílo
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SQA	Supplier Quality Assurance
SW	Software
tzv.	Takzvaný
TOS	Technicko-obchodní specifikace
VN	Vysoké napětí
ZPA	Závody průmyslové automatizace

Seznam zdrojů

- [1] BĚLOHLÁVEK, František., KOŠŤAN, Pavol., ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X
- [2] GAMMON, John S. *Nákup a prodej*. Praha: Readers International Prague, 1994. ISBN 80-901454-3-4
- [3] GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7
- [4] JOBBER, David., LANCASTER, Geoff. *Management prodeje*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-533-4
- [5] KOŠTURIÁK, Ján a kol. *Kaizen*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2349-2
- [6] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6
- [7] MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-297-2
- [8] PERROTIN, Roger., HEUSSCHEN, Pierre. *Jak nakupovat se ziskem*. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-253-X
- [9] SYNEK, Miloslav., KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3
- [10] ŠLAPOTA, Boris., GRABARCZYK, Kamil, LETÁK, Jiří. *Nákup?.* Havířov: Question Marks, 2005. ISBN není uvedeno
- [11] TOMEK, Jan., HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5
- [12] TRACY, Brian. *Jak mnohem lépe prodávat*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1467-4
- [13] Interní dokumenty společnosti ZPA Industry, a. s. 2008 – 2012

[14] Rittal. *Rittal* [online]. [cit. 2013-10-11]. Dostupné z: <http://www.rittal.com/cz-cs/content/cs/start/>

[15] Elektro Viola. *Viola* [online]. [cit. 2013-10-11]. Dostupné z: <http://www.viola.cz/index.php>

[16] Weidmüller. *Weidmüller*. [online]. [cit. 2013-10-11]. Dostupné z: <http://www.weidmueller.cz/>

[17] ZPA Industry. *ZPA Industry*. [online]. [cit. 2013-10-11] Dostupné z: <http://www.zpaindustry.cz/>

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha za rok 2012

Příloha B: Výkaz zisku a ztrát za rok 2012

Příloha C: Technicko-obchodní specifikace

Příloha D: Objednací návrh

Příloha E: Prvotní hodnocení dodavatele

Příloha F: Dotazník – hodnocení dodavatelů

Příloha G: Dotazník – nákupní audit

Příloha H: Dotazník – audit managementu prodeje

Přílohy

Příloha A: Rozvaha za rok 2012

(BILANCE)						
ke dni 31. prosince 2012						
(v celých tisících Kč)						
		IČ				
		00479730				
ZPA Industry a.s.						
Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky						
Křenická 2257/16						
Praha 10, 100 00						
označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Minulé úč. období
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	82 468	-13 979	68 489	79 967
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	19 649	-11 696	7 953	7 915
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	518	-384	134	0
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	488	-354	134	0
4	Ocenitelná práva	008	30	-30	0	0
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	17 551	-9 733	7 818	7 915
B. II. 1	Pozemky	014	653	0	653	653
2	Stavby	015	10 570	-5 056	5 514	5 863
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	6 328	-4 677	1 651	1 399
4	Pěstičské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	1 579	-1 579	0	0
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	024	1 579	-1 579	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovychopisatel.cz, hru...


označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období Netto 4
			Brutto	Korekce	Netto	
			1	2	3	
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	60 433	-2 283	58 150	71 879
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	9 984	-2 283	7 701	6 257
C. I. 1	Materiál	033	6 059	-2 283	3 776	4 390
	2 Nedokončená výroba a polotovary	034	3 174	0	3 174	1 380
	3 Výrobky	035	0	0	0	0
	4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	2
	5 Zboží	037	0	0	0	0
	6 Poskytnuté zálohy na zásoby	038	751	0	751	485
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
	2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
	3 Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
	6 Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	7 Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8 Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	41 960	0	41 960	63 279
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	40 775	0	40 775	62 538
	2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0	0
	3 Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6 Stát - daňové pohledávky	054	405	0	405	405
	7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	0	0	0	0
	8 Dohadné účty aktivní	056	213	0	213	0
	9 Jiné pohledávky	057	567	0	567	336
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	8 489	0	8 489	2 343
C. IV. 1	Peníze	059	42	0	42	18
	2 Účty v bankách	060	8 447	0	8 447	2 325
	3 Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
	4 Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	2 386	0	2 386	173
D. I. 1	Náklady příštích období	064	250	0	250	173
	2 Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
	3 Příjmy příštích období	066	2 136	0	2 136	0



označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 66 + 86 + 119)	067	68 489	79 967
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	31 185	30 871
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	10 000	10 000
1	Základní kapitál	070	10 000	10 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
5	Rozdíly z přeměn společností	078	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	4 131	4 131
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	4 131	4 131
2	Statutární a ostatní fondy	081	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)	082	16 740	37 871
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	083	16 740	37 871
2	Neuhrazená ztráta minulých let	084	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) <i>/ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 82 + 86 + 119)/</i>	085	314	-21 131
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	37 304	48 917
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	125	840
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	089	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	090	0	0
4	Ostatní rezervy	091	125	840
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	15 424	15 424
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	093	0	0
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	094	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	095	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	097	0	0
6	Vydané dluhopisy	098	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	099	0	0
8	Dohadné účty pasivní	100	0	0
9	Jiné závazky	101	15 424	15 424
10	Odložený daňový závazek	102	0	0



označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	21 755	30 073
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	104	17 919	27 347
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	105	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	106	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	108	1 398	1 446
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	850	782
7	Stát - daňové závazky a dotace	110	996	-759
8	Krátkodobé přijaté zálohy	111	59	0
9	Vydané dluhopisy	112	0	0
10	Dohadné účty pasivní	113	330	1 080
11	Jiné závazky	114	203	177
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	0	2 580
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	116		0
2	Krátkodobé bankovní úvěry	117	0	2 580
3	Krátkodobé finanční výpomoci	118	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	1	179
C. I. 1	Výdaje příštích období	120	1	179
2	Výnosy příštích období	121	0	0

Okamžik
sestavení
9. 4. 2013

Podpisový záznam osoby odpovědné
za sestavení účetní uzávěrky

Podpisový záznam
statutárního orgán



Příloha B: Výkaz zisku a ztrát za rok 2012

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT
ke dni 31. prosince 2012
 (v celých tisících Kč)

IČ
00479730

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
ZPA Industry a.s.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky
 Křenická 2257/16
 Praha 10, 100 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	0	0
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	95 150	115 823
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	93 355	115 531
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	1 795	259
3	Aktivace	07	0	33
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	69 018	91 342
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	34 039	50 048
B. 2	Služby	10	34 979	41 294
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	26 132	24 481
C.	Osobní náklady	12	27 137	32 172
C. 1	Mzdové náklady	13	20 175	24 102
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	230	85
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6 664	7 919
C. 4	Sociální náklady	16	68	66
D.	Daně a poplatky	17	212	359
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 305	1 404
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	3 669	1 778
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	2 019	36
2	Tržby z prodeje materiálu	21	1 650	1 742
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	1 848	1 611
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	382	0
F. 2	Prodaný materiál	24	1 466	1 611
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-1 793	5 780
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	411	1 559
H.	Ostatní provozní náklady	27	630	7 618
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	872	-21 126

(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)+(-29))



ZPA Industry a.s.

Strana 1/1

Objednat na základě přiložené TOS :

Zakázka č. :

Požadavky - dokumentace: (zaškrtněte možnost) upřesnění – výrobce/typ/sortiment

ANO / NE katalogový list vč.výkresové dokumentace

ANO / NE osvědčení o kvalitě a kompletnosti

ANO / NE prohlášení o shodě

ANO / NE návod pro montáž a údržbu

ANO / NE výpočty a kalibrační protokoly

ANO / NE materiálové certifikáty 2.2

ANO / NE materiálové certifikáty 3.1 B

ANO / NE seznam ND pro x-letý provoz

ANO / NE nerezový štítek s technolog. značením/č.okruhu

ANO / NE stanovené měřidlo

ANO / NE ATEX

ANO / NE Požadované materiálové certifikáty dle EN 10204

Požadavky termínové, obchodní atd. (dle SOD se zákazníkem):

požadovaný termín dodání

požadovaná záruční doba (počet měsíců)

místo dodání sklad ZPA Industry / stavba

kontaktní osoba + telefon (dodání na stavbu)

kontrola skladových zásob provedena / neprovedena

kabely: požadované délky

Přílohy:

přiložené nabídky dodavatelů č.:

jiné dohody s dodavatelem (i telefonické)

	jméno	podpis	datum
Vystavil:			
Schválil:			
Převzal:			

Příloha E: Prvotní hodnocení dodavatele

TD 34/Q-7

Změna: 1

Platnost od: 10. 02. 2011

Příloha č.1

Strana :1/1

ZPA Industry a.s.

Strana 1/1

Prvotní hodnocení dodavatele

Typ výrobku : _____

Dodavatel - výrobce : _____

Zařazení do kategorie : 1 2 3

Důvod :

Datum : _____

Podpis garanta : _____

Dodavatel - obchodní zástupce výrobce : _____

Důvod volby :

Datum : _____

Podpis ved.nákupního odd.: _____

Příloha F: Dotazník – hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů

Dodavatel:	
Otázka	Hodnocení (0-5)
1. Hodnocení parametru cena	---
<u>1.1 Struktura prodejní ceny:</u> Dodavatel uvádí podrobnou strukturu ceny	
<u>1.2 Úroveň ceny ve vztahu k cenám konkurence:</u> Dodavatel je nejlevnější ve svém oboru popř. nabízí naší firmě nejvyšší rabat	
<u>1.3 Podmínky splatnosti:</u> Dodavatel akceptuje podmínky požadované naší firmou	
2. Hodnocení parametru termíny dodání	---
<u>2.1 Délka termínu dodání:</u> Délka termínu dodání je ve srovnání s konkurencí uspokojivá	
<u>2.2 Dodržování termínů dodávek:</u> Dodavatel dodržuje vždy dohodnuté termíny dodávek	
3. Hodnocení parametru jakost	
<u>3.1 Úroveň jakosti:</u> Jakost je na nejvyšší možné úrovni	
<u>3.2 Stálost úrovně jakosti:</u> Úroveň jakosti je stálá, dodavatel téměř nikdy nedodal vadné zboží	
<u>3.3 Nezávadnost:</u> Dodavatel dodává pouze nezávadné zboží, popř. závada nemá vliv na výrobu	
4. Hodnocení parametru služby	---
<u>4.1 Vztah jakost-cena:</u> Cena naprosto odpovídá kvalitě	
<u>4.2 Vztah množství-termín dodání:</u> Objednání velkého množství zboží nemá vliv na délku termínu dodání	
<u>4.3 Poprodejní služby:</u> Dodavatel nabízí poprodejní služby (opravy, údržby...) po dlouhé období	

NÁKUPNÍ AUDIT

1. Dosáhli jste za uplynulých několik měsíců snížení ceny u nějakého produktu nebo služby, které pravidelně nakupujete?

ANO (1b) NE (0b)

2. Jste spokojeni s tím, že žádná platba dodavateli se nerealizuje dřív, než je ověřeno, že zboží nebo služby byly převzaty a placená částka správně vykalkulována?

ANO (1b) NE (0b)

3. Máte připraven seznam náhradních dodavatelů nejdůležitějších produktů a služeb?

ANO (1b) NE (0b)

4. Byla v poslední době zpožděna nějaká dodávka, která se řešila buď stížností u dodavatele, nebo jeho vyřazením z Vašeho seznamu?

ANO (0 b) NE (1b)

5. S kolika Vašimi hlavními dodavateli jste se pokoušeli vyjednat výhodnější ceny a termíny?

S žádnými (0 bod) zhruba s polovinou našich dodavatelů (1 bod) se všemi (2 body)

6. Můžete některou z nakupovaných položek vyměnit za lacinější a přitom zachovat stejnou kvalitu?

ANO (2 body) Právě zkoumáme nabídku dodavatelů (1 bod) NE (0 bodů)

Hodnocení:

7 – 8 bodů: Vynikající

4 – 6 bodů: Dobře

2 – 3 bodů: vyhovující

0 – 1 bodů: nevyhovující

Příloha H: Dotazník – audit managementu prodeje

AUDIT MANAGEMENTU PRODEJE

1. Má firma vypracovanou správnou politiku prodeje?

- a) Myslíme si, že dobrý prodej je nejdůležitějším prvkem jakéhokoliv podnikání (0 bodů)
- b) Víme, že prodej je životně důležitý pro dosažení úspěchu. Víme však rovněž, že i ostatní složky marketingového mixu jsou důležité. (1 bod)
- c) Naše prodejní politika je plně integrovaná s marketingovou strategií. Kromě toho se snažíme zjistit, který přístup k prodeji uplatňovat, aby s ním byl zákazník spokojený. (2 body)

2. Je prodej považován za součást managementu marketingu?

- a) Ne. Prodej a marketing jsou považovány za zcela odlišné činnosti. (0 bodů)
- b) Tyto dvě složky spolu velmi úzce spolupracují, ale prodej chápeme jako činnost, která nám přináší výsledky. (1 bod)
- c) Prodej je integrální součástí marketingového mixu a v tomto smyslu podléhá marketingovému řízení. (2 body)

3. Jakým způsobem stanovujete počet prodejců?

- a) Máme tolik prodejců, kolik si jich můžeme dovolit. (0 bodů)
- b) Objem prodeje vydělíme objemem prodeje připadajícím na jednoho pracovníka. Z toho vypočítáme počet potřebných pracovníků. (1 bod)
- c) Marketingový plán podrobně rozebírá výpočet potřebných pracovníků z rovnice: četnost telefonických objednávek x průměrně uzavřený obchod na jednu telefonní objednávku x počet potřebných pracovníků na uzavření obchodu. (2 body)

4. Stanovuje firma každému prodejci normu jeho výkonnosti?

- a) Ne. Předpokládáme, že každý pracovník týmu bude pracovat pilně. (0 bodů)
- b) Ano. Každý prodejce má stanovenou roční kvótu prodeje. (1 bod)
- c) Každý pracovník marketingu dostane podrobný seznam úkolů, jak kvantitativních, tak kvalitativních, kde jsou uvedeny očekávané výsledky v oblasti jeho působnosti. (2 body)

5. Snaží se firma srovnávat své metody prodeje s metodami hlavních konkurentů?

- a) Ne. Předpokládáme, že naši prodejci jsou nejlepší. (0 bodů)
- b) Ano. Kdykoliv přijímáme nového prodejce, který dříve pracoval u konkurence, snažíme se zjistit, jakým způsobem tam pracují. (1 bod)
- c) Neustále sledujeme činnost konkurence, prostředky prodeje, školení, motivaci, tvůrčí přístup atd. Úkolem části prodejců je sledovat konkurenci a podávat o ní hlášení. (2 body)

6. Jsou prodejci nějakým způsobem školeni?

- a) Předpokládáme, že nejúčinnější metodou školení je učit se při práci. (0 bodů)
- b) Školení prodejců provádějí lidé, kteří v této oblasti působili. (1 bod)
- c) Máme vypracovaný podrobný systém školení, který zčásti provádějí pracovníci naší firmy a zčásti externí specialisté. Každý prodejce během své kariéry projde sérií školení. Kromě toho je celý systém aktualizován na základě měnících se potřeb. (2 body)

7. Jakým způsobem jsou prodejci motivováni?

- a) Pracovníci vědí, že jejich funkce je závislá na tom, jakým způsobem pracují a jaké mají výsledky. (0 bodů)
- b) Při dosažení určité úrovně prodeje dostávají navíc přídavky. (1 bod)
- c) Každý prodejce je motivován peněžními a nepeněžními stimuly, které jsou součástí plánu prodeje a vztahují se k cílům prodeje v každé oblasti. Tyto cíle jsou měřitelné a odpovídají jejich možnostem. (2 body)

8. Máte pro prodejce vytvořen systém projednávání nápadů a předávání zpravodajských informací o dané oblasti?

- a) Ne. Pokud pracovníci projednávají něco důležitého, jsou povinni o tom informovat svého šéfa. (0 bodů)
- b) Vítáme každou využitelnou informaci, která přichází z trhu. (1 bod)
- c) Máme vypracován systém pro shromažďování a zpracování hlavních myšlenek dílčích zpravodajských informací od jednotlivých členů týmu. Je u nás zaveden systém podávání písemných hlášení. (2 body)

9. Jsou pracovníci prodejního týmu informováni o postupech, kterými by měli jednat s důležitými potenciálními zákazníky?

- a) Ne. Pracovníci prodeje jsou denně zavaleni řadou telefonátů. Jsou hodnoceni podle toho, kolik telefonátů denně vyřídí. (0 bodů)
- b) Ano. Pokud prodejce zjistí, že se jedná o nadějný obchod, může na něj soustředit své úsilí a čas. (1 bod)
- c) Prodejci dostávají identifikátor, který jim umožňuje zaměřovat úsilí na ty obchodní případy, které jsou nejnadějnější. (2 body)

10. Zpracovává management prodeje účet zisku a ztrát?

- a) Ne. V našich podmínkách není možné zavést takový systém kontroly. (0 bodů)
- b) Ano. Takové analýzy provádíme za prodejní tým jako celek. (1 body)
- c) Ano. Provádíme kontrolu účtu zisku a ztrát, jak ve vztahu k úsilí prodejců, tak ve vztahu k zákazníkům. Každému je jasné, že výstupy musí být vyšší než vstupy. Přesvědčujeme prodejce o tom, aby si takovou analýzu prováděli sami. (2 body)

Hodnocení:

15 – 20 bodů: Vynikající

10 – 14 bodů: Dobře až velmi dobře

5 – 9 bodů: Vyhovující

0 – 4 bodů: Nevyhovující

Abstrakt

SKŘIPCOVÁ, Veronika. *Efektivní nákup a prodej podniku*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni, 72s. 2014.

Klíčová slova: Nákup, prodej, proces, efektivita

Bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení efektivity nákupních a prodejních procesů ve firmě ZPA Industry, a. s. Práce obsahuje teoretickou a praktickou část. Obě tyto části se prolínají a navzájem na sebe navazují. První kapitola obsahuje základní informace o zkoumané společnosti, hospodářských výsledcích a finanční situaci ve společnosti. V dalších kapitolách této práce je na základě odborné literatury charakterizován proces nákupu a prodeje. Tyto procesy jsou dále analyzovány ve zkoumané společnosti. V poslední části práce je zhodnocena efektivita těchto procesů a jsou navržena řešení na jejich zlepšení.

Abstract

SKŘIPCOVÁ, Veronika. *Effective purchase and sale of the company*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 72p. 2014

Key words: purchase, sales, process, effectiveness

The bachelor thesis is focused on the evaluation of the effectiveness of the purchase and sales processes in the company ZPA Industry. The thesis includes theoretical and practical part. Both of these parts are intertwined. The first chapter contains basic information about the company, economic results and the financial situation of the company. In other chapters of this thesis is on the basis of literature characterized by the process of buying and selling. These processes are further analyzed in the investigated company. In the last part of the thesis is evaluated the effectiveness of these processes and are proposed solutions on their improvement.