

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Efektivní nákup a prodej podniku

Effective purchase and sale of business

Oravcová Monika

Cheb 2013

Čestné prohlášení

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 30. 4. 2013

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji panu Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi, vedoucímu této bakalářské práce, za metodickou pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o. za výbornou spolupráci.

Obsah

0	Úvod	7
1	Charakteristika podniku	8
1.1	Vznik společnosti	9
1.2	Představení společnosti	9
1.2.1	Historie ROTAREX GROUP Lintgen Luxembourg	9
1.2.2	Historie společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o.	10
1.3	Typ podniku	10
1.3.1	Předmět podnikání	11
1.3.2	Zaměstnanci podniku	11
1.3.3	Organizační a řídicí struktura společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o.	12
1.3.4	Organizační diagram	13
1.3.5	Představení výrobků	14
1.3.6	Prostorové rozmístění	15
1.4	Výsledky hospodaření	16
2	Charakteristika nákupu	17
2.1	Základní funkce a úkoly nákupu	18
2.2	Cíle nákupu	18
2.3	Formy a postupy při řízení nákupního procesu	20
2.4	Nákupní rozhodovací proces	24
2.5	Průběh průmyslového nákupního procesu	25
2.6	Organizace nákupu v podniku	27
2.7	Rozhodování o dodavateli	28
2.7.1	Kritéria rozhodování při výběru dodavatele	29
2.7.2	Přehled kritérií pro volbu dodavatele	30
2.8	Nákup ve společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o.	32
2.8.1	Nákupní rozhodovací proces	32
2.8.2	Hodnocení dodavatelů	35
2.9	Výpočet úspory v nákupním oddělení INDUTECH	36
2.10	Návrh na zlepšení	37
2.10.1	Dodavatelé	37
2.10.2	Počítačový systém pro oddělení nákupu	38

3	Charakteristika prodeje	38
3.1	Příprava na prostý prodej.....	39
3.2	Mezinárodní prodej.....	39
3.2.1	Obchodní bilance.....	40
3.2.2	Přímé metody prodeje do zahraničí.....	40
3.2.3	Určování ceny	42
3.2.4	Jak začít o prodeji strategicky přemýšlet	43
3.2.5	Model prodeje	43
3.3	Prodej ve společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o.....	44
3.3.1	Výpočet prodejních cen.....	44
3.3.2	Výpočet pro respektování požadavků zákazníka	45
3.3.3	Vývoz zboží.....	46
3.4	Návrh na zlepšení	47
4	Závěr	48
	Seznam tabulek.....	49
	Seznam obrázků	49
	Použité zkratky	49
	Seznam použité literatury.....	50
	Seznam příloh	51
	Abstrakt.....	56
	Abstract	56

0 Úvod

Společnost ROTAREX PRAHA, s. r. o. byla vybrána z toho důvodu, neboť se nachází v blízkosti mého bydliště. Je to jedna z největších firem v Tachově. Jde o firmu s dlouholetou zkušeností, a to především v zahraničí. Tato společnost byla založena již v roce 1922 v Lucembursku, v České republice vznikla až v roce 1994.

Společnost se řadí mezi úspěšné a moderní evropské firmy. Dne 29. června 2013 oslaví již devatenácté výročí svého působení v České republice.

Bakalářská práce je zaměřena na nákup a prodej ve společnosti. Práce je rozdělena na několik částí, které spolu navzájem souvisí. V první části je představena společnost, která je zaměřena na zhotovení ventilů plynových lahví a kovových kohoutků. Další část se zabývá popisem nákupu a nákupních procesů. Obdobně jako předchozí část, je zpracována též část následující, zabývající se prodejem. Teoretické znalosti nákupu a prodeje, které byly získány při prostudování literatury, byly spojeny s praktickými zdroji informací. Tyto informace byly získány a poskytnuty od vedení společnosti.

Cílem této bakalářské práce je provedení analýzy nákupního oddělení a seznámení s prodejem ve společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o., který je odlišný od prodeje v ostatních společnostech.

Na základě analýzy nákupního oddělení a popisu prodeje ve společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o. jsou v této práci popsány návrhy na zlepšení, které by měly sloužit k vyšší efektivitě práce nákupního a prodejního oddělení.

1 Charakteristika podniku

Podnik může mít po právní stránce různou formu, která odpovídá charakteru výroby nebo služeb a požadavkům.

Podnik je plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby.

Pojem *podnik* je v obchodním zákoníku chápán jako objekt právních vztahů a je definován v Oddíle II., § 5 odstavec 1. Je to soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.

(Synek & kolektiv, 2011)

Společnost ROTAREX PRAHA, s. r. o. patří mezi kapitálové společnosti. Tyto společnosti předpokládají majetkovou účast společníků na podnikání. Zákon jim neukládá osobní účast na podnikání; jejich povinnost ze zákona je pouze vložit kapitálový vklad podle společenské smlouvy. Společník se podílí na vytváření základního jmění, ale podnikatelskou činnost ovlivňuje pouze nepřímo, prostřednictvím Valné hromady.

Obchodní firma: ROTAREX PRAHA, s. r. o.

Sídlo společnosti: Plzeňská ulice 2085, 347 01 Tachov

IČO: 61169951

DIČ: CZ61169951

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Obrázek 1: Logo společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o.



Zdroj: Materiály společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o.

1.1 Vznik společnosti

Společnost ROTAREX PRAHA, s. r. o. byla založena rozhodnutím jediného zakladatele přijetím zakladatelské listiny ve formě notářského zápisu jako společnost s ručením omezeným dne 13. 4. 1994. Zápisem do obchodního rejstříku vznikla u Krajského soudu v Plzni dne 29. 6. 1994. Mateřskou společností je ROTAREX S. A., route de Diekirch 24, 7505 Lintgen, Lucembursko. Společnost je součástí skupiny ROTAREX Group Lintgen.

Jménem společnosti jedná jediný společník samostatně.

Statutární orgán: jednatel: Richard Hölzmer

Dozorčí rada: člen: Jean Claude Schmitz

člen: Joseph Neyens

člen: Marc Schaus

Společníci: ROTAREX S. A.

Luxemburg, 7505 Lintgen, route de Diekirch

Vklad: 20 000 000 Kč

Splaceno: v plné výši

Základní kapitál: 20 000 000 Kč

(výpis z Obchodního rejstříku)

1.2 Představení společnosti

1.2.1 Historie ROTAREX GROUP Lintgen Luxembourg

- 1922 – založení CEODEUX pro výrobu kysličníku uhličitého v Lintgenu Luxembourg
- 1926 – vývoj a výroba prvních cylindrických ventilů pro kysličník uhličitý a stlačený vzduch
- 1947 – rozšíření výroby na vysokotlaké ventily pro průmyslové a zkapalněné plyny a pro hasicí přístroje

- 1963 – sloučení společnosti s plynovou společností pro výrobu a distribuci kysličníku uhličitého
- 1973 – rozšíření činnosti na speciální plyny
- 1983 – získání více podniků v Německu, Španělsku a Lucembursku
- 1989 – založení ROTAREX Group a tvorba obchodních zastoupení
- 1992 – rozšíření firmy do USA
- 1995 – vznik výroby a prodeje magneticky ovládaných ventilů
- 2001 – ROTAREX Group získal certifikaci na korozivní, toxické, ultračisté a vzácné plyny

1.2.2 Historie společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o.

V roce 1994 byla založena společnost ROTAREX PRAHA, s. r. o., která se původně nacházela ve Vysočanech u Boru na Tachovsku. Společnost zpočátku sídlila v pronajatých prostorách dvou menších dílen, později tento objekt koupila a spojením obou dílen získala další výrobní plochy. Jelikož se výroba v České republice osvědčila, rozhodla se firma dále rozšířit svoji působnost a zakoupila v Tachově rozestavěný objekt, který po dokončení vybavila potřebným zařízením.

Do tohoto prostoru se RTR přestěhoval v srpnu 2000 a od té doby byly do České republiky převedeny další montážní linky. Počet pracovníků ve Vysočanech se pohyboval zhruba kolem sto padesáti.

Hlavní zásluhu na rozšíření firmy do Tachova má současný jednatel pan Richard Hoelzmer. Díky jeho angažovanosti firma upevňuje svoji pozici a rozrůstá se. Na českých pracovnících si lucemburští kolegové nejvíce cení flexibility a pracovního nasazení.

1.3 Typ podniku

RTR je výrobní podnik. Vyrábí zavzdušňovací a odvzdušňovací ventily, armatury, kovové regulátory, vodovodní přípojky, poklopy, konektory, hadičky z nerezové oceli, elektromagnetické ventily, kovové sudové kohouty, kovové kohouty pro vodu, kohouty pro plynové lahve a pro pivovary.

Společnost RTR je certifikována podle mezinárodní normy ISO 9001 : 2008 a dále má certifikaci na výrobu všech ventilů na plynové lahve.

1.3.1 Předmět podnikání

- Zhotovení ventilů plynových lahví a systémů pro užívání plynu
- Zhotovení kovových kohoutů
- Koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej

1.3.2 Zaměstnanci podniku

Společnost RTR zaměstnává 3 skupiny zaměstnanců.

První skupinu tvoří kategorie přímých dělníků, což jsou zaměstnanci, podílející se přímo na výrobě. V současné době je v této kategorii 270 pracovníků.

Druhou skupinou je označena kategorie nepřímých dělníků, což jsou zaměstnanci, nepodílející se na produkci výrobků, jsou to např. skladní manipulanti, skladníci, mistři a jejich asistenti a údržbáři. V současné době je do této kategorie zahrnuto 60 zaměstnanců.

Třetí skupinou jsou technicko-hospodářští pracovníci, kteří vedou jednotlivá oddělení. Jsou to například plánovači a zaměstnanci nákupu, účetní a pracovníci personálního oddělení. V této skupině najde své uplatnění 50 pracovníků.

Celkem společnost zaměstnává více než 380 zaměstnanců.

Ve společnosti je používán mzdový software HELIOS. S tímto systémem pracují tři zaměstnankyně. Jedna zpracovává mzdy pouze přímým dělníkům, další dvě zpracovávají mzdy nepřímým dělníkům a technicko-hospodářským pracovníkům.

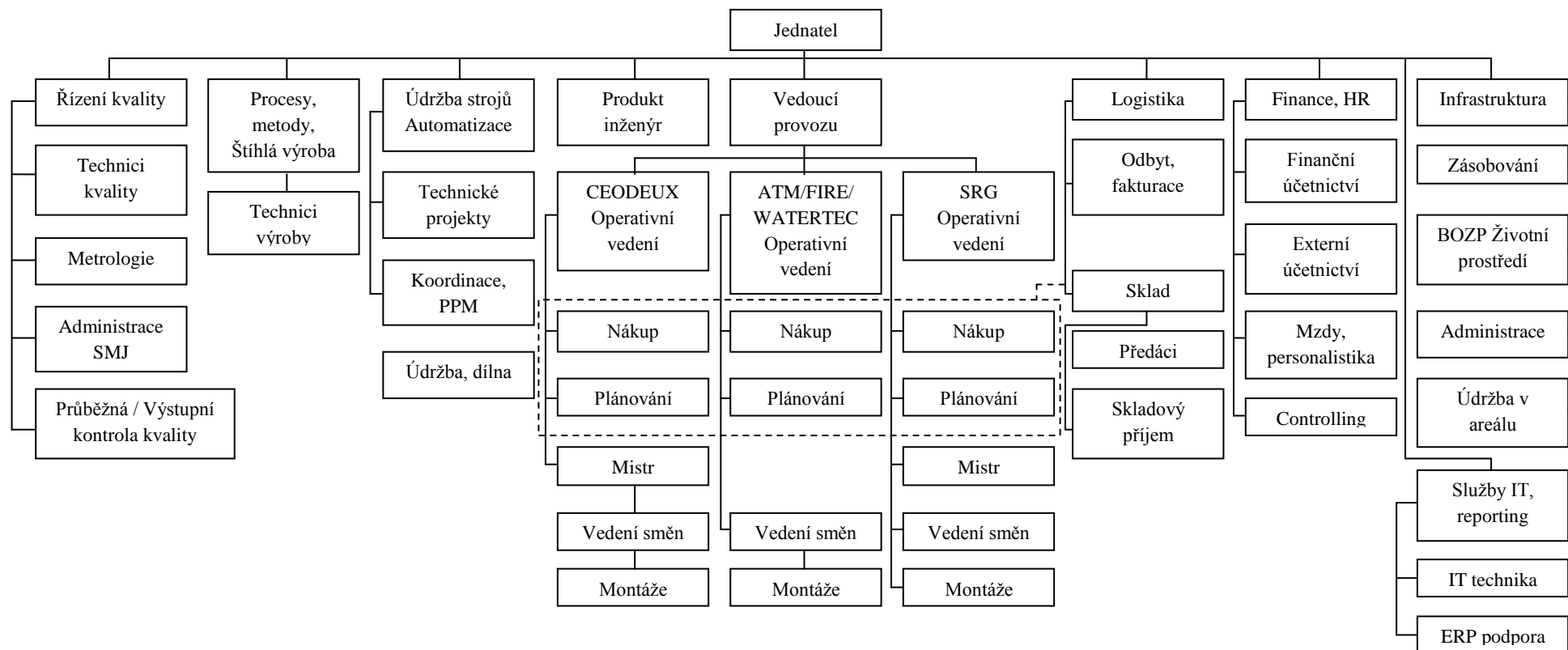
1.3.3 Organizační a řídicí struktura společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o.

Společnost je členěna na osm hlavních oddělení a dále na pododdělení:

- 1) Oddělení řízení kvality
- 2) Oddělení procesů a metod štihlé výroby
- 3) Oddělení údržby strojů
- 4) Oddělení provozu
- 5) Oddělení financí
- 6) Oddělení služeb informační technologie
- 7) Oddělení infrastruktury

1.3.4 Organizační diagram

Obrázek 2: Organizační struktura společnosti RTR



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Společnost ROTAREX S. A. dodává 40% výrobního materiálu společnosti RTR a odebírá 100% hotových výrobků.

RTR prodává hotové výrobky pouze na základě hodinové sazby.

1.3.5 Představení výrobků



Obrázek 3: HP regulátor



Obrázek 4: ventil C105



Obrázek 5: hadička FX1



Obrázek 6: Speciální regulátor

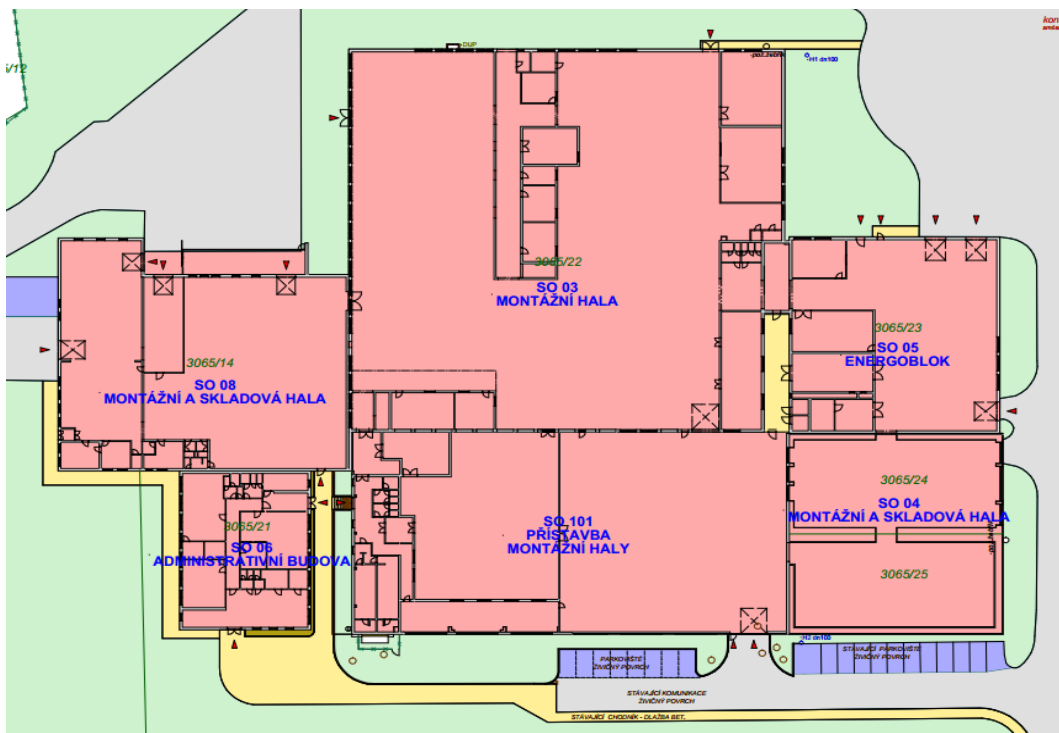
1.3.6 Prostorové rozmístění

Obrázek 7: Letecké zobrazení firmy



Zdroj: Materiály společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o.

Obrázek 8: Plán přístavby montážní haly



Zdroj: Materiály společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o.

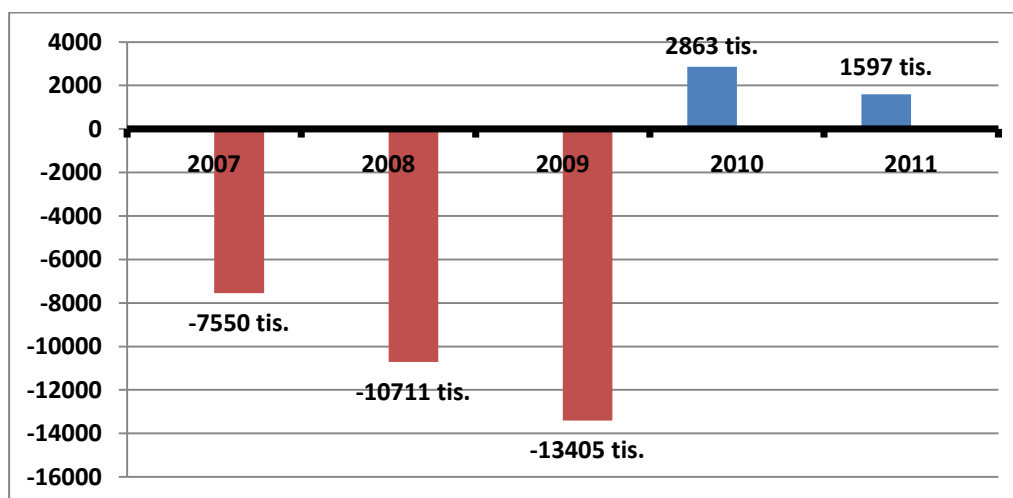
1.4 Výsledky hospodaření

Tabulka 1: Výsledky hospodaření společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o. v letech 2007 - 2011 (v tis. Kč)

Výsledky hospodaření společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o. v letech 2007 - 2011					
Účetní rok	2007	2008	2009	2010	2011
Provozní výsledek hospodaření	-7 207	-2 411	-10 852	-287	2 292
Finanční výsledek hospodaření	-343	-8 300	-2 553	3 154	-695
Výsledek hospodaření před zdaněním	-7 550	-10 711	-13 405	2 867	1 597
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	4	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-7 550	-10 711	-13 405	2 863	1 597

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát 2007 – 2011

Obrázek 9: Přehled výsledků hospodaření v grafu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z výsledků hospodaření za období od roku 2007 do roku 2011 vyplývá, že se společnost v roce 2007 – 2009 nacházela ve výrazné ztrátě. Ztráta byla způsobena tím, že nebyly jasné stanoveny vnitropodnikové ceny. V cenách nebyly zahrnuty režijní náklady, což jsou např. mzdy technicko-hospodářských pracovníků, služební auta. Příčinnou také bylo to, že mateřská společnost, stejně jako jiné zahraniční firmy, nedůvěřují českému daňovému zákonodárství a chtějí přiznávat zisk pouze v jejich zemi, v tomto případě v Lucembursku. Mají pocit, že jsou schopni účinně ovlivnit výši odváděné daně z příjmů.

V roce 2009 došlo ke kapitalizaci, díky níž ztráty zmizely. Proučtovaly se s kapitálovými fondy.

Vedoucí financí ve společnosti RTR jsou toho názoru, že tento postup není správný, neboť daňové zatížení v České republice je mnohem nižší než v Lucembursku, kde daň z příjmů je 35%, kdežto v České republice daň činí jen 19%.

2 Charakteristika nákupu

Každé podnikání je v podstatě nákup a prodej, jako základ směny vedoucí k uspokojení potřeb. Směnu chápeme jako získání žádoucího produktu od někoho nabídnutím něčeho jiného. (Synek & kolektiv, 2011)

Nákup organizací je rozhodovací proces, ve kterém si organizace zpřesňují požadavky na nákup výrobků a služeb, identifikují, posuzují a vybírají si z různých alternativ produktů a dodavatelů. (Mainzová, 2001)

Nákup odpovídá za pružné obstarávání materiálu, dodavatelů, nových strojů a zařízení. S výrobou spolupracuje při načasování a určování nezbytného množství dodávek a jejich dopravy, hodnocení kvality dodávek, servisu a cen. (Kavan, 2002)

Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity a představuje funkční činnost podniku, kterou začíná transformační proces v něm probíhající.

Nákupem označujeme všechny činnosti podniku, které mají za cíl získání hmotných i nehmotných vstupů do podniku. Na rozdíl od zahraniční, zejména části německé literatury, nezahrnujeme do nákupu kapitál a pracovní sílu.

V širším slova smyslu lze nákup podniku charakterizovat jako soubor činností podniku souvisejících se stanovením potřeb materiálových zdrojů na zabezpečení předmětu činnosti podniku a spojených s jejich obstaráváním, dopravou, příjmem distribucí vstupů, řízením zásob a případnou jejich úpravou před předáváním do výroby, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů. (Tomek & Hofman, 1999)

2.1 Základní funkce a úkoly nákupu

Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity. Nositelem funkce nákupu je nejčastěji útvar nákupu. Základní funkcí útvaru je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.

Splnění této základní funkce se předpokládá:

- co nejpřesněji a včas zjišťovat budoucí předpokládané potřeby materiálu
- volit optimální zdroje pro uspokojování potřeb
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob
- pečovat o zajištění odpovídající kvality nakupovaných materiálů
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu, zajistit aktivní servisní uskutečňování přípravy, výdeje a přísunu materiálu na místa spotřeby

2.2 Cíle nákupu

Základní cíle podniku slouží jako směrnice pro cíle, které z nich vyplývají ve funkčních oblastech. Problémy musí být řešitelné jak nákupem, tak prostřednictvím ostatních činností.

Cíle nákupu zahrnují:

- uspokojování potřeb
- snižování nákupních nákladů
- zvyšování jakosti nákupu
- snižování nákupního rizika

- zvyšování flexibility nákupu
- podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy

1. *Uspokojování potřeb*

U organizací vzniká potřeba určitých výrobků a služeb pro výrobní proces. Tím, že organizace mají potřeby a požadavky, udělují výrobkům i službám hodnotu.

2. *Snižování nákupních nákladů*

Snižování nákladů může vést k nárůstu rizika, snížení kvality nebo růstu zásob. Cena může zahrnovat různé položky, to se týká nejen ceny vlastního výrobku, ale i nákladů na pojištění a na přepravu. Podstatné je, jak je kalkulováno balení a pomůcky při přepravě.

3. *Zvyšování jakosti nákupu*

Požadavek jakosti nákupu často vytváří rozpor mezi požadavky na jakost na straně jedné a parametry na straně druhé. V oblasti nákupu by měla být jakost samozřejmostí, protože nekvalitní materiál na vstupu do podniku způsobuje při průchodu výrobním procesem z hlediska škod multiplikační efekt.

4. *Snižování nákupního rizika*

Se snižující se jakostí přibývá riziko nákupu. Jakost může být však definována nikoli absolutně, ale relativně jako uspokojení potřeb nákupce daným produktem. Riziko se týká jak nakupovaného výrobku (nedodržení parametrů a množství), tak podmínek. Riziko spojené s místem dodání může mít dvě podoby, a to buď není možné vyvážet ze země dodavatele, nebo nelze dovážet k nákupci.

5. *Zvyšování flexibility nákupu*

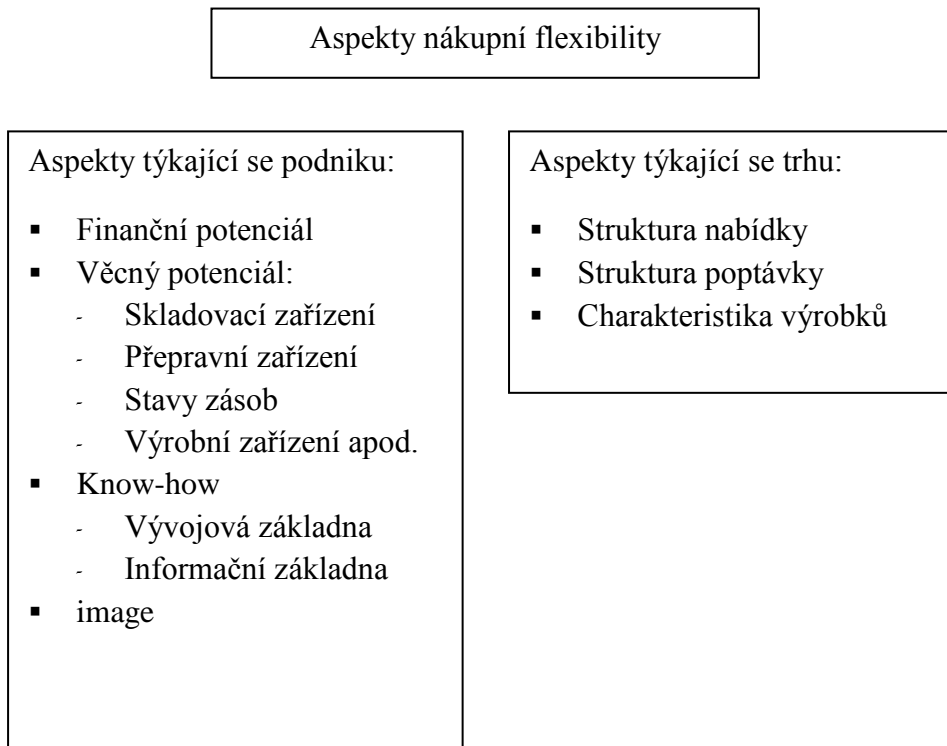
Čím nejjistější je budoucnost, tím flexibilnější musí být plánování. Zajištění flexibility při existujícím riziku nákupu spočívá ve volbě alternativ, které i po vzniku neplánovaných událostí ponechají podniku dostatečně volný prostor k přizpůsobení se. Nákupní flexibilita je zde chápána jako chování, které poskytuje do budoucna volný manévrovací prostor pro využití více nákupních příležitostí.

6. Podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy

Propojenost s okolním prostředím zavazuje bezprostředně podniky, aby přemýšlely o důsledcích svého jednání, z čehož vyplyne i důležitá role veřejně prospěšných zájmů.

(Tomek & Hofman, 1999)

Obrázek 10: Aspekty nákupní flexibility



Zdroj: Tomek, Hofman: Moderní řízení nákupu podniku

2.3 Formy a postupy při řízení nákupního procesu

Nákup může mít formu:

- přímého nákupu s jednou platbou nebo s platbou ve splátkách s dohodnutými termíny dílčích plateb
- leasingu
- pronájmu zařízení, náradí, dopravních prostředků apod.

Dále lze členit nákup:

- nákup materiálu a výrobků k opětovnému prodeji
- nákup materiálu a komponentů pro potřeby výroby
- nákup materiálu, výrobků, komponentů a služeb pro zajištění provozu

(Synek & kolektiv, 2011)

Další analýza hledá rozdíly mezi různými typy průmyslového nákupního rozhodování. Můžeme rozlišit tři typy nákupního rozhodnutí:

- 1) přímý opakovaný nákup
- 2) modifikovaný opakovaný nákup
- 3) nový nákup

ad 1:

V tomto případě jde o stálý, opakující se sortiment nákupu (opakovaná potřeba). Dosavadní zkušenosti účastníků rozhodování jsou pokládány za plně dostačující.

Znaky přímého opakovaného nákupu:

- jsou zajišťovány potřeby, které pokračují nebo se opakují; tento druh nákupu probíhá podle zaběhnutého postupu
- o každé transakci je většinou rozhodnuto v nákupním oddělení
- formálně nebo neformálně existuje seznam přijatelných dodavatelů
- ne každý dodavatel musí být na tomto seznamu uvažován
- nakupující mají mnoho zkušeností, a proto potřebují méně nových informací
- tyto nákupy většinou představují převážnou část individuálních nákupů společnosti
- také nákupy, jejich úhrady, dodací lhůty atd. se mohou měnit od transakce k transakci, pokud tyto odlišnosti nebudou důvodem, aby se uvažovalo o novém zdroji nabídky.

Přímé opakované nákupy jsou rutinní nákupní rozhodnutí, která jsou málo komplikovaná a která mohou být provedena jednou osobou v organizaci. Nákupce si vybírá ze seznamu dodavatelů a dává váhu jednak svým minulým zkušenostem s nimi, jednak objemu a kvalitě již dříve uskutečněných zakázek. Upřednostňování jsou dodavatelé poskytující lepší nabídky, rychleji reagují na problémy a dávající větší jistotu dodávek. „In“ dodavatelé (mající zakázku)

usilují o udržení výrobku a služby na trhu dobrou kvalitou. Často nabízejí automatizovaný systém objednání, který šetří čas odběratele. „Out“ dodavatelé (bez zakázky) se snaží zaujmout odběratele něčím novým nebo využívají momentální nespokojenosti odběratele s některým jeho dodavatelem. Snaží se „uchytit se na trhu“ získáním malé objednávky, která se později může rozšířit.

Situace přímého nákupu je nejvíce zvládnutá obchodní metoda nákupu mezi podniky a vyžaduje málo nových informací nebo dokonce žádné nové informace. Obchoduje se podle zaběhnutého postupu, bez velkého přemýšlení a úsilí.

ad 2:

Rozhodovací situace, jak je charakterizována, není nová, avšak při ohlédnutí zpět je od podobných situací více či méně odlišná. Ačkoli již máme zkušenosti, musíme dodatečné informace stejně obstarat. Nezávisle na existujících zkušenostech je třeba brát ohled také na nové alternativy, které:

- se mohou vyvinout z nové nebo přímé opakované nákupní situace
- zahrnují pokračující nebo opětovnou potřebu nebo se mohou rozšířit na podstatně větší okruh operací
- jsou známé, ale mohou být změněny
- vyžadují před vytvořením konečného rozhodnutí dodatečné informace
- mohou vzniknout kvůli vnějším událostem, jako je např. stav nouze nebo také činnosti prodejců
- mohou vzniknout vnitřně, např. v důsledku nových nákupních vlivů, tlaků na snížení nákladů, v důsledku snahy o zvýšení kvality nebo zlepšení služeb
- v případě prodejců, kteří nejsou toho času dodavateli, znamenají pokus o proměnu přímých opakovaných nákupů zákazníků na modifikovaně opakované nákupy

Modifikované opakované nákupy nastávají za situace, kdy zákazník chce změnit druh výrobku, cenu, podmínky dodávek či jiné okolnosti. Modifikovaný opakovaný nákup zpravidla vyžaduje další účastníky jak ze strany nákupce, tak ze strany dodavatele. „In“ dodavatelé bývají v takových případech nejistí a snaží se ze všech sil, aby si udrželi zakázku. „Out“ dodavatelé cítí příležitost, snaží se nabídnout lepší podmínky a získat zakázku pro sebe.

Při modifikovaných opakovaných nákupech obvykle mají ti, kteří o nákupu rozhodují, velmi dobře definována kritéria, ale nevědí ještě, kteří dodavatelé splní jejich potřeby. Zřetelným

elementem je zde neustálé upravování cen. Před konečným rozhodnutím stojí za to hledat dodatečné informace a alternativy. Povaha nákupních požadavků se mění tak, že doba zaběhnutých nákupů se stále zkracuje.

ad 3:

Účastníci rozhodování stojí před zcela novým a dosud neřešeným problémem. Dosavadní zkušenosti nákupního chování jsou proto irelevantní a před nákupním rozhodnutím je velká potřeba informací. Nákupní alternativy jsou neznámé. Nový nákup je charakterizován tím, že:

- je zajišťováno uspokojení potřeby a jsou řešeny problémy, které se dříve nevyskytovaly
- nákupci mají většinou nedostačující nebo nepodstatné minulé nákupní zkušenosti, a proto potřebují velké množství informací
- nákupci musí hledat možné nové způsoby řešení problému a možné dodavatele
- bývá spíše vzácný, ale je zároveň důležitý pro nákupce, protože jim poskytuje zkušenost pro později možné opakované nákupy
- může být „potenciálně“ očekáván a může se vyvinout do tvůrčího a inovačního marketingu

O novém nákupu lze hovořit, když zákazník kupuje zboží či službu poprvé. Čím je koupě nákladnější a riskantnější, tím více účastníků se podílí na rozhodovacím procesu, tím usilovnější je sběr informací a více času si rozhodnutí vyžádá. Při novém nakupování se musí vyřešit problém, co a jak koupit. První nákup je největší příležitostí pro dodavatele. Proto se snaží získat co největší vliv a nabízejí užitečné informace a pomoc.

Nový nákup prochází několika stupni: vědomí, zájem, hodnocení, vyzkoušení a přijetí.

vědomí	←	hromadné sdělovací prostředky
zájem	←	zástupci dodavatelů
hodnocení	←	technické informace
vyzkoušení	←	provozně technologické informace
přijetí	←	míra uspokojení potřeb

Tato zjištění napovídají obchodníkům, které prostředky v daném okamžiku zvolit.

(Tomek & Hofman, 1999)

Tabulka 2: Reakce na odlišné nákupní situace a profil hlavních marketingových strategií

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

Zdroj: Tomek, Hofman: Moderní řízení nákupu podniku

2.4 Nákupní rozhodovací proces

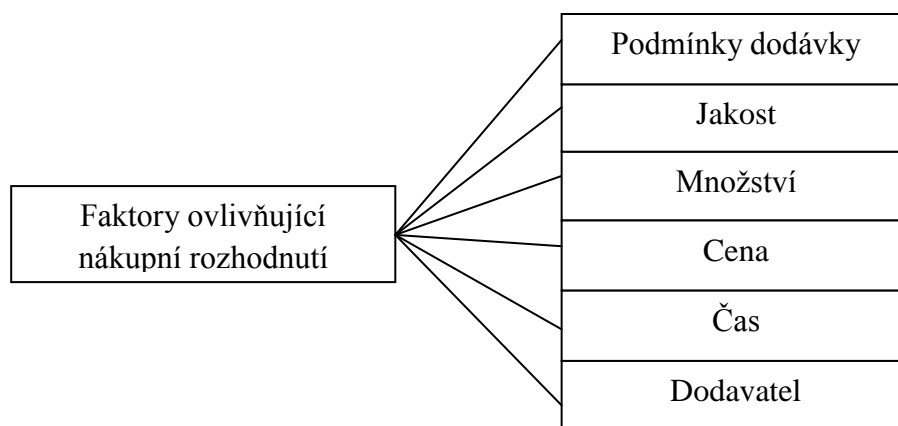
Rozhodovací proces při nákupu se člení na několik dílčích rozhodovacích kroků. Jejich význam se liší podle toho, o jaký typ nákupu se jedná. Obvykle se uvádí a v praxi uskutečňují tyto kroky:

- poznání problému – iniciace nákupu
- identifikace charakteru potřeby
- specifikace výrobku
- nákupní průzkum trhu – průzkum dodavatelů a predikce budoucích potřeb
- soustředění nabídek
- výběr dodavatelů

- zadání dodavatelů
- zadání objednávek a sjednání smlouvy
- kontrola dodávek
- hodnocení dodavatelů

(Synek & kolektiv, 2011)

Obrázek 11: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí



Zdroj: Tomek, Hofman: Moderní řízení nákupu podniku

2.5 Průběh průmyslového nákupního procesu

Průmyslový nákupce musí samozřejmě reagovat na vzniklé potřeby nebo problémy. Poznání potřeb je však pouze prvním krokem průmyslového nákupního procesu. Následující čtyři fáze nám přiblíží jeden z modelů tohoto procesu:

- 1) definování problému
- 2) organizační vymezení nákupních odpovědností a pravomocí
- 3) hledání postupů pro identifikování nabízeného produktu a pro stanovení výběrových kritérií
- 4) výběrové postupy pro zhodnocení a výběr mezi různými variantami.

ad 1:

Nejvíce průmyslových prodejců se realizuje jako reakce na zvláštní potřeby či problémy podniku. Od nakupovaného produktu se očekává, že napomůže vyřešit existující problém nebo uspokojí zvláštní potřebu. Pokud firma nemá vlastní finanční prostředky a nezná přesnou výši potřebných financí na nákup, musí se průmyslový nákupce zabývat i rozpočtem a popř. také zajištěním finančních zdrojů.

ad 2:

Vliv nákupce na nákupní rozhodnutí může být spíše determinován jeho odpovědností než formálním vymezením pravomocí v rámci organizační struktury. Odpovědnost nákupce bude v dané nákupní situaci funkcí:

- 1) technické složitosti výrobku
- 2) důležitosti výrobku z hlediska cenového nebo z hlediska návaznosti na proces nebo systém, který bude výrobek dále používat
- 3) technických a specifických znalostí, které nákupce o daném výrobku má
- 4) postavení nákupce

V některých organizacích je odpovědnost za nákupní rozhodnutí přiřazena nákupní skupině či nákupnímu centru. Pokud se tak stane, vyplývá to zejména z toho, že hlavním předmětem posouzení jsou informace o trhu, a ne znalost fyzického výrobku.

ad 3:

Tato fáze se týká prověřovacích postupů pro identifikaci nabídek produktů a pro stanovení odpovídajících výběrových kritérií. Průmyslový kupující plní v podstatě dva klíčové úkoly související se sběrem a analýzou informací:

- 1) Rozšiřování kritérií, podle kterých mají být hodnoceni potenciální prodejci. Tato kritéria jsou přitom obvykle založena na odhadu toho, co je potřebné, v porovnání s tím, co je dosažitelné.
- 2) Vyhledávání jiných výrobků na trhu, které přicházejí v úvahu. Důležité je to, že nákupce hledá prodejce stejně tak, jako prodejce hledá nákupce.

ad 4:

Konečná fáze průmyslového nákupního procesu se týká odpovídajících postupů používaných při hodnocení a výběru různých možností. Jakmile byly jednou identifikovány možné

alternativy výrobků a dodavatelů, je třeba, aby si nákupce z těchto nabídek vybral. Ve výběrovém procesu se uplatňují rozhodovací pravidla a zvláštní kritéria pro hodnocení nabídek výrobků. Tato pravidla vycházejí z cílů, politiky a postupů stanovených managementem podniku.

Uvedené fáze mají v průmyslovém nákupním procesu především význam pro průmyslové prodejce, kteří se snaží svými metodami přiblížit potenciálním zákazníkům. Uvedené fáze jsou zde prezentovány jako vhodná cesta ke zkoumání průmyslového nákupního procesu a důležitosti některých aktivit v průběhu tohoto procesu.

(Tomek & Hofman, 1999)

2.6 Organizace nákupu v podniku

Při řešení organizace a řízení nákupu v podniku je nutno se zaměřit na hledání a přijetí správných rozhodnutí týkajících se zejména pojetí funkce nákupu, míry a forem centralizace a decentralizace, umístění a ekonomického postavení útvaru nákupu v organizační struktuře podniku, vnitřní dělby práce, řešení vztahu k ostatním vnitropodnikovým útvarům, jakož i forem, metod a postupů při uskutečňování řídicích a prováděcích aktivit.

Existuje řada obecných možností, jak nákup podniku organizovat. Vždy však platí zásada vyloučení dvou extrémů:

1. mechanického přejímání cizích vzorů bez tvůrčí aplikace
2. uplatňování urputné snahy jít svou zcela vlastní cestou, bez zřetele na zkušenosti jiných.

Obava z těchto extrémů není zbytečná, zejména v současném období často „tápající“ transformace v oblasti nákupu.

Pokud jde o míru centralizace a decentralizace, je nutné vždy uvážit konkrétní podmínky a rozhodnout se s ohledem na důsledky pro celkové hospodářské výsledky podniku nejen z hlediska krátkodobého, ale především dlouhodobého. Vhodně uplatněná centralizace vytváří většinou lepší předpoklady pro efektivní hospodaření se zásobami; snížení části položek režijních nákladů, jakož i určité výhody při řešení vztahů s dodavateli, ale negativně se projevuje v menší pružnosti při řešení změn potřeb a deficitních situací a často i ve vyšších

opatřovacích nákladech (dopravné, manipulační náklady). Decentralizace většinou umožňuje účinnější řešení systému stimulace, rozvoje iniciativy a při hledání a uskutečňování pozitivních změn.

Umístění útvaru v organizační struktuře podniku je nejčastěji specifikováno do obchodního popř. obchodně ekonomického úseku. Ve velkých podnicích se uplatňuje forma organizace nákupu jako samostatného nákupního závodu či nákupní správy.

(Tomek & Hofman, 1999)

2.7 Rozhodování o dodavateli

Výběr dodavatele je mimořádně důležitým, možno říci dominantním případem rozhodování, které se ve značné míře dotýká nákupu (nákupního útvaru) každého podniku. Čím větší nákupní možnosti, čím více dodavatelů, tj. možností, jak uspokojit vnitropodnikové potřeby, tím závažnější i obtížnější je toto rozhodování. Rozhodování o dodavateli není jednoduché: je nutno brát v úvahu řadu kritérií. Kvalita volby má mimořádně závažný vliv na výsledky hospodaření každého podniku. Projevuje se v nákladech, zásobách i kvalitě a prodejnosti výrobků, a tím ve svých důsledcích v zisku. Rozhodování o dodavateli je proces, který předchází náročná fáze získávání poměrně početných souborů informací a po němž následuje další nákupní komunikace s dodavatelem. I když je o dodavateli na základě uskutečněného výběrového řízení rozhodnuto, nelze ustát v hledání nových nákupních příležitostí, tj. v posuzování a výběru jiného nového dodavatele, který nabízí lepší podmínky.

Konkrétní manažerské nákupní aktivity, které následují po výběru dodavatele a probíhají před vlastní realizací dodávky, jsou někdy označovány jako *operativní řízení nákupního procesu*.

Bezprostředními impulsy, podklady a obsahem operativního řízení nákupu jsou:

- *podrobná aktualizovaná predikce a specifikace* budoucích potřeb podle jednotlivých vnitropodnikových spotřebitelů, materiálových položek a dodavatelů (o nichž bylo rozhodnuto), redukováných o stav zásob
- *rozhodování o podmínkách dodávek* a jejich vyjádření v objednávce
- *projednávání kontraktu (kupní smlouvy) s dodavatelem* podle platných právních norem
- *komunikace s dodavatelem* a vnitropodnikovými spotřebiteli v mezidobí od potvrzení smlouvy do realizace dodávky

Důležitá je předběžná aktualizace těchto výchozích údajů a prověrka opodstatněnosti uzavření kupní smlouvy s ohledem na stavy zásob a závazný materiálový (výrobní) sortimentní standard.

Součástí výběru dodavatele (jeho volby) není jen rozhodování „od koho nakoupit“, ale i rozhodování o podmínkách dodávek. Důležitý při tomto rozhodování je výchozí kontakt s dodavatelem. Způsob kontaktu a jeho obsah do značné míry závisí na informacích, které o něm dosud máme. Při uskutečnění kontaktu, bez ohledu na formu (dopis, fax, mail, telefon, osobní), je důležité „vědět, co chci“, včas zachytit a posoudit reakci dodavatele, získat takové doplňující informace, aby bylo možno posoudit solidnost dodavatele a získat obraz o jeho managementu. Pro rozhodování jsou důležité aktuální informace o nákladech na pořízení dodávek od dodavatelů, kteří přicházejí v úvahu, jakož i o tom, jaké jsou předpoklady pro zvýšení hospodárnosti těchto dodávek. Důležité je znát i rezervy v kapacitách, které by dodavateli umožňovaly v případě potřeby pružně zvýšit objem dodávky.

Úkolem nákupce po vybrání dodavatele je *vypracovat návrh objednávky*. Jde o závaznou objednávku u jednoho nebo několika dodavatelů. Objednávky musí obsahovat náležitosti stanovené zákonem, jakož i ty, na kterých se dohodnou. Nejdůležitější je specifikace výrobku, vymezení požadované kvality, termínu dodávek a dalších dodacích a platebních podmínek, ceny, daňových a jiných finančních náležitostí. Snížení administrativního zatížení pracovníků nákupu lze dosáhnout uzavíráním smluv (objednávek), které zakládají dlouhodobější vztah, kdy se dodavatel zavazuje zásobovat firmu podle potřeb za dohodnutou cenu po dobu ve smlouvě vymezenou.

Důležitou součástí rozhodování je *stanovení velikosti objednávky*, resp. frekvence dodávek, a tím vlastně i determinování úrovně zásob a výše nákladů na nákupní proces.

2.7.1 Kritéria rozhodování při výběru dodavatele

Při vlastním rozhodování je možno zvažovat celou řadu kritérií, které se dotýkají nabízených výrobků a služeb, zejména jejich jakosti, ceny a kontraktačních podmínek, jakož i úroveň, pověst a chování dodavatele samého.

Existuje řada členění a variant uspořádání kritérií, které se liší nejen počtem vybraných kritérií, ale i jejich pojetím a označením:

- kritéria, která se týkají výrobků a služeb k nim (servisních služeb)
- kritéria, která se týkají ceny a kontraktačních podmínek (dodacích, platebních)
- kritéria, která se týkají dodavatele, jeho image, jakož i chování

2.7.2 Přehled kritérií pro volbu dodavatele

Kritéria týkající se výrobků a služeb k nim

- schopnost dodat potřebné výrobky v potřebném množství, kvalitě a provedení
- kvalita, vydatnost, spolehlivost a preciznost výrobku z hlediska certifikace a technických norem
- úroveň poskytovaných služeb (předsmluvních, smluvních a posmluvních) a servisu, poradenství a technická pomoc při užívání
- systém kontroly jakosti z hlediska certifikace a moderních metod řízení jakosti (TQM)
- pomoc při odborné technické přípravě užití výrobku
- kvalita balení výrobku a jeho manipulační připravenost, stupeň ochrany pro přepravu
- garance spolehlivosti výrobku
- jednoduchost údržby a oprav

Kritéria týkající se ceny a kontraktačních podmínek

- cena, slevy, srážky
- doložky o náhradě škod vzniklých vadnou dodávkou
- platební podmínky, vstřícnost k požadavkům a pochopení pro situaci firmy
- ochota přistoupit na nové formy v dodávkovém režimu, např. systém „just-in-time“

Kritéria týkající se dodavatele, jeho image a jeho chování

- inovační technické schopnosti a předpoklady (finanční, technické, personální, manažerské, organizační)
- výkonnost a pověst managementu projevující se ve vztahu k okolí a uvnitř firmy
- výrobní kapacity, spolehlivost a rezervy v jejich využití, pružnost výrobního profilu
- pověst firmy, image, goodwill jako dodavatele

- finanční situace firmy, ekonomická stabilita, bankovní důvěra
- postoj ke kupujícím, vstřícnost, vůle dohodnout se o změnách kontraktů
- pracovní vztahy uvnitř podniku projevující se i ve vnějších vztazích
- zkušenosti jiných odběratelů, jejich hodnocení

U opakovaných nákupů se doporučuje *opakovat rozhodnutí* o volbě dodavatele (2x do roka), a to na základě aktualizovaných informací doplněných o srovnání nových nákupních možností a zkušeností.

Při nákupním rozhodování je užitečné rozlišit dvě skupiny dodavatelů:

- 1) *dodavatelé velmi malí, pro něž i drobné zakázky jsou důležité.* Jde např. o místní dodavatele, kteří úzkostlivě dbají o dobrou „místní pověst“. Proto bývají velmi spolehliví a pružní a obvykle s nimi bývá lepší jednání než s většími dodavateli.
- 2) *větší dodavatelé, kteří jsou schopni dodat, často i pohotově, poměrně široký sortiment výrobků.*

Podle přístupu k inovacím výrobků lze rozlišit:

- *konzervativní typ dodavatele* – dodává stejný sortiment po dlouhá léta, příliš neusiluje o inovace, ale snaží se být spolehlivý
- *inovační typ dodavatele* – prosazuje změny jak výrobku, tak technologie výroby, jakož i ostatních parametrů nákupního marketingového mixu, problémem bývá menší stabilita a určité počáteční problémy ve vzájemných vztazích. Náročnější, ale naprosto nezbytná je aktualizace informací

Mohou se vyskytnout i *specifické případy*:

- 1) Nákupce má příkaz nakoupit to nejlevnější s ohledem na finanční problémy firmy
- 2) Subjektivní přístup při nedokonalé, málo účinné stimulaci nákupce
- 3) Subjektivní zájmy, kdy nákupce jedná pod různým nátlakem. Někdy uplatňuje jen příležitostná rozhodnutí, kdy klade větší důraz na osobní prospěch než na prospěch firmy
- 4) V některých případech je výběr z předložených nabídek dodavatelů uskutečňován podle přesně legislativně vymezených procedur „výběrového řízení“. Jde o velké státní zakázky, investiční akce apod.

(Tomek & Hofman, 1999)

2.8 Nákup ve společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o.

Zaměstnanci oddělení nákupu ve společnosti RTR se starají o nákup zboží a materiálu za minimální náklady, musí tedy respektovat principy hospodárnosti. Nakupují však v co nejlepší kvalitě, v požadovaném množství a v dohodnutém termínu.

Společnost RTR nakupuje převážně formou přímého nákupu. Mnoho zařízení (např. stroje – pece na tavení mosazi a dopravní prostředky – služební auta) zakoupila společnost formou leasingu. Materiál nakupuje především pro výrobu a další zpracování. Nákup provádí většinou od stejných dodavatelů dle předchozích zkušeností.

2.8.1 Nákupní rozhodovací proces

Ve společnosti RTR používají pracovníci v oddělení nákupu dva počítačové programy, a to systém INFOR COM a BAG OFFICE. Přes systém BAG OFFICE potvrzují objednávky od odběratelů a tím zároveň zjistí, jaké druhy materiálu a zboží musí objednat. Systém INFOR COM slouží jako program, přes který se objednává zboží a materiál od dodavatelů.

Pokud je potřeba nákupu, musí pracovník z oddělení plánování (plánovač) předložit nákupci předběžnou objednávku, kde jsou uvedeny základní údaje o materiálu a zboží, které je nutno objednat.

Nákupce je tedy povinen podle předběžné objednávky vystavit objednávku, která musí mít určité náležitosti, a to jsou:

- název firmy
- název firmy dodavatele
- datum vystavení objednávky
- údaje o objednávaném zboží a materiálu
 - název, číselné označení
 - množství
 - cena za kus
 - celková cena
- jméno a podpis objednavatele

- jméno a podpis jednatele

Pokud jde o opakovaný nákup s vybranými dodavateli, sestaví si RTR s dodavateli roční nebo měsíční plány na nákup materiálu a zboží, kde jsou přesně dohodnuté termíny a množství nákupu, podle kterého se musí držet. Občas se však stane, že RTR dostane více zakázek nebo o některé přijde, a tudíž jim nevyhovuje sestavený měsíční nebo roční plán, musí včas oznámit dodavatelům případné změny v plánu a vystavit tak objednávku.

Objednávky jsou číslovány a mají takovýto formát: RTR13XXXXX (RTR označuje společnost ROTAREX PRAHA, s. r. o., 13 označuje rok 2013, XXXXX jsou pořadová čísla objednávky). Ve společnosti je daná pouze jedna objednávková řada, takže se tím všichni nákupčí musí řídit a kontrolovat tak i vydané faktury kolegů. Všechny objednávky jsou zadány v systému pro objednávky, což je systém INFOR COM.

U opakovaného nákupu se snaží nákupce o snížení nákladů. Sestavují tak s dlouholetými dodavateli tzv. „rámcové smlouvy“, ve kterých si dohodnou pevnou cenu za materiál a zboží. Rámcové smlouvy se obvykle sestavují na šest, dvanáct nebo osmnáct měsíců.

Rámcová smlouva musí vždy obsahovat:

- identifikaci objednavatele a dodavatele – název, sídlo, IČO
- název a množství materiálu a zboží
- dohodnutou cenu

Při novém nákupu je většinou hledán vhodný dodavatel přes internet. Pro výběr je obvykle potřeba 5 – 7 dodavatelů, kterým je zaslána poptávka. Ta musí obsahovat samozřejmě určité náležitosti, kde je přesně definováno o jaký druh zboží nebo materiál se jedná, technologický popis popř. výkres a množství.

Po přijetí nabídek hodnotí RTR více kritérií, mezi něž patří:

- kvalita – společnost RTR požaduje velmi dobrou kvalitu, takže toto kritérium je pro ni nejdůležitější, nekvalitní materiál jsou pro společnost pouze starosti a mohou se díky tomu dostat i do případné ztráty
- dodávání materiálu – zde hodnotí, zda se jedná o spolehlivého dodavatele, zajímá se o dodací lhůty, balení dodávek, o lokalizaci dodavatele a o schopnost rychlé reakce

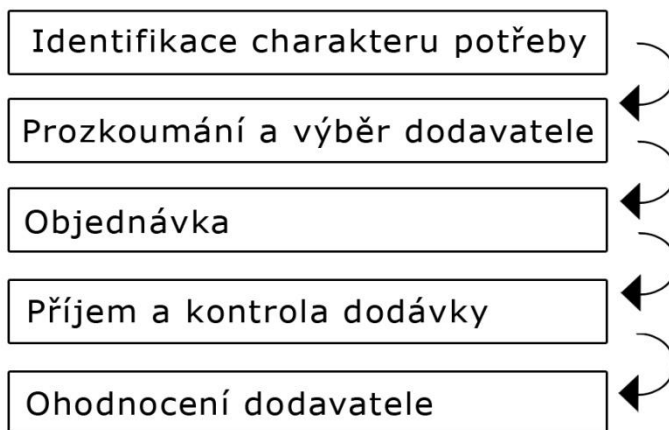
na případné změny v objednávkách

- výrobní možnosti dodavatelů – zde se společnost zajímá o výrobní kapacitu dodavatele a o stavu výrobního zařízení
- cena a platební podmínky – cena pro RTR není jednou z nejdůležitějších kritérií, jelikož jsou si jisti, že při zavázání se s dodavateli se dá cena ujednat tak, aby byly spokojeny obě strany

Společnost RTR má nákupní rozhodovací proces v následujících 5 krocích:

- identifikace charakteru potřeby
- prozkoumání a výběr dodavatele
- objednávka
- příjem a kontrola dodávky
- ohodnocení dodavatele

Obrázek 12: Nákupní rozhodovací proces ROTAREX PRAHA, s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

2.8.2 Hodnocení dodavatelů

Za hodnocení dodavatelů jsou ve společnosti RTR odpovědni vedoucí provozu a vedoucí nákupu.

Dodavatelé jsou hodnoceni podle tří kritérií:

- 1) Příjem zboží a dodržení termínů
- 2) Nákupní zkušenosti s dodavatelem
- 3) Systém řízení jakosti (QM)

ad 1:

Příjem zboží a dodržení termínů je hodnoceno podle 3 ukazatelů:

- Shoda dodávek s objednávkami
- Správnost dodávky
- Správný počet dodaného množství

ad 2:

Nákupní zkušenosti s dodavatelem jsou hodnoceny podle 2 ukazatelů:

- Dodání dodávky v termínu
- Spolupráce během vyřízení zakázky

ad 3:

Systém řízení jakosti je hodnocen podle získání certifikátu ISO 9001.

Každé kritérium je hodnoceno body. Pokud dodavatel získá největší počet bodů, je s ním navázána spolupráce a poté sepsána rámcová smlouva. Dodavatelé s menším počtem bodů slouží jako náhrada dodavatelů, s nimiž je navázána spolupráce.

2.9 Výpočet úspory v nákupním oddělení INDUTEK

Tabulka 3: Přehled úspory v oddělení INDUTEK

Název	Číslo	Roční množství	Cena v INFOR COM	Nový dodavatel	Roční obrat	Roční obrat s novými dodavateli	Úspora
INDUTEK CCA	C7550003	3600	59,62 €	59,62 €	214 632,00 €	214 632,00 €	0,00 €
INDUTEK CCI	C7500023	19500	52,00 €	49,50 €	1 014 000,00 €	965 250,00 €	48 750,00 €
INDUTEK CCO	C7600001	6000	34,95 €	35,25 €	209 700,00 €	211 500,00 €	-1 800,00 €
INDUTEK KKMANO	C3110002	7200	22,34 €	22,34 €	160 848,00 €	160 848,00 €	0,00 €
INDUTEK KKRVP	C9780003	12000	9,54 €	10,28 €	114 480,00 €	123 360,00 €	-8 880,00 €
INDUTEK KKV	C9740094	120	21,88 €	20,21 €	2 625,60 €	2 425,20 €	200,40 €
INDUTEK RDI	C8050013	1200	10,97 €	10,97 €	13 164,00 €	13 164,00 €	0,00 €
INDUTEK RHPI	C1050511	8400	6,30 €	6,80 €	52 920,00 €	57 120,00 €	-4 200,00 €
INDUTEK RHPY	C0460039	720	19,13 €	18,25 €	13 773,60 €	13 140,00 €	633,60 €
INDUTEK RP	C1420011	240	5,50 €	5,50 €	1 320,00 €	1 320,00 €	0,00 €
INDUTEK RPI	C9950081	1200	88,08 €	90,02 €	105 696,00 €	108 024,00 €	-2 328,00 €
INDUTEK RPV	C5080043	12000	22,95 €	20,21 €	275 400,00 €	242 520,00 €	32 880,00 €
INDUTEK RPVY	C5600003	13680	1,05 €	1,20 €	14 364,00 €	16 416,00 €	-2 052,00 €
INDUTEK SMARTO	C8550014	36000	1,30 €	1,30 €	46 800,00 €	46 800,00 €	0,00 €
INDUTEK PREAS	C0391021	880	74,48 €	75,00 €	65 542,40 €	66 000,00 €	-457,60 €
INDUTEK AP	C7555014	6300	10,79 €	10,79 €	67 977,00 €	67 977,00 €	0,00 €
INDUTEK SAM	C3990325	4400	76,98 €	75,25 €	338 712,00 €	331 100,00 €	7 612,00 €
INDUTEK AIR	C8072503	45720	6,15 €	7,10 €	281 178,00 €	324 612,00 €	-43 434,00 €
INDUTEK BASI	C8245007	880	73,48 €	72,00 €	64 662,40 €	63 360,00 €	1 302,40 €
INDUTEK FLOSID	C2000056	12500	7,44 €	7,44 €	93 000,00 €	93 000,00 €	0,00 €
INDUTEK DAFO	C1415018	5600	18,26 €	19,00 €	102 256,00 €	106 400,00 €	-4 144,00 €
Celkový součet					3 253 051,00 €	3 228 968,20 €	24 082,80 €

Zdroj: Vlastní zpracování pomocí materiálu RTR, 2013

Pro výpočet je použit program Exel, kde je z údajů obdržených ze společnosti RTR spočítána úspora v nákupním oddělení INDUTECH.

V tabulce je uvedeno:

- název
- číselné označení
- roční množství
- cena zadaná v systému INFOR COM
- cena nového dodavatele
- roční obrat při ročním množství a zadané ceně v INFOR COMU
- roční obrat při ročním množství a nové ceně od dodavatele

Ve sloupci „nový dodavatel“ jsou zvýrazněny ceny červeně, jelikož jde o ceny, které jsou navýšené oproti cenám, které jsou v systému INFOR COM. V celkovém součtu lze ale vidět, že společnost RTR dosáhla **24 082,80 €** úspory.

2.10 Návrh na zlepšení

2.10.1 Dodavatelé

Jelikož většinu výrobního materiálu dodává mateřská společnost, která sídlí v Lucembursku, bylo by lepší, kdyby se získali dodavatelé z České republiky, kteří by dodávali tento materiál. Ušetřily by se tím náklady na dopravu a také čas, jelikož Lucembursko je poměrně daleko. Nabídek od českých dodavatelů na tento materiál je mnoho, ale ceny jsou oproti lucemburským dodavatelům stále vyšší.

Autorka se domnívá, že pokud by nákupci společnosti RTR dostali možnost nákupu od českých dodavatelů, byla by tím velmi usnadněna komunikace, neboť jazyková bariéra je zde veliká, což má i značný vliv na stanovení cen. Po opakovaném nákupu by byla sestavena rámcová smlouva, kde už by ceny byly určitě výhodnější oproti lucemburským dodavatelům.

2.10.2 Počítačový systém pro oddělení nákupu

Společnost RTR má sice dva počítačové systémy, ale jeden slouží pouze pro potvrzení objednávky od odběratelů a druhý slouží pro objednání zboží a materiálu. S pracovníky v oddělení nákupu a plánování jsme se shodli, že by bylo dobré vymyslet takový systém, ve kterém by byly zahrnuty oba dva systémy. Pokud je potřeba objednat materiál, musí být nejprve otevřen první systém, kde pracovníci zjistí, co je potřeba objednat a poté musí přejít na systém druhý, kde vytvoří objednávku. Mnohokrát se jim stalo, že objednali špatný počet kusů nebo dokonce i jiný materiál. Proto by bylo lepší, kdyby bylo vše zahrnuto do jednoho systému, který by obsahoval:

- Registraci objednávek od odběratele – což by pracovníkům umožnilo zjistit, jaké množství a jaký druh materiálu je potřeba objednat
- Registraci dodavatelů – umožnění pracovníkům evidovat potřebné údaje o dodavatelích, či zadávat nové dodavatele do systému
- Registraci materiálu – důležité údaje o materiálu potřebného pro výrobu a zároveň informace, od jakého dodavatele lze materiál objednat
- Vytvoření objednávky na materiál – vytvoření potřebné objednávky
- Potvrzení objednávky – zde by pracovníci z oddělení nákupu vyplnili datum, kdy byla objednávka potvrzena
- Datum dodání objednávky – pracovníci nákupu by vyplňovali datum dodání

3 Charakteristika prodeje

Hlavním úkolem prodejce je úspěšně uzavřít obchod. Je k tomu potřeba zjistit potřeby zákazníka, provést prezentaci a předvést výrobek, vyjednávat, vypořádat se s námitkami a uzavřít obchod.

3.1 Příprava na prostý prodej

V této činnosti se zaměřuje na několik činitelů, které mohou zlepšit vyhlídky na prodejní úspěch při prostém prodeji.

- ***Znalost výrobku a jeho výhody***

Pro úspěšný prodej nestačí znát jen charakteristické rysy výrobku. Prodejci by měli uvádět vlastnosti výrobku do vztahu se spotřebitelskými výhodami. Při průmyslovém prodeji může prodejce fungovat také jak poradce nebo konzultant, který je přivolán v případě, že je potřeba vyřešit nějaký problém.

- ***Znalost konkurenčních výrobků a jejich výhod***

Umožňuje prodejce vyvážit přednosti konkurenčních výrobků, o kterých se mohou zmínit potenciální zákazníci, uvedením jejich slabostí. V průmyslovém prodeji mohou s odběratelskou organizací spolupracovat na řešení technického problému prodejní technici. Může to vést k sepsání výrobních specifikací, jež mohou prodejní technici ovlivnit. Informace o konkurenci lze získat z časopisů, prodejních katalogů a ceníků, z rozhovorů se zákazníky a z přímého pozorování.

- ***Stanovení prodejních cílů***

Při stanovování prodejních cílů je nejdůležitější formulovat je spíše podle toho, co prodejce chce, aby odběratel udělal, než podle toho, co bude dělat prodejce. Druh stanovených cílů může záviset na prodejním cyklu výrobku a na stadiu, kterého potenciální odběratel v tomto cyklu dosáhl. Prodejní cyklu se určuje podle toho, kolik času pravděpodobně uplyne, než se uzavře obchod.

(Jobber & Lancaster, 2001)

3.2 Mezinárodní prodej

Mnoho zboží, které nakupujeme, pochází ze zahraničí. Abychom mohli za tyto nákupy zaplatit, musíme také nějaké zboží vyvážet. Účetní knihou těchto transakcí je výdaji za dovážené zboží. Rozdíl mezi příjmy z vyváženého zboží a výdaji za dovážené zboží se nazývá obchodní bilance.

3.2.1 Obchodní bilance

Za zboží, které putuje z jedné země do druhé, se musí zaplatit. Pokud souhrn vyvezeného zboží převyší množství zboží dovezeného, hovoříme o kladné obchodní bilanci neboli o obchodním přebytku.

3.2.2 Přímé metody prodeje do zahraničí

Přidružené společnosti

Přidružená společnost může být organizací prodejní, výrobní nebo v sobě spojovat obojí. Prodejní přidružená společnost obvykle nahrazuje agenty a distributory svým vlastním personálem. V určitých případech je možné, aby firma rozběhla svoji vlastní obchodní organizaci s malou investicí. Přidružená společnost zabývající se jednoduchou montáží je vhodná v případě, že produkt má nadměrnou velikost a výdaje na dopravu by tudíž byly vysoké. Využitím místní montážní linky se mohou celkové náklady na přepravu snížit. Je často ekonomičtější přepravovat kontejnery s částmi výrobku než celý hotový výrobek nadměrné velikosti

K důležitým faktorům však obecně patří:

- Výrobní kapacita – v případě, že zahraniční trhy se rozvíjejí, může mít společnost problémy s výrobou odpovídající rozsahu na domácí půdě
- Restriktivní opatření – tam, kde taková omezení existují, může být založení přidružené společnosti jediným způsobem, jak tato omezení obejít. Mnoho zahraničních vlád poskytuje granty a podněty firmám, které si v jejich zemi založí výrobní základny, a jejich nákupní strategie podporuje nákup zboží vyrobeného ve vlastní zemi.
- Náklady – pracovní síla a výrobní zařízení jsou velmi často levnější v zahraničí a založení výrobní základny uspoří také náklady na dopravu.
- Překonání dovozních omezení – tam, kde existují omezení dovozu, je zřízení vlastní výrobní přidružené společnosti jediným způsobem, jak vstoupit nebo udržet se na daném trhu.

Může se zdát, že zakládání přidružené společnosti v zahraničí vystavuje firmu mnohým rizikům, která například při udělení licence jsou minimalizována. Napomáhá místní zaměstnanosti a produkci, a kromě toho může mateřská společnost nabídnout přidružené společnosti potenciál svých zkušeností a zdrojů. Je také snadnější řídit přidruženou společnost, protože je pod přímým vedením mateřské společnosti. Hlavní nevýhodou je, že politická nebo ekonomická nestabilita v zemi může způsobit, že řízení mateřskou firmou ze zahraničí bude znemožněno.

Společné podniky

Termínem společný podnik označujeme takovou situaci, kdy obvykle dvě, někdy i více, firmy vyrábějí a prodávají produkty na společné bázi. Společný podnik může patřit mezi nepřímé i přímé metody exportu, záleží na smlouvě. Společný podnik má finanční výhody, protože firmy sdílejí náklady na rozvoj. Nevýhodou je, že může docházet k neshodám a nepochopení mezi jednotlivými členy.

Přímý prodej

Přímý prodej umožňuje vysoký stupeň řízení kontroly, o kterém při prodeji přes zprostředkovatele nemůže být řeč. Jedná se o otázky cen, úvěrů, doplňkového prodeje atd. Hlavní nevýhodou je časté, někdy dlouhé cestování a skutečnost, že výrobce není nepřetržitě na trhu přítomen, což může způsobit problémy.

Případy, kdy by byl výhodnější přímý prodej:

- Práce na zakázku – pokud jsou individuální objednávky velké a vyžadují individuální přístup
- Nepřetržitá dodávka – jakmile se rozběhne, vyžaduje pouze periodické návštěvy v zahraničí kvůli projednání takových otázek, jako jsou změny ceny
- Produkty jsou technicky složité a mají jasně definovaný trh – problémy mohou být v tomto případě diskutovány mezi dodavatelem a uživatelem.

- Geografické sousedství – vyvážet díky dobré možnosti vzájemného spojení
- Je pouze několik zákazníků, ale objednávky jsou velké nebo drahé – v těchto případech jsou čas a náklady na cestu nízké v porovnání s velikostí a cenou potenciální zakázky

3.2.3 Určování ceny

Faktor dopravy

Při určování ceny v podmínkách zahraničních trhů se uplatňují stejné faktory jako u trhu domácího. Existuje však celá řada dalších faktorů, které musí být brány v úvahu.

Nejvýznamnějším z nich je potenciálně největší logistický problém: dopravit zboží na místo určení. Obvykle musí být zabezpečeny jiné obaly zboží, aby nedošlo k poškození při dlouhých cestách. Ať už je zboží přepravováno jakýmkoli způsobem, náklady na dopravu musí být započítány do ceny výrobku, a sice do té ceny, za kterou se zboží bude prodávat, až dosáhne místo svého určení.

Import

Dalším faktorem, který se uplatňuje při tvorbě ceny, je skutečnost, že na zboží, které vstupuje do země, kde ho koupí zákazník, mohou být uloženy poplatky, clo. Tyto poplatky patří mezi přídavné náklady, které se uplatňují předtím, než se zboží dostane na trh. Do úvahy musíme brát také restriktivní kvóty uvalené na některé druhy zboží, což znamená, je stanoven počet kusů daného zboží, které smí být do země dovezeno během dané časové periody. Někdy je požadována dovozní licence, což kromě poplatků znamená někdy velmi zdlouhavý proces vyjednávání s příslušnými státními orgány.

Stanovení ceny přepravy

Tento aspekt je pravděpodobně jedním z nejvíce spletených aspektů při stanovování ceny. Může být i kontroverzní, protože často zahrnuje detailní šetření orgánů stanovující celní předpisy, spotřební daň a daňový systém, pokud se tyto orgány domnívají, že společnosti zneužívají pozice relativních výhod. Stanovení ceny přepravy je nutné v případě, že části

výrobků a hotové výrobky jsou přemísťovány mezi výrobním podnikem a montážním závodem v různých zemích jako součást výrobního nebo marketingového procesu.

(Jobber & Lancaster, 2001)

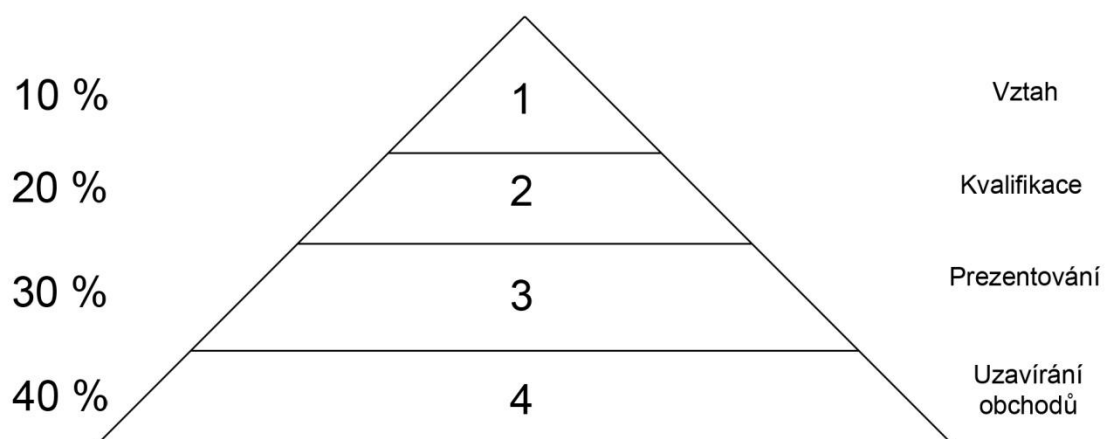
3.2.4 Jak začít o prodeji strategicky přemýšlet

Špičkový prodejci se naučili strategicky přemýšlet, to je stali se strategickými mysliteli. Určují si jasné cíle, kterých chtějí dosáhnout, a k jejich dosažení si vypracovávají důmyslné plány. Před tím, než něco udělají, si to řádně promyslí, ale pak jedná rozhodně. Svou práci si nejdříve naplánují, a potom svůj plán práce uskuteční. Už v předstihu se rozhodují, kam přesně se chtějí dostat z místa, kde se právě nacházejí.

Člověk, který má jasně a dobře propracovaný plán úspěchu, plán zaobírající se všemi stránkami řízení svých obchodů, se cítí mnohem více v pohodě, sebevědoměji než ten, kdo má pocit, že na nějaké plánování svých činností do budoucna „nemá čas“. Důležitou vlastností všech nejlepších prodejců je to, že se silně zaměřují na výsledek. (Tracy, 2003)

3.2.5 Model prodeje

Obrázek 13: Starý model prodeje



Zdroj: Tracy: Jak mnohem lépe prodávat

První část prodeje, špička trojúhelníku, představuje 10 procent celkové obchodní transakce. V této části přistupujete k zákazníkovi a snažíte se získat jeho pozornost. Obvykle se toho dosahovalo nějakým troufalým prohlášením nebo překvapujícím dotazem.

Druhá část starého modelu celých 20 procent prodejního postupu byla kvalifikační fáze. V této fázi se učí, aby se ještě předtím, než začne prezentace, určilo pomocí nejrůznějších metod a technik, zda zákazník má vůbec peníze.

Třetí část starého modelu, která zabírá 30 procent prodejního procesu, byla prezentace, představení výrobku. Účelem prezentace bylo ukázat zákazníkovi hlavní rysy výrobku či služby a také užitek, který mu výrobek přinese.

Čtvrtou částí prodeje starého modelu bylo uzavírání obchodů. To tvořilo asi 40 procent tradičního postupu prodeje.

V novém modelu, který vypadá jako trojúhelník vzhůru nohama, existují také čtyři části prodejního postupu, právě tak, jako jsou čtyři části v modelu starém. Tyto čtyři kroky tvoří postup, který dnes používají při prodeji všichni špičkový prodejci. (Tracy, 2003)

3.3 Prodej ve společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o.

Ve společnosti RTR probíhá prodej velmi odlišně od jiných společností. Jediným zákazníkem je zde mateřská společnost ROTAREX S. A., která odkupuje hotové výrobky v hodnotě hodinové sazby.

3.3.1 Výpočet prodejních cen

Počet hodin je zadán v systému PWK. Množství hodin, které jsou zadány v systému, jsou vynásobeny hodinovou sazbou, která je 1121 Kč/hod, což je 44,5 Eur/hod (v této sazbě jsou započítány mzdové náklady, odpisy a náklady na stroje a nástroje)

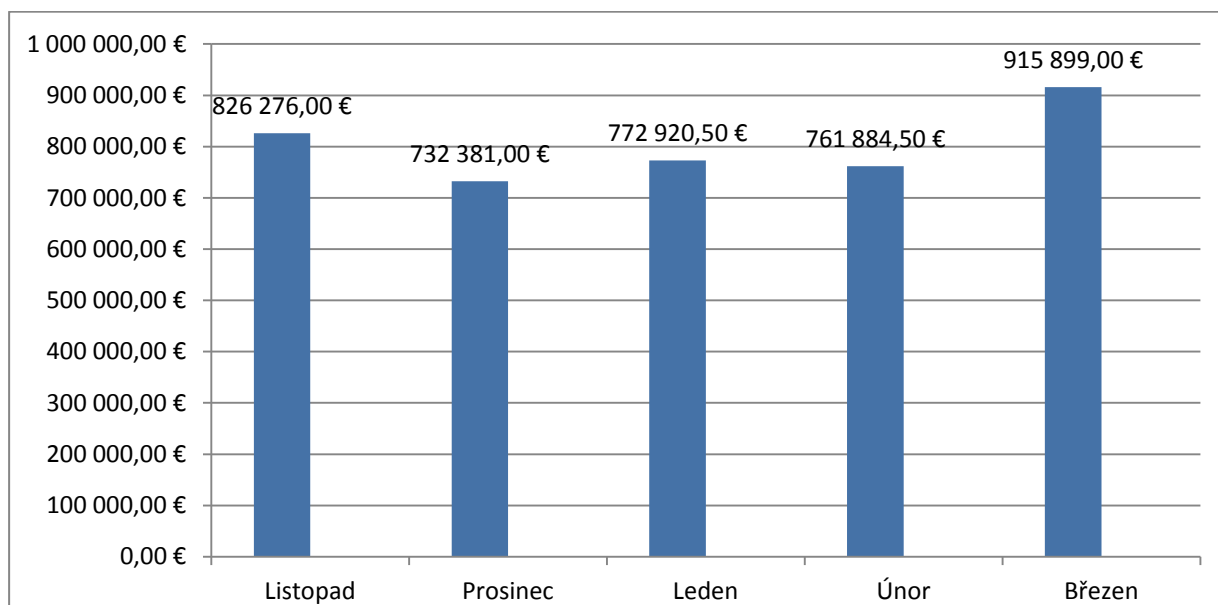
Na základě těchto údajů a informací o prodeji byly spočítány prodejní ceny za posledních 5 měsíců, což je listopad – březen.

Tabulka 4: Prodejní ceny za měsíce listopad - březen

Měsíc	Počet celkových hodin	Hodinová sazba	Prodejní cena
listopad	18 568	44,50 €	826 276,00 €
prosinec	16 458	44,50 €	732 381,00 €
leden	17 369	44,50 €	772 920,50 €
únor	17 121	44,50 €	761 884,50 €
březen	20 582	44,50 €	915 899,00 €

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Obrázek 14: Graf prodejních cen



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

3.3.2 Výpočet pro respektování požadavků zákazníka

Tabulka 5: Respektování požadavků od zákazníka za měsíc únor

Oddělení	Plánované měsíční množství	Skutečné měsíční množství	Výsledek
INDUTECH	90982	102560	112,73%
WATERTECH	20650	18650	90,31%
CEODEUX	75060	75060	100,00%
SRG	45820	46000	100,39%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Tabulka 6: Respektování požadavků od zákazníka za měsíc březen

Oddělení	Plánované měsíční množství	Skutečné měsíční množství	Výsledek
INDUTECH	105690	104830	99,19%
WATERTECH	31450	32000	101,75%
CEODEUX	89430	89430	100,00%
SRG	21780	20350	93,43%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Pomocí aritmetického průměru bylo zjištěno, že v únoru splnila společnost RTR požadavek od zákazníka na **100,86%** a v březnu na **98,59%**. To, že v březnu nesplnil RTR požadavek na 100% bylo způsobeno poruchou výrobního stroje, který je nezbytně nutný pro výrobu a nelze ničím nahradit. Oprava tohoto stroje trvala 5 dní. Autorka je toho názoru, že požadavky od zákazníka splňuje společnost velmi spolehlivě.

3.3.3 Vývoz zboží

I expedice ve společnosti RTR musí probíhat podle předem stanovených pravidel, a ty jsou:

1) Příprava hotových výrobků k expedici

Přípravy hotových výrobků provádí manipulanti, kteří podle vyplněných expedičních tabulek připraví hotové výrobky a zabalí do ochranných obalů. Poté je vloží do manipulačních jednotek (např. krabice, bedny, přepravky).

2) Kontrola připravených výrobků

Kontroly připravených výrobků provádí skladníci, kteří přepočítávají výrobky a označují je číslem a odkládají na přepravní jednotky (palety, kontejnery).

3) Odvoz zboží na expediční plochu

Po kontrole směřují výrobky v přepravních jednotkách na expediční plochu, kde jsou označeny modrým štítkem a datem kontroly. Na expediční ploše je také zjištěna váha přepravní jednotky.

4) Sepsání potřebných dokumentů

V této činnosti jsou vytištěny pracovníky z logistiky potřebné dokumenty k expedici

výrobků, což jsou: dodací listy, faktura za expedované zboží, prohlášení o shodě objednávky s dodacími listy a je vypsán mezinárodní nákladový list (CMR).

5) **Potvrzení řidiče**

Po převzetí přepravní jednotky podepíše řidič potřebné dokumenty. Originály těchto dokumentů si řidič ponechá a po vyložení u zákazníka je odevzdá. Kopie dokumentů jsou uloženy v oddělení logistiky.

6) **Odevzdání dokumentů celnímu úřadu**

Pomocí datových schránek či elektronickou poštou jsou zaslány dokumenty celnímu pracovníkovi. Intrastatové hlášení probíhá jednou měsíčně, kdy se dokumenty musí nejpozději do deseti pracovních dnů následujícího měsíce odeslat. Intrastat je statistickým systémem sběru a zpracování dat, pro sledování obchodu se zbožím mezi členskými státy Evropské unie a tedy i Českou republikou.

3.4 Návrh na zlepšení

Nejdůležitějším návrhem na zlepšení by bylo, kdyby se společnost RTR osamostatnila a prováděla prodej samostatně přímo svým zákazníkům. V současné době jsou již realizovány dodávky přímo k zákazníkovi, ale jedná se pouze o dodávky, na které zákazník spěchá. Cesta do Lucemburska je časově velmi náročná, a z tohoto důvodu společnost RTR vyexpeduje hotové výrobky přímo na místo určené zákazníkem.

Je samozřejmé, že by se musela přistavit nová hala, která by zajistila zaměstnancům prostory pro vykonávání činností souvisejících s prodejem, což je ale velmi nákladné a náročné na čas. Bylo by zapotřebí založit oddělení projekce a vlastní marketingové oddělení, které by oslovovalo nové zákazníky, kteří by měli o tyto výrobky zájem.

Jisté je, že by prodej přímo zákazníkům přinášel mnoho výhod. Společnost RTR by mohla rozhodovat o prodejních cenách a znala by tak i veškeré potřeby zákazníků.

4 Závěr

Téma bakalářské práce „Nákup a prodej podniku“ bylo zpracováno na společnost ROTAREX PRAHA, s. r. o., která sídlí v Tachově. Společnost se zabývá výrobou ventilů na plynové lahve, které prodává mateřské společnosti ROTAREX S. A.

Bylo zjištěno, že společnost od roku 2007 do roku 2009 vykazovala ztrátu, která byla zapříčiněna špatně stanovenými vnitropodnikovými cenami a také tím, že mateřská společnost nedůvěřovala českému daňovému zákonodárství a chtěla zisk vykazovat pouze v Lucembursku, což je hlavní sídlo.

V oddělení nákupu bylo zjištěno, že by bylo dobré nalézt vhodný informační systém, který by tak usnadnil práci nákupcům. Jelikož hlavním dodavatelem společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o. je mateřská společnost z Lucemburska, bylo by samozřejmě lepší, kdyby měla společnost české dodavatele, s kterými by si sama dohodla ceny a dodací podmínky.

V oblasti prodeje se autorka domnívá, že pokud by se společnost ROTAREX PRAHA, s. r. o. osamostatnila od mateřské společnosti a prodej vykonávala sama, přinášelo by to mnoho výhod. Společnost by samostatně rozhodovala o prodejních cenách, což by zvýšilo efektivitu prodeje, a tím by se zvýšila celková efektivnost společnosti.

Společnost RTR chce do budoucna realizovat vše potřebné pro zajištění kvalitní výroby, pro uspokojení stále rostoucích požadavků zákazníků a zajištění včasnosti dodávek k zákazníkům

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výsledky hospodaření společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o. v letech 2007 - 2011 (v tis. Kč).....	16
Tabulka 2: Reakce na odlišné nákupní situace a profil hlavních marketingových strategií	24
Tabulka 3: Přehled úspory v oddělení INDUTECH	36
Tabulka 4: Prodejní ceny za měsíce listopad - březen	45
Tabulka 5: Respektování požadavků od zákazníka za měsíc únor	45
Tabulka 6: Respektování požadavků od zákazníka za měsíc březen	46

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o.	8
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti RTR	13
Obrázek 3: HP regulátor Obrázek 4: ventil C105 Obrázek 5: hadička FX1	14
Obrázek 6: Speciální regulátor	14
Obrázek 7: Letecké zobrazení firmy	15
Obrázek 8: Plán přístavby montážní haly	15
Obrázek 9: Přehled výsledků hospodaření v grafu.....	16
Obrázek 10: Aspekty nákupní flexibility	20
Obrázek 11: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí	25
Obrázek 12: Nákupní rozhodovací proces ROTAREX PRAHA, s. r. o.	34
Obrázek 13: Starý model prodeje.....	43
Obrázek 14: Graf prodejních cen	45

Použité zkratky

RTR	společnost ROTAREX PRAHA, s. r. o.
QM	system řízení jakosti
CMR	Mezinárodní nákladový list

Seznam použité literatury

JOBBER, David a Geoff LANCASTER. *Management prodeje*. Praha: Computer Press, 2001, 431 s. ISBN 80-7226-533-4.

KAVAN, Michal. *Výrobní a provozní management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0199-5.

MAINZOVÁ, Eva. *Řízení obchodních činností*. 1. vydání. Plzeň: ZČU, 2001. ISBN 80-7082-721-1.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. Aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2001, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 1999, 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

TRACY, Brian. *Jak mnohem lépe prodávat*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-668-3.

Interní materiály společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o.

Výroční zprávy

Výkazy zisků a ztrát

Výpis z obchodního rejstříku

Podnikové směrnice

Internetové zdroje

<http://rotarex.com/about-us/14789>

<http://rotarex.com/product-categories/1>

<http://cs.wikipedia.org/wiki/QMS>

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Intrastat>

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz=rotarex+praha>

Seznam příloh

Příloha A: Certifikát systému jakosti řízení jakosti ISO 9001:2008

Příloha B: Certifikát na výrobu ventilů na plynové lahve

Příloha C: Rozvaha ROTAREX PRAHA, s. r. o. k 31. 12. 2011

Příloha D: Výkaz zisku a ztrát ROTAREX PRAHA, s. r. o. k 31. 12. 2011

Příloha A: Certifikát systému řízení jakosti ISO 9001:2008

APRAGAZ certifies that the Quality System developed by :

ROTAREX PRAHA Spol. s.r.o.

for the following activities :

Production of valves, regulators and equipment for different gas applications.

carried out at the following location(s) :

**Pizenska ul. 2085
CZ – 34701 Tachov**

has been assessed and found to perform to the requirements of the standard :

ISO 9001:2008

Original Certification date : 04/09/2003

Under the condition the quality system of the company is working satisfactorily,
this certificate is valid for three years until :

03/07/2015

Date of issue : 06/08/2012

The General Manager



Ch. Leplat, ir

on behalf of the company



0306/P6123/ZISO20

Příloha B: Certifikát na výrobu ventilů na plynové lahve

<p align="center">NOTIFIED BODY EC CERTIFICATE OF CONFORMITY In accordance with module D of the Pressure Equipment Directive 97/23/EC</p>		<p align="center">Certificate N° 01/CZ/196-5-REV 0</p>
<p align="center">Manufacturer</p>	<p align="center">Name</p>	<p align="center">ROTAREX PRAHA Spol. s.r.o.</p>
	<p align="center">Address</p>	<p align="center">Plzenska UL, 2085 CZ – 34701 Tachov CZECH REPUBLIC</p>
<p align="center"><u>Concerned Equipment</u> : GAS CYLINDER VALVES & ACCESSORIES</p> <p align="center">covered by</p> <p align="center">EC type examination (module B) certificates n° :</p> <p align="center"> 01/LU/149 (Firetec) 11/LU/2520 (Indutec) 09/DE/1735 (SRG) 09/LU/1793 (Automotive) </p>		
<p>This is to certify that the Quality Management System of the above mentioned manufacturer has been assessed against the requirements of Module D of the Pressure Equipment Directive 97/23 EC and conforms to the requirements for the equipment shown above. The approval is subject to the continued maintenance of the Quality System in accordance with the requirements of the above Directive, this shall be controlled by intermediate audits, inspections and surveys.</p>		
<p>The manufacturer is allowed to affix the "CE" mark followed with our notified body identification number 0029 to approved equipment in the conditions described in the Directives.</p> <p align="center">The approval is valid until 23/06/2013</p>		
<p>Date : 05/12/2011</p>	<p>Name : Ch. Leplat</p>	<p>Position General Manager</p>
<p>Notified body identification number :</p>	<p>0029</p>	<p>Signature</p>
<p>Notified body stamp :</p>	<p align="center"> A P R A G A Z Belgium Inspecting Authority </p>	
<p>Notified body reference :</p>	<p align="center">0109/P4728/PED01</p>	

Příloha C: Rozvaha ROTAREX PRAHA, s. r. o. k 31. 12. 2011

ROZVAHA v plném rozsahu

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ke dni: 31.12.2011 (v celých tisících Kč)

IČO: 61169951

Sestaveno dne: 9.3.2012

Název a sídlo účetní jednotky

ROTAREX PRAHA, společnost s ručením omezeným

Plzeňská 2085

Tachov

347 01

Právní forma účetní jednotky

s.r.o.

Předmět podnikání účetní jednotky

výroba ostatních potrubních armatur

Podpisový záznam

Označ.	AKTIVA	Brutto	Korekce	Netto	Minulé
	AKTIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.I.)	200 933	-94 058	106 875	123 820
B.	Dlouhodobý majetek (B.I.+B.II.+B.III.)	178 032	-94 058	83 974	68 537
B. I.	Dlouhodobý nehmotný maj. (součet B.I.1. až B.I.8.)	809	-452	357	32
	3.Softwarové	809	-452	357	32
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1 až B.II.9)	177 223	-93 606	83 617	68 505
B. II.1.	Pozemky	1 348	0	1 348	1 348
	2.Stavby	95 064	-35 848	59 216	61 985
	3.Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	64 861	-57 758	7 103	4 947
	7.Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	15 950	0	15 950	225
C.	Oběžná aktiva (C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.)	22 768	0	22 768	55 069
C. I.	Zásoby (součet C.I.1. až C.I.6.)	1 449	0	1 449	1 841
C. I. 1.	Materiál	1 092	0	1 092	1 041
	2.Nedokončená výroba a polotovary	357	0	357	800
C.III.	Krátkodobé pohledávky (součet C.III.1 až C.III.9.)	21 180	0	21 180	52 908
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	17 825	0	17 825	51 902
	6.Stát - daňové pohledávky	3 198	0	3 198	685
	7.Krátkodobé poskytnuté zálohy	94	0	94	150
	8.Dohadné účty aktivní	62	0	62	152
	9.Jiné pohledávky	1	0	1	19
C. IV.	Krátkodobý finanční maj. (součet C.IV.1. až C.IV.4)	139	0	139	320
C. IV.1.	Peníze	41	0	41	58
	2.Účty v bankách	98	0	98	262
D. I.	Časové rozlišení (D.I.1. + D.I.3)	133	0	133	214
D. I. 1.	Náklady příštích období	133	0	133	214
Označ.	PASIVA			Běžné obd.	Minulé obd.
	PASIVA CELKEM (A.+B.+C.I.)			106 875	123 820
A.	Vlastní kapitál (A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.)			41 585	39 987
A. I.	Základní kapitál (A.I.1+A.I.2.+A.I.3.)			20 000	20 000
A. I. 1.	Základní kapitál			20 000	20 000
A. II.	Kapitálové fondy (součet A.II.1. až A.II.4)			19 684	82 493
	2.Ostatní kapitálové fondy			19 684	82 493
A.III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (A.III.1.+A.III.2.)			304	161
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond			304	161
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1+A.IV.2.)			0	-65 530
	2.Neuhrazená ztráta minulých let			0	-65 530
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/			1 597	2 863
B	Cizí zdroje (B.I.+B.II.+B.III.+B.IV.)			65 199	83 826
B. I.	Rezervy (součet B.I.1. až B.I.4.)			1 282	1 614
	4.Ostatní rezervy			1 282	1 614
B.II.	Dlouhodobé závazky (součet B.II.1. až B.II.10.)			294	7 104
	2.Závazky - ovládající a řídicí osoba			0	7 104
	9.Jiné závazky			294	0
B.III.	Krátkodobé závazky (souč. B.III.1 až B.III.11.)			58 808	75 108
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů			35 279	59 768
	2.Závazky - ovládající a řídicí osoba			15 487	7 690
	5.Závazky k zaměstnancům			4 221	4 025
	6.Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění			2 381	2 303
	7.Stát - daňové závazky a dotace			531	547
	10.Dohadné účty pasivní			410	385
	11.Jiné závazky			499	390
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (součet B.IV.1 až B.IV.3.)			4 815	0
B. IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé			3 398	0
	2.Krátkodobé bankovní úvěry			1 417	0



Příloha D: Výkaz zisku a ztrát ROTAREX PRAHA, s. r. o. k 31. 12. 2011

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2011 (v jednotkách Kč)

IČ: 61169951

Sestaveno dne: 9.3.2012

Název a sídlo účetní jednotky

ROTAREX PRAHA, společnost s ručením omezeným

Plzeňská 2085

Tachov

347 01

Právní forma účetní jednotky

Předmět podnikání účetní jednotky

Podpisový záznam

Zhot. ventilů plyn.lahví a systémů pro uživ. plynu

Označení	Text	Běžné obd.	Minulé obd.
I.	Tržby za prodej zboží	116	112
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	105	102
+	Obchodní marže (I.-A)	11	10
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	136 111	119 865
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	136 514	120 810
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-443	-949
3.	Aktivace	40	4
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	36 270	34 023
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	12 672	9 706
2.	Služby	23 598	24 317
+	Přidaná hodnota (I. - A + II. - B.	99 852	85 852
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	93 049	80 271
C. 1.	Mzdové náklady	68 856	59 549
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	23 173	19 943
4.	Sociální náklady	1 020	779
D.	Daně a poplatky	370	363
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5 183	4 866
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	1 217	286
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	12	44
2.	Tržby z prodeje materiálu	1 205	242
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	642	85
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	33
2.	Prodaný materiál	642	52
G.	Změna st. rezerv a opr. pol. v prov. obl. a komplex nákl. příštích obd.	-332	57
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 755	435
E.	Ostatní provozní náklady	1 620	1 218
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek +. až V.)	2 292	-287
N.	Nákladové úroky	289	234
XI.	Ostatní finanční výnosy	3 019	3 526
O.	Ostatní finanční náklady	3 425	138
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	-695	3 154
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	0	4
Q. 1.	- splatná	0	4
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (PVH+FVH-Q)	1 597	2 863
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (VH + MVH - T)	1 597	2 863
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (PVH + FVE + MVH - R)	1 597	2 867



Abstrakt

ORAVCOVÁ, M. *Efektivní nákup a prodej podniku*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni. 2013

Klíčová slova: nákup, nákupní proces, prodej

Bakalářská práce je zaměřena na oblast nákupu a prodeje ve společnosti ROTAREX PRAHA, s. r. o. Cílem této práce je charakterizovat nákup a prodej ve vybraném podniku, stanovit nedostatky a navrhnout jejich zlepšení.

Tato práce je rozdělena do několika kapitol. První kapitola popisuje společnost ROTAREX PRAHA, s. r. o. V další kapitole je charakterizován nákup a analýza nákupního oddělení ve společnosti. Ve třetí kapitole jsou popsány prodejní činnosti a návrh na zlepšení za účelem dosažení vyšší efektivity.

Abstract

Oravcová, M. *Effective purchase and sell of business*, Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics University of West bohemia in Pilsen. 2013

Key words: purchase, purchasing process, sell

The Bachelor thesis is focused on section of purchasing and selling at company ROTAREX PRAHA s.r.o. The goal of this thesis is to describe purchase and sell in selected company, determine deficiencies and propose their improvements.

This thesis is divided into several chapters. The first chapter describes the company ROTAREX PRAHA s.r.o. The next chapter describes purchase and analysis of the purchasing department. The third chapter describes selling processes and proposal to improve of efficiency.