


Analýza nákupní a prodejní logistiky

Jitka Růžičková

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka RŮŽIČKOVÁ**
Osobní číslo: **L090479**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza nákupní a prodejní logistiky**

Zásady pro vypracování:

- 1. Analýza prodejní logistiky ve firmě**
- 2. Optimalizace nákupní a prodejní logistiky**
- 3. Vyčíslení nákladovosti optimalizace**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] SIXTA, Josef; MAČÁT, Václav. Logistika teorie a praxe. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0573-3.

[2] PERNICA, Petr. Logistika pro 21. století. Praha: Radix, spol. s.r.o., 2005. ISBN 80-86031-59-4.

[3] LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0,17-6

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.

děkan



L.S.



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.

ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce na téma „Analýza nákupní a prodejní logistiky“ byla vypracována ve firmě SIGMA GROUP a. s., která patří k největším výrobcům čerpací techniky v České republice.

Teoretická část práce je zaměřená na logistické poznatky v oblasti nákupu a prodeje. Zde je kladen důraz především na cíle a úkoly logistiky, vývoj, proces a řízení nákupu a prodeje.

Praktická část se zabývá analýzou nákupu a prodeje v podniku. Na základě poznatků poskytnutých od firmy jsou navrhována řešení vedoucí k optimalizaci a zlepšení stávajícího stavu nákupní a prodejní logistiky firmy SIGMA GROUP a. s.

Klíčová slova: logistika, nákup, prodej, firma SIGMA GROUP a. s., výběr dodavatelů

ABSTRACT

The bachelor thesis themed to “Purchase and sale logistics” I prepared in joint-stock company Sigma Group a. s.. It is one of leading producers of pump technology in the Czech Republic.

The theoretical part of this thesis is orientated to logistic knowledge in sphere of purchase and sale. In this part I am orientated to the goals of logistic, development, process and the management of purchasing and selling.

In the practical part I am dealing with analysis of purchase and sale in the company.

Based on the data provided by the company I suggested solutions troubleshooting leading to optimisation and improvement of the current state of the purchase and sale logistic in Sigma Group a. s.

Keywords: logistics, purchasing, sales, the company SIGMA GROUP a. s., selection of suppliers

Poděkování:

Děkuji touto cestou vedoucímu bakalářské práce Ing. Zdeňku Málkovi, Ph.D., za praktické a cenné rady při odborném vedení bakalářské práce. Na veškeré dotazy vždy ochotně odpověděl či poradil cestu k její odpovědi.

Děkuji panu Ing. Karlu Czudkovi, pracovníkovi společnosti SIGMA GROUP a. s. za možnost nahlédnout do vnitřních záležitostí podniku a za odborné rady, které jsem využila při tvorbě bakalářské práce.

Motto:

„Vzdělání je schopnost porozumět druhým.“

Goethe Johann Wolfgang von

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne *11.5.2014*

Jitka Růžičková
.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY LOGISTIKY	12
1.1 POJEM LOGISTIKA.....	12
1.2 ČLENĚNÍ LOGISTIKY	13
1.3 CÍLE LOGISTIKY.....	14
1.4 ÚLOHA LOGISTIKY V PODNIKU	15
1.5 NÁKUPNÍ LOGISTIKA	16
1.5.1 Vývoj nákupu	16
1.5.2 Nákup	16
1.5.3 Nákupní proces.....	18
1.5.4 Kritéria rozhodování při výběru dodavatele	20
1.5.5 Výběr dodavatele	20
1.5.6 Analýza nákupního trhu	21
1.6 PRODEJNÍ LOGISTIKA.....	22
1.6.1 Prodej	22
1.6.2 Distribuční řetězec	23
1.6.3 Teorie prodeje	25
1.6.4 Plánování prodeje.....	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
2 PROFIL FIRMY SIGMA GROUP A. S.	28
2.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	28
2.2 SOUČASNOST FIRMY	30
3 POPIS NÁKUPNÍ A PRODEJNÍ LOGISTIKY VE SPOLEČNOSTI SIGMA GROUP A. S.....	31
3.1 STRUKTURA, ODPOVĚDNOST A PRAVOMOCI V ODBORU NÁKUPU	31
3.2 VSTUPY A VÝSTUPY V PROCESECH NAKUPOVÁNÍ	32
3.3 HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	33
3.4 STRUKTURA PRODEJE VE FIRMĚ SIGMA GROUP A.S.....	34
3.5 ODPOVĚDNOST A PRAVOMOC PŘI PRODEJI.....	35
3.6 VSTUPY A VÝSTUPY V PROCESECH PRODEJE	36
3.7 POPTÁVKOVÉ A NABÍDKOVÉ ŘÍZENÍ.....	37
3.8 OBJEDNÁVKOVÉ ŘÍZENÍ.....	37
3.9 SLEDOVÁNÍ ZAKÁZKY V PRŮBĚHU REALIZACE	38
4 ANALÝZA NÁKUPNÍ A PRODEJNÍ LOGISTIKY VE FIRMĚ SIGMA GROUP A.S.	39

4.1	OBJEM NÁKUPU	39
4.2	SKLADBA SORTIMENTU	40
4.3	DĚLENÍ DODAVATELŮ DLE METODY ABC	40
4.4	NEJVĚTŠÍ DODAVATELÉ:	43
4.5	PRODEJ VE FIRMĚ SIGMA GROUP A.S.	44
4.6	PODÍL SPOLEČNOSTÍ A ÚTVARŮ NA PRODEJI	46
4.7	KLADY A ZÁPORY NÁKUPNÍ A PRODEJNÍ LOGISTIKY	46
5	ŘEŠENÍ NEDOSTATKŮ, NÁVRH A FINANCOVÁNÍ OPTIMALIZACE VYPLÝVAJÍCÍ Z ANALÝZY	48
	ZÁVĚR	50
	SEZNAM PUŽITÉ LITERATURY	51
	SEZNAM GRAFŮ	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ	54
	SEZNAM TABULEK.....	55
	SEZNAM PŘÍLOH.....	56

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá analýzou nákupu a prodeje ve firmě SIGMA GROUP a. s. Logistiku, jako jednu z hlavních podnikových funkcí, by měl uskutečňovat a aktivně využívat každý podnik, jenž chce úspěšně vstoupit a působit se svými výrobky na trhu. V současném konkurenčním prostředí je úspěšný ten, kdo dokáže uspokojit požadavky zákazníka seriózní nabídkou, kvalitou dodaného produktu a přitom je schopen dodržet smluvní dodací lhůty. To znamená, že nabídka musí být odpovídající a má splňovat požadavky zákazníka tak, aby obstála před konkurencí. Přitom je v zájmu každé společnosti, aby náklady na celý logistický řetězec byly co možná nejmenší a přitom garantovaly požadovanou kvalitu.

Logistický proces zpravidla začíná hledáním a výběrem vhodných dodavatelů, což je i ve firmě SIGMA GROUP a. s. složitým, ale důležitým článkem. Při výběru správného dodavatele je potřebné přesně určit, co a jak je třeba koupit, za jakou cenu a určit kritéria které budou hrát hlavní roli při výběrovém řízení. Nezbytné je vedení interních záznamů o dodavatelích včetně jejich hodnocení. Tyto důležité údaje napomáhají při rozhodování o tom, zda nadále se stávajícím dodavatelem spolupracovat nebo zvažovat výběrové řízení na nového dodavatele s cílem najít vhodnějšího, který lépe uspokojí potřeby podniku. Na druhou stranu každá úspěšná firma musí znát přání a potřeby svého zákazníka a musí se jim pružně přizpůsobovat, vytvářet vlastní programy, nabízet sortiment podle jejich potřeb. Několikanásobně uvedené pravidlo platí u firem, které mají většinu své produkce směřovanou na kusovou a tím pádem na zakázkovou výrobu dle individuálních požadavků zákazníka. V současném světě podnikání a stále rostoucí konkurence, je určujícím aspektem zákazník. K tomu aby se podnik udržel na trhu, je třeba nepodceňovat neustálý kontakt se zákazníkem.

Firma SIGMA GROUP a. s. je na trhu s čerpací technikou již mnoho let a i přes tyto dlouholeté zkušenosti se práce zabývá možností zefektivnění procesu nákupu a prodeje u již zmiňované společnosti. Hledání možných doporučení ke zlepšení výsledků hospodaření a postavení na trhu je velmi složité. Za dlouho dobu působnosti firmy v oblasti čerpací techniky jak v tuzemsku, tak i v zahraničí vznikla celá řada společností zabývajících se stejnou či příbuznou problematikou. I přes tyto skutečnosti se SIGMA GROUP a.s. řadí pořád mezi přední dodavatele čerpací techniky a to nejen u nás, ale hlavně ve světovém měřítku.

CÍLE A METODY

Cílem bakalářské práce je analýza nákupní a prodejní logistiky ve firmě SIGMA Group a. s., která patří k největším výrobcům čerpací techniky v České republice.

Teoretická část práce vymezuje obecně pojem logistika, její členění, cíle a v neposlední řadě prodejní a nákupní logistiku.

Praktická část práce je rozdělena do tří částí. První část se zabývá profilem firmy SIGMA GROUP a. s., od doby jejího vzniku po současnost. Druhá část má za cíl popis nákupu a prodeje ve společnosti SIGMA GROUP a. s., která zahrnuje odpovědnosti a pravomoci vedoucích pracovníků, vstupy a výstupy v procesech nákupu a prodeje. Analýzou nákupní a prodejní logistiky se zabývá třetí část. V této kapitole je cíl zaměřen na analýzu objemu nákupu a prodeje, skladbu sortimentu, jednotlivých dodavatelů a podíl jednotlivých společností a útvarů na celkovém prodeji.

V kapitole Řešení nedostatků, návrh a financování optimalizace vyplývající z analýzy jsou zhodnoceny jednotlivé získané údaje a následně navržena optimalizace nákupních a prodejních procesů. Hodnotí se zde trend vývoje nákupu a prodeje na tuzemském a zahraničním trhu, jednotlivý dodavatelé a odběratelé společnosti.

Vstupní data ,které byly použity pro zpracování této práce jsou zveřejňovaná firmou SIGMA GROUP a. s. ve výročních zprávách, dále pak v interních materiálech a při řízených rozhovorech s vedoucími pracovníky firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY LOGISTIKY

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na vymezení pojmu logistika, její členění a cíle. V další části je specifikována nákupní a prodejní logistika.

1.1 Pojem logistika

Logistika se zabývá organizovaným plánováním, řízením a realizací toků zboží. Začíná vývojem, nákupem, výrobou a končí distribucí podle objednávky finálního zákazníka tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích. [12]

K logistice patří všechny činnosti, které plánují, řídí, provádějí nebo kontrolují prostorově - časovou transformaci zboží a s ní související transformace týkající se množství i druhu zboží, vlastností manipulace se zbožím a logistických determinantů zboží.

Logistika je souhrnným pojmem pro všechny ekonomické procesy, které určují prostorovou a časovou alokaci zásob reálných statků, a to materiálů a produktů. Funkční obraz logistiky je popisován přepravními, skladovacími a překladovými postupy. Logistika tak obsahuje všechny operativní a strategické činnosti, které se vztahují k věcně, množstevně, prostorově a časově vymezené potřebě poskytnutí reálných statků, nutných k provedení konkrétních úkolů. Logistika se vztahuje na utváření, řízení i realizaci toku energie, informací, osob a zvláště pak látek (materiálů, produktů) uvnitř a mezi systémy. Logistika zaznamená více než přepravní procesy. Obsahuje také časový pohled, který se odráží především v procesech skladování nebo ukládání do paměti, stejně jako v použitelnosti služeb v určitém čase. [10]

Logistiku je možné aplikovat na velmi široké spektrum problémů. Vyžaduje to jejich chápání obecně, jako disciplíny sladující všechny aktivity, jejichž provázání je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného efektu.

Logistiku můžeme považovat za systémovou disciplínu. Splňuje rovněž požadavky na zařazení mezi vědní disciplíny. Nebude-li logistika jako vědní disciplína rozvinuta, praxe bude riskovat neúčinné aplikování logistiky s důsledky v podobě promrhaných příležitostí, ztraceného času a úsilí, neúčelně vynaložených zdrojů a nesplněných očekávání na straně efektu. [6]

1.2 Členění logistiky

Logistiku je možné rozdělit podle různých hledisek na její jednotlivé druhy. Faktem ovšem zůstává, že jednotlivé logistické oblasti (druhy logistiky) je nutno brát v úvahu integrovaně.

Podle úrovně problému dělíme logistiku na:

- *makrologistiku,*
- *metalogistiku,*
- *mikrologistiku.*

Makrologistika se zabývá globálními aspekty logistiky z hlediska národního hospodářství, regionů, ale i vyšších územních celků. Uplatňuje se zde pravidla vysoký stupeň agregace a makroekonomická hlediska zkoumání. Objektem zájmu logistiky jsou v tomto případě především otázky mezinárodní dopravy, mezinárodní a globální integrace výrobních kapacit, dopravy, spojů, cel, národní či mezinárodní legislativy, týkající se přepravy a vlivu na životní prostředí. [5]

Metalogistika působí v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů. Znamená to, že řeší problematiku podniku, přesahující jeho právní rámec. Obsahuje tedy sféru dodavatelů surovin, distributorů, zákazníků, činnosti dopravy, meziskladů a kooperací logistických podniků v rámci dočasných nebo trvale vytvořených logistických podniků. [5]

Mikrologistika (působí na úrovni podnikové logistiky) se zaměřuje na aplikaci technických, ekonomických, informačních a rozhodovacích metod při řízení toků zboží a služeb uvnitř podniku určitého typu. Dochází-li současně k jejímu propojení s metalogistikou, zohledňují se také vnější vazby podniku a podniková logistika pak vystupuje jako úplná a systémová disciplína. [5]

V systémovém pojetí (kdy je podnik jako určitý systém složený z jednotlivých subsystémů) podnikovou logistiku členíme na:

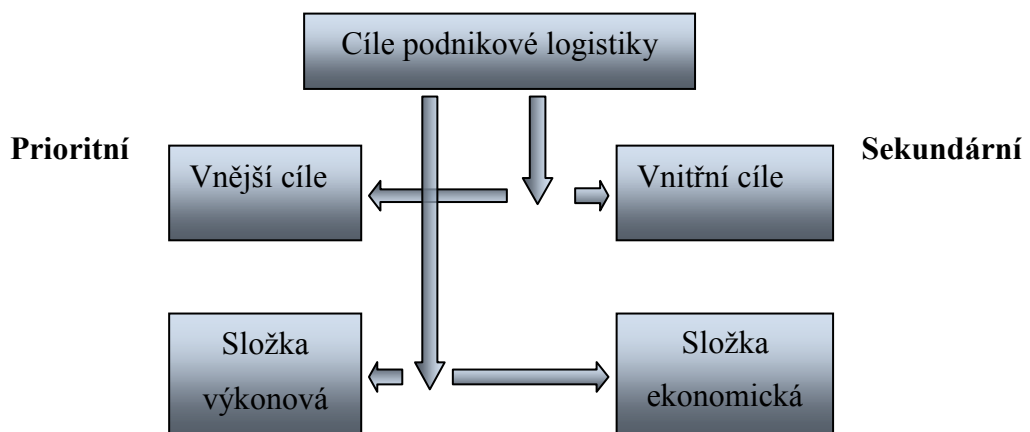
- *průmyslovou logistiku,*
- *obchodní logistiku,*
- *marketingovou logistiku,*
- *nákupní (zásobovací) logistiku,*

- *distribuční logistiku,*
- *skladovací logistiku,*
- *dopravní logistiku.* [5]

1.3 Cíle logistiky

Cílem logistiky je optimalizovat logistické výkony. Aby došlo ke splnění této podmínky, je nutné respektovat dvě základní zásady. První z nich je, že cíle logistiky musí vycházet z podnikové strategie a podporovat ke splnění celopodnikových cílů. Druhou podmínkou je, že cíle logistiky musí uspokojovat přání zákazníků na zboží a služby na požadované úrovni a to co při nejnižších nákladech. Z hlediska jejich působení je možno logistické cíle dělit na vnitřní a vnější, podle způsobu měření jejich výsledků na výkonové a ekonomické. Výkonové cíle logistiky zajišťují, aby služby a zboží byly zákazníkovi dodány v požadovaném množství, kvalitě, druhu, ve správný čas a na správné místo. Ekonomický cíl se označuje službami s přiměřenými náklady, které jsou vzhledem službám minimální. [8]

Účelem každé logistiky je optimalizace logistických výkonů s jejími komponentami, logistickými službami a logistickými náklady. Definiční součástí logistiky je její orientace na požadavky trhu. [7]



Obr. č. 1: Dělení a prioritizace cílů logistiky [8]

1.4 Úloha logistiky v podniku

Základní přínosy z uplatnění logistiky vznikly z titulu specializace činností, pracovníků a prostředků, dále pak z titulu koordinace činností a z efektivního tlaku na využití informací a postupů, které o požadavcích finálního zákazníka nebo následujícího odběratele poskytoval v té době se bouřlivě rozvíjející marketing.

Nástup globalizace spolu s nečekaně prudkým rozvojem informatiky a komunikace vedl k tomu, že s tím spojená restrukturalizace se změnila v stále se zrychlujícím proces. To značí, že hmotné i nehmotné materiální toky se mění – logistické procesy se jim musí stále pružně a efektivně přizpůsobovat. Nositelem těchto procesů přestává být klasický podnik a stává se jim soubor provozů v podobě síťových podnikových struktur, nebo z jednoho logistického centra řízené integrační uskupení. [12]

Logistika je pro každý podnik životně potřebnou složkou, bez ohledu na jeho velikost. Podnik, který je majetkem jediného vlastníka i široká korporace shodně závisí na vstupu surovin, výrobním procesu a na distribuci hotového zboží. Jednou z částí těchto činností je požadavek na dopravu (suroviny vstupují do podniku a zboží vystupuje z podniku) a požadavek na skladování (výrobních zásob, rozpracované výroby a hotových výrobků). Požadavky na dopravu pak směřují k potřebě dopravních prostředků a skladovacích zařízení a k potřebě metod řízení a ovládání těchto činností. Složitosti výrobního procesu mohou dále vyžadovat zaučení jak v provozování zařízení používaného při výrobě a tak i na jeho opravy. Provoz a opravy pak vyžadují informace o zařízení, aby byly dokumentovány provozní a opravné postupy a zavedena evidence náhradních dílů, z důvodu provádění údržby. Nevyhnutelnost oprav pak diktuje nutnost existence nářadí, nástrojů a kontrolních a měřících zařízení. Srovnatelný podíl logistických činností je vyžadován i v případě, kdy je podnik zodpovědný i za podporu následující po převodu vlastnictví (poprodejní servis). [3]

1.5 Nákupní logistika

Nákup má z hlediska teorie i praxe důležitý podíl na podnikovém úspěchu, a to z hlediska strategického i operativního. Prezentuje všechna opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů a jejich dalšímu využití v rámci podniku. [13]

1.5.1 Vývoj nákupu

Nákup podniku má v druhé polovině 20. století mnoho přeměn. Začíná se postupně uplatňovat marketing nákupu a předmětem zkoumání je tedy daleko více dodavatel. V centrálně plánované ekonomice neměl marketing výrazné uplatnění. Podobně i poválečná tržní ekonomika svým nedostatkem tržní nabídky znemožňovala větší uplatnění názorů marketingu. Transformace českých podniků po roce 1989 postupovala zejména u velkých podniků a tradičních odvětví velmi svízelně. V transformačním období byl již odstraňován dřívější dodavatelský monopol a padl i závazný monopol zahraničního obchodu. Výše a struktura zásob včetně finančního i operativního řízení se staly výlučnou záležitostí podnikového managementu. Rozhodovací prostor nákupu se tak značně rozšířil. [14]

Nákup byl chápán jako zajišťování a tvorba zásob surovin či materiálů, vstupujících do výrobního procesu. Do nákupu byl zahrnut nejen nákup a skladování surovin i materiálů, ale také nakupování výrobků, provozních látek a materiálové a výrobkové toky od dodavatelů až ke spotřebitelům ve výrobě. Nebyly uvažovány fyzické toky materiálů a polotovarů ve výrobě, expedice hotových výrobků zákazníků na trh a s tím související řídicí procesy. [15]

Logistická koncepce nákupu dále rozšířila obsah nákupu. Vyplynul z ní aktuální požadavek komplexního řízení materiálových a výrobkových toků od dodavatelů do podniku, jednotlivými vnitropodnikovými zpracovatelskými útvary a konečně z podniku k zákazníkům na trh. [15]

1.5.2 Nákup

Nositelem funkce nákupu je obvykle útvar nákupu. Jeho úspěšné fungování závisí na správném a přesném určení funkcí a úkolů, na způsobu řešení vztahů s vnitřním a vnějším okolím, na používaných formách a metodách v řídicích a hmotných procesech nákupu a v neposlední řadě na účinnosti ekonomické stimulace útvaru jako celku a jeho jednotlivých pracovníků.

Hlavní funkcí útvaru nákupu v podniku je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky (dále jen materiálem), a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, čase a místě. [11]

Nákup můžeme definovat jako činnost, jejíž náplní je zajišťování hmotných a nehmotných výrobních činitelů, které jsou nezbytné k provádění výrobních a nevýrobních činností podniku. Tyto aktivity označujeme v širším pojetí jako nákup. V užším pojetí chápeme zásobování jako zajišťování všeho, z čeho se zboží vyrábí, nebo co hmotně zabezpečuje chod podniku. [3]

Logistická koncepce nákupu dále rozšířila obsah nákupu. Vyplynul z ní aktuální požadavek souhrnného řízení materiálových a výrobních toků od dodavatelů do podniku, jednotlivými vnitropodnikovými zpracovatelskými útvary a konečně z podniku k zákazníkům na trh. [15]

Každé podnikání je ve své podstatě nákup a prodej, jako základ směny vedoucí k uspokojení potřeb. Směnu posuzujeme jako akt získávání žádoucího produktu od někoho nabídnutím něčeho jiného.

Pět podmínek pro splnění směny:

- musí být alespoň dvě strany,
- každá strana má něco, co by mohlo mít hodnotu pro tu druhou,
- každá strana je schopna komunikace a dodání,
- každá strana má svobodu přijmout nebo odmítnout nabídku,
- každá strana se domnívá, že je odpovídající nebo žádoucí jednat s druhou stranou.

Existují-li tyto podmínky, je zde možnost směny. Zda se směna provede, to závisí na tom, mohou-li se obě strany dohodnout na podmínkách směny. Na směnu je nutno pohlížet více jako na proces, než jako na událost. Účastník směny, obě strany, jednájí a směřují k dohodě. Je-li dosaženo dohody, uskutečňuje se transakce. Transakce jsou základní jednotky směny. Jednou ze stran transakce je kupující, který uskutečňuje nákup.

Pojem nákup můžeme chápat jako:

- Funkci – významný úkol v rámci souboru podnikových aktivit,
- Proces – průběh dispozice s dodávaným zbožím,

- Organizační jednotka – pracovní místo, kterému je přidělena nákupní činnost.

Výsledek nákupu je podmíněn:

- zdůvodněnými požadavky nositelů potřeb uvnitř podniku,
- faktory určujícími realizaci nákupu,
- výkony dodavatelů. [13]

1.5.3 Nákupní proces

Nákup je proces získávání surovin, materiálu, polotovarů a výrobků odpovídající kvality, v odpovídajícím množství, za přijatelnou cenu, ve správném čase, od správného dodavatele. Malé podniky se rozhodují zpravidla na základě očekávané poptávky zákazníků. Velké podniky vycházejí z podnikových plánů výroby a prodeje. [14]



Obr. 2: Faktory ovlivňující nákupní rozhodování. [14]

Podmínky dodávky

Dodávka musí být uskutečňována za určitých specifických dodacích i platebních podmínek, které musí být v kupní smlouvě zřetelně formulovány, protože jsou důležitou součástí. [14]

Jakost

Účelem je nakupovat kvalitní suroviny za nejnižší ceny. Výhodné je užití hodnotové analýzy. Hodnotová analýza je systematická studie komponentů nebo výrobků, na jejímž základě se určí, zda při zpracování nebo jiné změně přinese komponent nebo výrobek uživateli stejnou „hodnotu“ s nižšími náklady nebo vyšší „hodnotu“ se stejnými náklady. Dále může být jakost stanovena podle požadovaného hlediska, jako je hmotnost, barva, velikost, flexibilita, vzhled. Prováděná hodnotová analýza přispívá k výběru komponentů, k záměně jednoho za druhý, či k změně designu nebo požadovaného materiálu. [14]

Množství

Další složkou nákupního procesu je nákup odpovídajícího množství materiálu nebo výrobku. Co je správné množství? Podnikatel ve výrobě, majitel firmy nabízející služby nebo živnostník nakupující ve velkém chce dosáhnout úspor. Ty jsou závislé i na velikosti slev poskytovaných dodavatelem materiálu nebo výrobku. Velké množství nakupovaných materiálů nebo výrobků znamená současně nadměrné množství zásob. S tím může být spojena možnost zkažení, zastarání nebo jiného znehodnocení těchto produktů a současně i nemalé náklady v případě dalšího skladování. Nákup v malém množství značí častější objednávky a vyšší jednicové náklady. Je tu možnost objednat výrobek od dodavatele ve chvíli, kdy je žádán zákazníky. [14]

Cena

Nejlepší cena neznamena vždy nejnížší nákupní cenu. Firma s nejnížší cenou pravděpodobně nenabízí požadovanou kvalitu a služby. V podnikání je tedy cílem zajistit nejvyšší hodnoty zboží splňujícího specifické požadavky za co nejnížší nákupní cenu. [14]

Čas

Nejdůležitější je rozhodnutí, kdy nakoupit materiál, nebo službu. Jestliže se rozhodneme podle očekávané poptávky po našich produktech, je nutné určit dodací lhůtu materiálu nebo služeb tak, aby bylo možno reagovat i na příležitostnou poptávku. Dodací lhůta je uplynulý čas mezi vystavením objednávky a dodáním požadovaného zboží nebo služeb. Nákupní aktivity a aktivity ze strany nabídky musí být sladěny. Jde o načasování objednávky a určení objemu dodávky materiálu nebo potřebných služeb. Výrobce plánuje nákup materiálu. Materiál musí být k dispozici právě ve chvíli, kdy je potřebný ve výrobním procesu, k výrobě nebo dokončení výrobku. [14]

Dodavatel

Zvolit dodavatele je jedním z hlavních faktorů, jež jsou předpokladem dobrého nákupu. Dodavatelé by měli být pečlivě vybírání podle potřeb podnikatelů a je vhodné je blíže poznat. Firma si totiž musí být jistá, že vyhovují jejím požadavkům. I ta nejlepší obchodní strategie může být zmařena v případě, že bude vybrán nekompetentní dodavatel. [14]

Rozhodovací proces

I když vůči dodavateli vystupuje jeden nákupce, popř. nákupní útvar, zasahuje do tohoto vztahu více pracovníků podniku. Osoby, které do nákupu v různé míře zasahují, tvoří

nákupní skupinu, která rozhoduje o příslušném konkrétním nákupu. Tato nákupní skupina nemusí být stálá, může se měnit podle předmětu a významnosti nákupu. Podle povahy a významnosti rozhodování je nutno přizvat i specialisty a odpovědné manažery jiných útvarů a to jak technických, tak výrobních, ekonomických a obchodních. Rozhodovací kompetence v tomto směru jsou v dobře řízeném podniku přesně vymezeny. [14]

1.5.4 Kritéria rozhodování při výběru dodavatele

Pro správné fungování nákupu hraje významnou roli výběr vhodného dodavatele. Tento výběr může firmě zaručit dodavatele, který ji sníží náklady.

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. Pro praktické hodnocení se však nedoporučuje podlehnout inflaci těchto kritérií, ale spíše vybírat pouze kritéria, která mají určitou váhu z hlediska konkrétních podmínek podniku. Jejich výběr je třeba důkladně uvážit. Dát přednost těm, která ovlivňují ekonomické a obchodní výsledky podniku, tj. náklady, zásoby, jakost a tím i prodejnost finálního výrobku. Přitom je potřebné přihlížet i k možnosti průkazného hodnocení. Zvažovat i objem nákupu od příslušného dodavatele, tzn. jeho finanční a ekonomickou závažnost. Samozřejmě brát v úvahu i to, zda jde o dodavatele, s kterým má podnik, popř. jeho partner určité zkušenosti. Existuje řada členění a variant uspořádání kritérií, které se liší nejen počtem vybraných kritérií, ale i jejich pojetím a označením. Pro naše účely kritéria členíme do tří skupin:

- kritéria, která se týkají výrobků a služeb k nim (servisních služeb),
- kritéria, která se týkají ceny a kontraktačních podmínek (dodacích, platebních apod.)
- kritéria, která se týkají dodavatele, jeho image, jakož i chování. [2,14]

1.5.5 Výběr dodavatele

V podniku se na rozhodování o dodavateli a vůbec na nákupním rozhodování nepodílí pouze pracovníci nákupu, ale i pracovníci jiných útvarů. V zahraniční literatuře se mluví o tzv. nákupním centru, do kterého se zahrnují všechny osoby a organizace, které se podílejí na rozhodovacím procesu, mající stejné zájmy a nesoucí stejná rizika rozhodnutí.[11]

Sledování a hodnocení výkonu dodavatele

Nákup systematicky hodnotí své dodavatele podle kritérií, které bral v úvahu ve fázi jejich volby a také které byly pro rozhodování nejdůležitější. Informace získává jak ze své vlastní operativní informační báze (evidence dodávek, reklamací, urgencí, řešených rozporů, vad v dodávkách atd.), ale také od uživatelů (vnitropodnikových spotřebitelů). Hodnocení dodavatele vytváří podklady pro rozhodování odběratele o pokračování spolupráce, o modifikaci či o úplném zrušení obchodních vztahů.

Hodnocení dodavatelů je možno uskutečnit také podle toho, jak byla dodavatelem splněna očekávání, která si odběratel při volbě kladl.

Jedná se například:

- o ochotu dodavatele dodat podle potřeby i velmi malá množství výrobků,
- o ochotu dohodnout se na časovém plánu dodávek s přijatelnou přesností a na dostatečně dlouhé období,
- o jasné a úplné informace o balení výrobků a vůbec o logistických podmínkách dodávek,
- o ochotu přistoupit na výjimečné platební podmínky v případě vzniku platební neschopnosti (dočasné). [14]

1.5.6 Analýza nákupního trhu

Nákupním trhům byla dosud v nákupní praxi věnována malá pozornost. Tím docházelo k podcenění významných kritérií, která zvyšují transparentnost nákupních trhů. Je to především šíře trhu, rychlé změny v postavení jednotlivých rozhodujících hráčů na trhu, změny tržní struktury atd.. Výzkum nákupního trhu představuje jeho systematické a komplexní sledování. Z hlediska přípravy konkrétních nákupních aktivit se jedná o účelový výzkum k vytvoření přehledu a transparentnosti tržních vztahů. Ve svém výsledku poskytuje analýza nákupního trhu množinu dodavatelů, které je třeba v následujícím kroku analyzovat podle určených kritérií a redukovat je. Výzkum nákupního trhu je zpravidla založen na sekundárních informacích. [13]

Nákupní a marketingový mix

Nákupním marketingem podnikový logistický řetězec začíná a marketingem na straně prodeje končí. Je tomu tak, pokud jde o hmotný tok, tj. (dodavatel – nákup – výroba

– prodej). Opačným směrem však probíhá informační tok, tj. od marketingu na straně prodejce k nákupu (odběratel – marketing – prodej – příprava výroby – výroba – nákup – dodavatel). Obě hraniční funkce mají to podstatné společné: zprostředkovávají propojení vnějšího tržního prostředí s vnitropodnikovým. V obou těchto funkcích je předpokladem úspěchu dokonalé poznání tržních partnerů - dodavatele či odběratele, zprostředkovatele a průběžná komunikace s nimi, zajišťující plnou vzájemnou informovanost a rovnoprávné optimální „se dohodnutí“ na podmínkách směnné transakce. [11]

Zásobovací logistika

Vysoká a pružná schopnost reakce na požadavky zákazníků závisí ve značné míře na zásobování provozními prostředky od vnějších dodavatelů. K tomu je třeba vymezit úkoly zásobování. Za hlavní úkol zásobování, který se zpravidla dělí do dílčích úkolů, je možno považovat:

- úkoly orientované na trh a spojené s nákupem,
- správní a fyzické úkoly spojené s toky materiálů a zboží. [3]

1.6 Prodejní logistika

Prodejní logistika neboli distribuce, je po nákupní a výrobní logistice dalším velice důležitým mezníkem. Hlavním cílem je uspokojení potřeb zákazníků. Od toho se odvíjí všechny úkoly, které s distribucí souvisí. Realizace prodeje vyžaduje, aby jeden subjekt přenechal jinému subjektu (jinému podniku, státu, jednotlivci) za peněžní nebo věcnou protihodnotu své statky (výrobky, služby). [15]

1.6.1 Prodej

Prodej musí zajistit, aby vyrobená produkce byla k dispozici v místě poptávky, vždy bez ohledu na okamžik výroby, v množství odpovídající spotřebě a v komplexní nabídce odpovídající potřebě. Prodej výrobků se musí řídit platnými zákonnými úpravami, a to především obchodním zákoníkem, celními, devizovými a dalšími zákony, předpisy a vyhláškami. Prodej se rovněž musí řídit obvyklými sociálními a etickými normami. [15]

Cílem je dopravit zboží ve správné době na správné místo, ve správném množství a kvalitě, současně vytvořit optimální poměr mezi úrovní dodacích služeb a jí odpovídající výši nákladů.

Odbyt představuje soubor pravidel a chování souvisejících s předáním zboží nabízejícím poptávajícím za předpokladu splnění určitých cílů. Pojem jako takový je možno charakterizovat opět z několika hledisek, a to jako:

- podnikovou funkci – zajišťující obchodní činnost podniku,
- proces – cílový tok pohybu zboží,
- organizační jednotku – místo kam patří specifické odbytové úkoly firmy.

Prodej, který je spojen s celkovou strukturou podniku, je oblastí, která by měla zhodnotit produkty, které podnik vytváří pro zajištění své existence. Odbyt spojuje s odběrateli objekty, které se díky nákupu staly pro podnik použitelnými tak, aby byly ve výrobě podle požadavků změněny, a to vše podle očekávání (cíle) managementu. Distribuce dává k dispozici svůj potenciál k tomu, aby vyhověl pomocí vyrobeného zboží požadavkům odběratelů. Jde v podstatě o princip služby, která poskytuje zboží a jeho použití na základě potřeb trhu a vnitřních impulzů. [13]

1.6.2 Distribuční řetězec

Distribuční řetězec zahrnuje všechny kroky, které následují po výrobě. Pokud se chce podnik prosadit na trhu svými výrobky, popř. službami, nestačí, aby své zboží s určitými parametry a za požadovanou cenu pouze nabízel potenciálním zákazníkům pomocí nástrojů komunikačního mixu. Podnik musí zajistit, aby prostřednictvím zvolené distribuční cesty měl zákazník možnost si jeho výrobky opatřit. [4,15]

Distribuční řetězec prodlužuje cestu výrobku ke konečnému zákazníkovi a vyžaduje vynakládání prostředků. Za účelem odbourání článků řetězce mohou například prodejci v současnosti využívat e-shopy nebo je využívána přímá distribuce.

Podle rozsahu distribuce pak rozeznáváme:

- extenzivní distribucí, kdy výrobky jsou prodávány ve všech prodejnách,
- výběrovou distribucí, kdy je výrobek k dispozici zákazníkům jen ve vybraných prodejnách,
- exkluzivní distribuci, kdy lze výrobek dostat jen na jednom nebo několika místech.

Distribuční řetězec začíná u výrobce a končí u zákazníka. Dále ho mohou vytvářet různé velkoobchodní, maloobchodní a jiné zprostředkovatelské organizace.

Distribuční řetězec plní řadu funkcí:

- Skladovací – vyrovnávání rozdílů mezi nabídkou a poptávkou vznikajících následkem nerovnoměrností v poptávce, sezónností.
- Vychystání – kompletace zásilek pro distributory či zákazníky.
- Konsolidační – sdružování zásilek pro více zákazníků s cílem dosáhnout lepšího využití rozvozových vozidel.
- Manipulační – nakládkové, vykládkové a jiné manipulace s distribuovaným zbožím.
- Komunikační – výměna informací potřebných pro uskutečnění distribučního procesu.

Distribuce se dělí podle stupňů na přímou, nepřímou a kombinovanou. Přímá distribuce se považuje za nenáročný způsob distribuce, při kterém jde produkt od výrobce přímo k zákazníkovi. [9]

Výhodou přímé distribuce:

- je přímá informovanost a kontrola,
- rychlé reakce na případné změny,
- nižší zásoby hmotných výrobků u jiných článků distribuce.

Nevýhodou přímé distribuce:

- jsou vysoké zásoby hotových výrobků ve výrobních skladech,
- je velký počet individuálních zakázek a s tím spojené vysoké přepravní a distribuční náklady.

Nepřímá distribuce je běžněji užívaná, je vhodná při větším počtu zákazníků, nebo při vysokých požadavcích na servis.

Výhodou nepřímé distribuce:

- jsou kratší dodací doby pro zákazníky,
- je pro výrobce nižší potřeba zásob ve výrobních skladech,
- jednodušší administrativa a nižší přepravní a distribuční náklady.

Nevýhodami nepřímé distribuce:

- jsou větší zásoby hotových výrobků v distribučním kanálu,
- je pro výrobce nepřímá informovanost a kontrola distribuce,
- je zmenšená schopnost reagovat na situaci na trhu.

O kombinované formě hovoříme v případě, když daný podnik pro část produkce používá distribuci přímou a pro jiné distribuci nepřímou. [1]

1.6.3 Teorie prodeje

Předmět a obsah prodeje podniku určuje teorie prodeje, které se často vyznačují různými přístupy. Velmi rozdílné výsledky prodeje (tržby, obrat) dosahují nejen podniky v různých oborech podnikání, ale rovněž i podniky, které působí ve stejném oboru. Teorie prodeje zkoumá uvedené náležitosti a zároveň učí, jak tyto náležitosti využívat v praktické činnosti podniku. Neexistuje jediná a jednoznačná teorie prodeje. Tento fakt je dán jednak složitostí problematiky, ale také různými přístupy k ní.

Nejfrekventovanější jsou dvě teorie prodeje:

- funkcionální teorie prodeje,
- nástrojová teorie prodeje.

Funkcionální teorie vychází ze základních funkcí (úkolů) prodeje. Více si všímá věcné stránky odbytového procesu a často se vyznačujeme pojmem prodejní (odbytová) logistika. Jako základní funkce (úkoly), které zároveň vymezují obsah prodeje podniku a dělí se na:

- prostorovou funkci – dodávka zboží na místo spotřeby,
- časovou funkci – dodávka zboží ve správném čase,

- kvantitativní funkci – dodávka zboží v požadovaném množství,
- kvalitativní funkci – dodávka zboží v požadované kvalitě,
- komunikační funkci – přenos informace mezi dodavatelem a odběratelem.

Nástrojová teorie prodeje vychází z předpokladu, že výsledek prodeje závisí na využití nástrojů prodeje. Hledá odpověď na otázku, jaké nástroje prodeje máme k dispozici a jak můžeme jejich uplatněním ovlivnit výsledek prodeje. Tato teorie se nazývá marketing a nástroje, se kterými pracuje, označujeme jako marketingové nástroje prodejní politiky – marketingový mix. [15]

1.6.4 Plánování prodeje

Plán prodeje je jedním ze základních podkladů pro vypracování finančního plánu podniku. Vychází ze sortimentní struktury výrobního programu, z předpokládaných cen, z pozice výrobku na trhu, z toho v jakém stadiu cyklu životnosti se nachází apod.. Navíc jsou zde vypracovány velmi podrobné dílčí plány pro jednotlivé segmenty trhu (segmentaci trhu rozumíme jeho rozdělení na menší podobné částice, které spojují zákazníky s jistými charakteristickými vlastnostmi). V plánu jsou stanoveny cíle, jsou zvažována rizika a faktory, které by tyto cíle mohly ohrozit, jsou plánovány cílové trhy a potenciální možnosti dosažení podílu na těchto trzích, metody propagace, časový harmonogram prodeje. Jednou ze základních částí tohoto plánu je plán nákladů spojených s prodejem a podrobný plán tržeb. Nevyhnutelnou podmínkou stanovení reálného plánu prodeje je důkladná analýza prodeje. [15]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 PROFIL FIRMY SIGMA GROUP A. S.

Obchodní firma:	SIGMA GROUP a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Identifikační číslo:	25375407
Daňové ident. Číslo:	CZ25375407
Sídlo:	Lutín, ul. Jana Sigmunda č. 79, okres Olomouc, PSČ 783 50, Česká republika
Datum vzniku:	19. června 1997
Zápis v OR:	Krajský soud v Ostravě, oddíl B, vložka 1676

Tab. č. 1: Základní informace o firmě SIGMA GROUP a.s. [19]

2.1 Historie společnosti

Historie podniku sahá až do 70.let 18.století, kdy v Lutíně založil pumpařskou firmu řemeslník Ludvík Sigmund. Prvotní výrobou bylo zhotovování dřevěných stojanových pump a vodovodů. Hned po rychlém rozkvětu společnosti byli přijímáni první zaměstnanci.

Po dvaceti šesti letech úspěšného fungování firmy přebírají vedení synové zakladatele Jan a František. V tomto období jsou přijaty i nové technologie ve výrobě jako bylo opracování kovů a z toho vyplývá, že dříve dřevěné části pump se nyní vyráběly z kovu. Firma se stává slavnou v oboru vrtání studní a staveb vodovodu.

Dodnes známé symboly firmy jakou jsou „SIGMA“ a „NEPTUNŮV TROJZUBEC“ byly registrovány v roce 1922. Rok na to byly dílny v Lutíně vybaveny moderní technikou, která byla poháněna elektricky. První prodejna firmy byla otevřena v roce 1924 v Praze. V 30. letech začíná firma „Sigmund pumpy“ spolupracovat se zahraničím a v této době zaměstnává již 650 pracovníků. Díky mnoha patentům bylo možné spustit výrobu čerpadel pro hluboké vrtané studny s názvem „Nautila“ a domácích vodáren „Darling“. S příchodem výroby výkonných zavlažovacích zařízení „Revolt“ a „Raketa“ získává výborné postavení i v zemědělství.

V druhé polovině 30. let rodina Sigmundů nezůstává jen ve svém oboru a v Lutíně zakládá nový podnik pod názvem „Chema“. Tento výrobní závod se zabývá výzkumem a výrobou prostředků, které měly sloužit protiletectké ochraně a ochraně proti bojovým plynům (filtrační zařízení, filtry do plynových masek).

V roce 1937 je v Anglii založena společnost „Sigmund Pupms LTD“, která se zabývá výrobou motorových hasičských stříkaček pro anglické ministerstvo vnitra a londýnský hasičský sbor.

V průběhu druhé světové války v roce 1942 byl popraven ředitel a spoludávatel Ing. Jan Sigmund německým gestapem a podnik v Lutíně byl Německou říší zkonfiskován a přebudován na výrobu zbrojních součástí.

V roce 1945 po znárodnění a transformaci vzniká národní podnik Sigma pumpy. S touto etapou začíná výstavba nových výrobních hal v Lutíně s orientací na průmyslová čerpadla. V polovině 70.let 19.stol vzniká v Československu sdružení, které slučuje všechny podniky na výrobu čerpadel se jménem „Sigma Koncern“. Vzniká nová organizace, která se zabývá výzkumem a vývojem čerpadel pro celý koncern. Závod v Lutíně nese název „Sigma Lutín národní podnik“.

Při stoletém výročí založení firmy vzniká spolupráce s anglickou firmou „Crane LTD“ a nastává rychlý rozvoj zahraničního obchodu, nejvíce do států střední a východní Evropy, severní Afriky, blízkého východu, střední a jižní Ameriky a jihovýchodní Asie.

„Sigma Lutín“ v roce 1975 vyrábí první prototyp unikátního čerpadla určeného pro chladicí okruhy elektráren. Čerpadla pro jadernou energetiku nové koncepce jsou zavedena do sériové výroby v roce 1979. Po sametové revoluci v roce 1989 prochází Československo politickými změnami. Rozpadá se sdružení „Sigma Koncern“ vzniká samostatný státní podnik „Sigma Lutín“, který se chystá na připravovanou privatizaci. Po téměř padesáti letech vzniká v Lutíně opět privátní čerpadlářská firma „Sigma Lutín a. s.“. Po rozpadu sovětského bloku se musí firma orientovat na nové trhy, co sebou přináší potřebnou restrukturalizaci, která byla ukončena v roce 1997 a vzniká v Lutíně akciová společnost „SIGMA GROUP a. s.“ což je mateřská společnost holdingu sdružujícího více než desítku vývojových, výrobních a obchodních společností se zaměřením na čerpací techniku. Díky vnitřním organizačním změnám v holdingu „SIGMA GROUP a. s.“, které se staly v roce 2005 se rozčleňuje výrobní struktura mezi společnostmi v Lutíně a v Hranicích s názvem „Sigma Pumpy Hranice s. r. o.“.

Nyní (2012) má společnost „SIGMA GROUP a. s.“ 144 let od založení. I po této době je to stále společnost, která má významné postavení na trhu se zaměřením na čerpací techniku. [19]

2.2 Současnost firmy

SIGMA GROUP akciová společnost je současnou moderní a dynamicky se rozvíjející strojírenskou firmou. Je největším výrobcem čerpací techniky v České republice.

V dnešní době (2012) se SIGMA GROUP a. s. soustředí na vývoj, výzkum a výrobu středních, těžkých a unikátních čerpadel a čerpacích soustrojí pro průmyslové využití. V regionu Střední Moravy úspěšně navazuje na dlouholetou tradici výroby čerpadel a v tomto oboru se řadí mezi světovou špičku. Mezi hlavní zákazníky patří v ČR zahraniční podniky působící v lehkém a těžkém strojírenství, v klasické a jaderné energetice, těžbě ropy, vodního hospodářství a petrochemie.

Díky tomu, že Sigma a. s. vlastní moderní výrobní provozy, výzkumná pracoviště a velké servisní zázemí, to vše s dlouholetými zkušenostmi, umožňují zákazníkům nabídnout komplexní dodávky investičních celků v oboru čerpací techniky formou staveb na klíč. Společnost Sigma a. s. je majitelem certifikátu kvality EN ISO 9001. Je členem svazu výrobců čerpadel České republiky a členem asociace evropských výrobců čerpací techniky EUROPUMP. [19]

3 POPIS NÁKUPNÍ A PRODEJNÍ LOGISTIKY VE SPOLEČNOSTI SIGMA GROUP A. S.

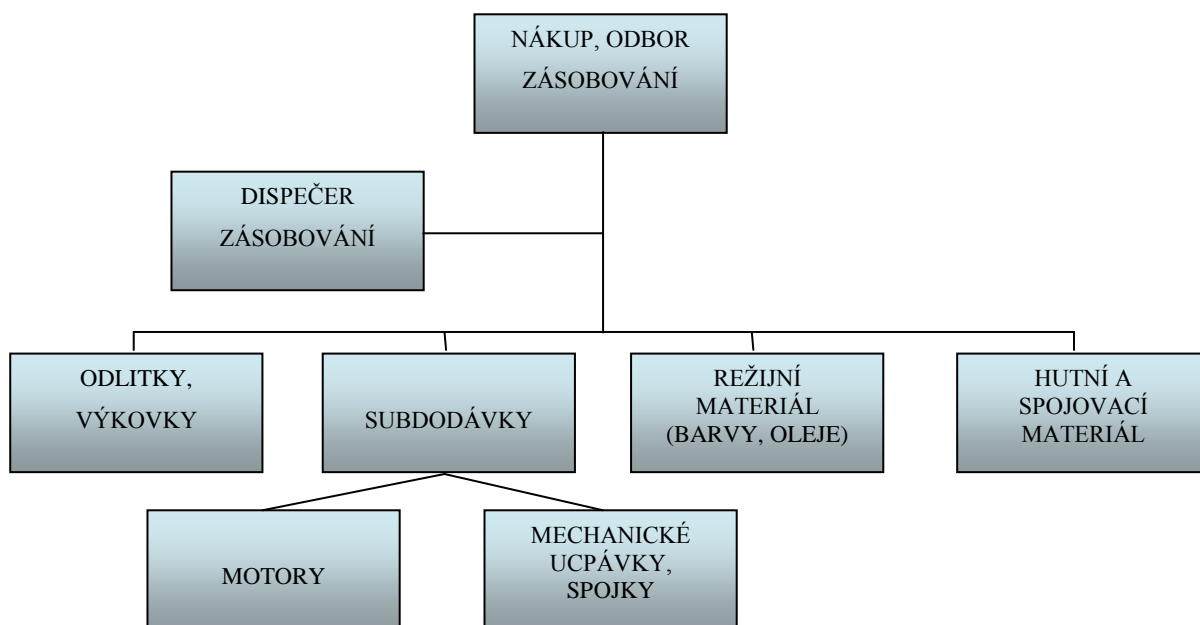
Nákupní a prodejní logistika v této společnosti probíhá v několika krocích, které jsou níže uvedeny.

Každý nakupovaný sortiment zboží má své specifikace a možnosti nákupu. Tyto specifikace zabezpečují specializovaní pracovníci, kteří obstarávají daný segment. Proces nakupování se řídí technicko organizačním pokynem (TOP) vyplývajícím z ISO 9001:2001. Detailní činnosti nakupování jsou podrobně popsány v pracovních návodkách. Tyto návodky souvisí se vstupními kontrolami dodaného materiálu a nakládání s ním. Samostatná návodka určuje výběr dodavatele a stanovuje kritéria pro hodnocení stávajících dodavatelů a jejich zařazení do skupin.

Prodejní logistika společnosti SIGMA GROUP a. s. je jedním z hlavních a nejdůležitějších článků firmy. Její efektivní aplikace má značný vliv na plánované zisky společnosti.

3.1 Struktura, odpovědnost a pravomoci v odboru nákupu

Odbor nákupu SIGMA GROUP a.s. je rozdělen na následujícím způsobem:



Obr. č. 3: Struktura nákupu SIGMA GROUP a. s. [17]

Vedoucí zásobování odpovídá za řízení a koordinaci činností v rámci útvaru nákupu. Projednává požadavky u dodavatelů (splatnost, dodací lhůty, kvalita dodávek, rámcové smlouvy). Vyhodnocuje výsledky výběrových řízení a koordinuje materiálové prověrky zakázek zařazených do plánu odváděné výroby. Odpovídá za včasné materiálové pokrytí zakázek. Kontroluje materiálové zásoby, stanovuje jejich limity a předkládá návrhy k řešení nepotřebných zásob a odpovídá za řešení závažných neshodných dodávek. Uzavírá obchodní smlouvy na dodávky materiálu, řeší nejzávažnější rozpory při jejich uzavírání a případně předkládá smlouvy vedení společnosti (dle podpisového práva).

Dispečer zásobování připravuje interní prověrky materiálového zabezpečení, operativně sleduje komplexní zajištění materiálu pro plány odváděné výroby, účastní se prošek zabezpečení plánů, vyhodnocuje materiálové zajištění a předkládá závažné termínové odchylky k dalšímu řešení vedoucímu odboru zásobování. Spolupracuje při koordinaci efektivního nákupu, spolupracuje s nákupčím při operativním změnovém řízení. Sleduje a odpovídá za rychlý průběh vyhodnocení zkušebních kusů.

Nákupčí objednává materiál a subdodávky, komunikuje s dodavatelem, kontroluje ho, hodnotí a zařazuje do odpovídajících skupin. Zajišťuje související atesty a dokumenty kontroly, prohlášení, návody atd.. Dispečer nakupování vybírá vhodného dodavatele a provádí jeho hodnocení.

Pracovník příjmu zboží odpovídá za příjem subdodávky a provádí kvantitativní kontrolu. Vystavuje příjmové doklady (příjemka z objednávky), eviduje přijaté subdodávky a předává dokumenty do vstupní kontroly (příjemka z objednávky, objednávka, kupní smlouva, atesty).

Pracovník vstupní kontroly provádí vstupní kontrolu dodávek, potvrzuje přijetí subdodávek a při zjištění neshody zastavuje proces vstupní kontroly a vystavuje protokol o vadách, který předá referentovi nakupování. Provádí přejímky u dodavatele. Vystavuje protokol o přejímce, protokol o vyhodnocení zkušebního kusu a kontrolní postup pro vstupní kontrolu subdodávky.

3.2 Vstupy a výstupy v procesech nakupování

Plán materiálových potřeb (viz. příloha č. 1) je soubor požadavků na materiál a subdodávky zakázek zpracovaných systémem řízení ORAKISS. Slouží k objednání materiálových potřeb, jako jsou odlitky, spojovací a kompletační materiál, elektromateriál

a těsnění, ucpávky, barvy nebo spojky. Plán materiálových potřeb určuje množství, termín dodání, jakost a rozsah dokumentace. Tento dokument se tiskne jedenkrát týdně a příslušný nákupčí dostává příslušnou část požadavků na nákup.

Nákupčí režijního materiálu dostává požadavky na objednání na interních objednávkách na jejich základě zajišťuje nákup.

Objednávka udává specifikace parametrů na dodávku, požadavky na dokladování jakosti, termín dodání a další údaje, které jsou zahrnuty i v technických přejímacích podmínkách.

Kupní smlouva je doklad, kterému předchází potvrzená objednávka dodavatelem.

V kupní smlouvě jsou stanoveny parametry obchodního vztahu – množství, cena, dodací a platební podmínky.

V informačním systému ORAKISS společnosti SIGMA GROUP a. s. jsou tři druhy objednávek:

- nezávazná objednávka (slouží k poptávce žádaného materiálu),
- objednávka (závazný návrh kupní smlouvy),
- kupní smlouva.

Dodací list je vstupním dokladem, slouží k provedení kontroly množství, jakosti a nepoškozenosti.

Hlášení vadných výrobků a oprav slouží k řízení neshodných výrobků, opravitelných a neopravitelných.

Evidence je vedena v řídicím informačním systému ORAKISS.

3.3 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatele slouží k hodnocení a výběru nového dodavatele.

Provádí se hodnocení jednotlivých skupin na:

- dodavatel se stabilní jakosti dodávek,
- dodavatel s občasnými výjimkami od nesmlouvané jakosti,
- nespolehlivý, nevyhovující dodavatel.

Některá hlavní kritéria při hodnocení skupin subdodávek:

- certifikovaný systém jakosti,

- stabilita jakosti,
- dodržování dodacích lhůt,
- cena a přepravní vzdálenost.

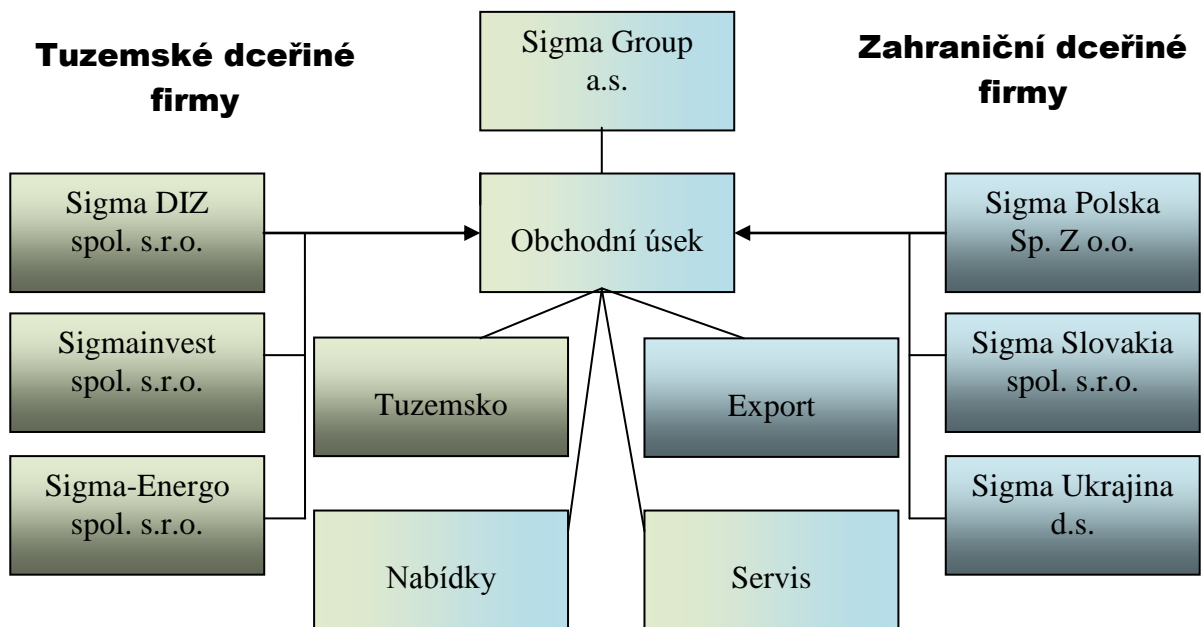
Interval provádění hodnocení se stanovuje podle důležitosti subdodávky.

3.4 Struktura prodeje ve firmě SIGMA GROUP a.s.

Vlastní prodej je zajišťován dceřinými společnostmi a vlastními obchodními útvary.

Struktura prodeje firmy SIGMA GROUP a.s. je znázorněna v následujícím uspořádání.

(Obr. číslo 4)



Obr. č. 4: Struktura prodeje SIGMA GROUP a. s. [17]

Oblasti a činnosti, na které jsou jednotlivé společnosti a útvary zaměřeny:

Sigma DIZ – se specializuje na inženýrskou činnost a komplexní dodávky investičních celků, jak v tuzemsku či zahraniční.

Sigma Energo – zabezpečuje služby související s provozováním čerpadel a čerpacích stanic tj. instalaci, montáž a pravidelný servis, obsluhu, poradenství a rychlou technickou podporu.

Sigmainvest – se specializuje na inženýrskou, obchodní činnost a dodávky investičních celků do zemí blízkého a Středního východu

Sigma Polska, Sigma Slovakia, Sigma Ukrajina – zajišťují obchodní, poradenskou a marketingovou činnost na území příslušné země.

Export SIGMA GROUP a. s. (SG) – se specializuje na obchodní činnost a dodávky investičních celků pro jadernou a klasickou energetiku pro Rusko a pro ostatní země.

Tuzemsko SIGMA GROUP a. s. (SG) – provádí a zajišťuje vlastní zadání realizaci kontrahovaných obchodních případů dceřinými společnostmi (mimo Polska – export) a jednak provádí vlastní obchodní činnost na území České republiky. [17]

3.5 Odpovědnost a pravomoc při prodeji

Vedoucí odboru exportu a tuzemského prodeje zodpovídají za řízení a organizaci svých útvarů, plnění obchodních plánů a koordinaci prodeje ve svěřených teritoriích. Veškeré jejich činnosti jsou prováděny v souladu s interními předpisy a příslušnými návodkami.

Obchodník společnosti odpovídá za řádné vedení obchodního případu a zapisování změn do záznamových listů. Vypracovává specifikaci zakázky na čerpadla, náhradní díly, generální opravy, změny specifikace zakázky, kupní smlouvy a zpracovává nabídky na výše uvedené požadavky. Jeho důležitou činností je informovat zákazníka o všech podstatných změnách. Projednává případné změny vyvolané zákazníkem v interních útvarech společnosti, dále odpovídá za včasné předání podkladů nutných pro fakturaci a zajištění plateb od externích zákazníků. Pověřený pracovník obchodního oddělení přímo jedná se zákazníkem, s interními útvary společnosti, rozhoduje o změnách ve specifikaci zakázek, které se týkají pouze obchodního úseku, které změny je nutno projednat se zákazníkem a projednává kupní smlouvu.

Vedoucí odboru nabídek odpovídá za řízení a kontrolování práce pracovníků odboru nabídek a obchodních zástupců, uplatňuje a zajišťuje potřebné činnosti dle interních předpisů. Další jeho zodpovědností je zpracování technických požadavků na výrobky, které vyplývají z obchodních a souvisejících zákonů a nařízeních vlády, do nabídek a obchodních případů dle požadavků zákazníků a v neposlední řadě zajišťuje účast na akcích pořádaných pro uživatele čerpadel.

Nabídkář společnosti odpovídá za řádné zpracování a vedení nabídky, zaznamenávání událostí a změn do záznamových listin obchodního případu, vyjasnění poptávky zákazníka z pohledu bezpečného a spolehlivého použití čerpadla. Dále je zodpovědný za použití vhodných subdodávek pro čerpadla. Nabídky předkládá ke schválení.

Nabídkář jedná přímo se zákazníkem a s vnitropodnikovými útvary a s dodavateli subdodávek . Rozhoduje o tom, který výrobek bude nabízen, navrhován na zamítnutí poptávky a také doporučuje, který druh výrobek bude předložen na návrh novelizace.

Pracovník servisu odpovídá za řádné vedení obchodních případů a provádění záznamů do záznamových listů. Vypracování specifikace zakázek na technickou pomoc a na reklamace. Dále je zodpovědný za požadovanou šéfmontáž čerpadel u zákazníka, jejich opravy a případné řešení reklamací. Důraz klade na koordinaci činností při odstraňování závad či havárií na díle. Z těchto činností zpracovává řádné hlášení o reklamacích a přehled o jejich uplatňování.

3.6 Vstupy a výstupy v procesech prodeje

Poptávka je soupis parametrů a požadavků, na základě kterých je možno nabídnout výrobek. Většinou jsou v písemné podobě. Nejčastěji přicházejí elektronickou poštou, nebo faxem a omezeně i poštou. Poptávky se velmi liší svým obsahem. Nejjednodušší poptávky obsahují pouze základní parametry, nebo i konkrétní typ výrobku. Ke složitějším patří poptávky na čerpadla pro energetiku a petrochemii. V takových případech je velmi často třeba se zákazníkem ujasnit a doplnit chybějící údaje.

Nabídka je písemně zpracovaná odpověď na poptávku. Liší se podle účelu, ke kterému má sloužit, podle druhu, typu a velikosti výrobku. Nabídka na čerpadla obsahuje obchodní dopis, technickou specifikaci, pracovní charakteristiku a rozměrový náčrt. Nabídky, které jsou posílány do výběrového řízení zpravidla obsahují ještě výpis z obchodního rejstříku, živnostenský list, certifikáty jakosti, reference, prospekty, atd.

Objednávka je dalším krokem v procesu prodeje a je to písemný požadavek na výrobu a dodání výrobku. Musí obsahovat přesné označení výrobku, který se objevuje v nabídce. Dále požadovaný termín dodávky, místo plnění, cenu výrobku a platební podmínky.

Specifikace zakázky je výstup směrem k zákazníkovi i směrem dovnitř do předvýrobních i výrobních útvarů. Ve specifikaci zakázky je přesně popsán výrobek objednávaný zákazníkem. Jejich číslování se vede podle druhu výrobku, nebo služby, ke kterému byly vystaveny čerpadla. Specifikace zakázky musí také obsahovat informace o průvodní technické dokumentaci.

Kupní smlouva musí být podepsaná oběma smluvními stranami. Jsou v ní přesně popsány práva a povinnosti obou smluvních stran. Musí obsahovat předmět smlouvy, termín plnění, ceny a sankce za neplnění povinností obou smluvních stran.

3.7 Poptávkové a nabídkové řízení

Přijaté požadavky zákazníků jsou zaevidovány a je jim přiděleno číslo v interním informačním systému ORAKISS. Poptávky mohou být na čerpadla, náhradní díly, opravy a případně příslušenství k čerpadlům.

Nabídkář zakládá záznamový list obchodního případu a provádí záznam o přijetí poptávky. Dále přezkoumá, zda údaje obsažené v poptávce jsou dostatečné pro zpracování nabídky. V případě, že údaje jsou nevyhovující, vyžádá si doplnění údajů telefonicky, emailem nebo zašle poptávkový list. Nejdříve v nabídkách posuzuje, zda je poptávaný výrobek ve výrobním programu firmy a je možné ho nabídnout. V případě pokud je sám posoudit nemůže, vyžádá si písemné stanovisko z ostatních odborných útvarů. V průběhu zpracování poptávky je nezbytná spolupráce s ostatními útvary a veškerou komunikaci včetně komunikace se zákazníkem je zapsána do záznamového listu obchodního případu.

Výstupem je zpracovaná nabídka, kterou schvaluje a předkládá vedoucí nabídek k podpisu managementu firmy.

Nabídka může být zpracována v následujícím rozsahu :

- informativní cenová nabídka,
- nabídka pro porovnávání konkurenčních výrobků, nebo pro účely stavebního řízení,
- podrobná nabídka do prováděcího projektu, která obvykle obsahuje tyto přílohy: údajový list, technickou specifikaci, výpočtový diagram, plán jakosti, rozměrový náčrtek, výkres sestavení, prohlášení shody, prospekt a obchodní dopis.

3.8 Objednávkové řízení

Přijaté objednávky jsou zaevidovány v informačním systému ORAKISS. Obchodník dostane objednávku i nabídku. Přezkoumá shodu objednávky s nabídkou a zkontroluje, zda je nabídka v době její platnosti. Drobné rozdíly konzultuje se zákazníkem, nabídkářem, či pracovníky jiných útvarů. Ve všech případech se musí provést přezkoumání shody jak z hlediska technického, tak z hlediska obchodního. Obchodní referent musí posoudit, jsou-li tyto požadavky akceptovatelné a realizovatelné. Požadavky zákazníka z hlediska

termínového plnění a kapacitních možností přezkoumá referát plánování. V informačním systému ORAKISS vystavuje specifikaci a číslo zakázky. Specifikace zakázky je spolu s kupní smlouvou předložena vedoucímu obchodního referenta k přezkoumání všech záležitostí a správnosti uvedených technických údajů, dodací lhůty a ceny atd..

3.9 Sledování zakázky v průběhu realizace

Významně důležité a ohrožené zakázky (termínem, případnou realizací či technicky náročné) jsou sledovány v týdenních intervalech na Kontrolních dnech, jejichž průběh je dokladován zápisem rozeslaným elektronickou poštou. Na těchto Kontrolních dnech jsou uvedené zakázky sledovány od technického zpracování přes zásobování a výrobu až po expedici. Kontrolního dne se účastní vedoucí obchodního odboru.

Druhým informačním zdrojem je plán zakázek, který vydává každý měsíc referát plánování a jehož kopie je předána rovněž do obchodních odborů.

Dalším informačním zdrojem je podnikový výpočetní a řídicí systém ORAKISS, ve kterém mohou všichni obchodníci v rámci svých přístupových práv zjišťovat aktuální stav zakázky.

V předvýrobní fázi mají obchodní referenti možnost získávat další informace v útvaru plánování.

Ve výrobní fázi mohou obchodní referenti získávat informace ve výrobním dispečinku.

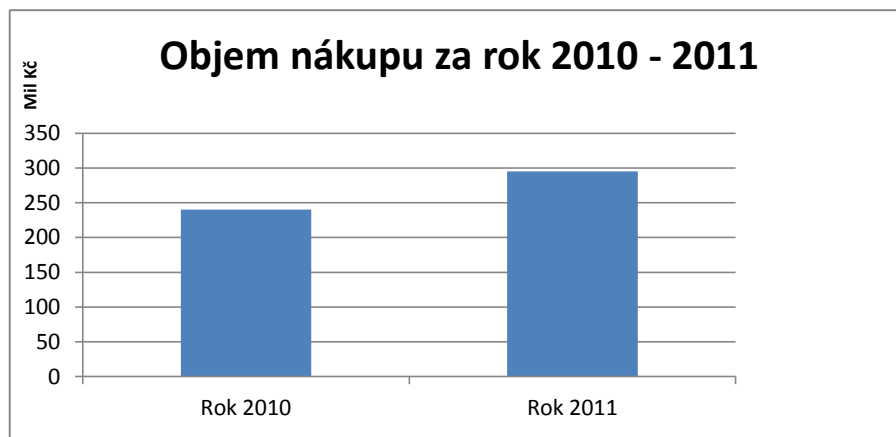
V případě potřeby a zájmu zákazníka tak může být kdykoli zjištěn aktuální stav a poskytnuta potřebná informace.

Pro důležité zakázky jsou v referátu plánování zpracovány harmonogramy, které rovněž slouží jako zdroj informací pro sledování zakázky.

4 ANALÝZA NÁKUPNÍ A PRODEJNÍ LOGISTIKY VE FIRMĚ SIGMA GROUP A.S.

Analýza (z řečtiny analyo – rozvazovat, rozebírat) je metoda, při které ze složitějšího celku získáme potřebné elementy. Díky tomuto rozboru tak lze zkoumat detailněji daný celek a dospět k poznání potřebných skutečností.

4.1 Objem nákupu



Graf č. 1: Objem nákupu za rok 2010 – 2011 Zdroj: vlastní

Dle interních materiálů firmy s rostoucími tržbami roste i objem nákupu. Oproti roku 2010 objem nakupovaných položek činil 240 miliónů korun vzrostl o 35% na 295 miliónů korun. Největším přírůstek zaznamenal objem nákupu motorů.

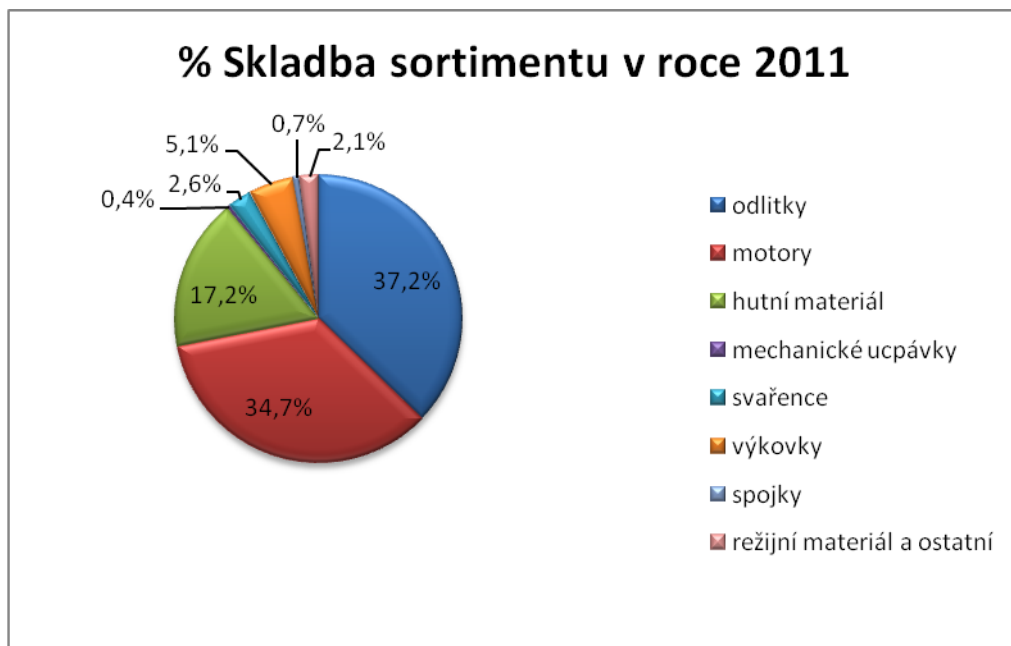
Na příkladu v příloze č. 2 jsou uvedeny hlavní dílce čerpadla a tomu odpovídá skladba nákupu.

V roce 2011 byl nakupovaný sortiment tvořen:

- odlitky - 109,74 mil. Kč
- motory - 102,365 mil. Kč
- hutním materiálem - 50,74 mil. Kč
- mechanickými ucpávkami - 1,18 mil. Kč
- svařenci - 7,67 mil. Kč
- výkovky - 15,045 mil. Kč
- spojkami - 2,065 mil. Kč
- režijním materiálem a ostatním sortimentem - 6,195 mil. Kč [17]

4.2 Skladba sortimentu

Skladba sortimentu v roce 2011 znázorňuje níže uvedený graf číslo 2.



Graf č. 2: % skladba sortimentu v roce 2011 [17]

Z grafu číslo 2 vyplývá, že největší zastoupení v nákupu mají odlitky se 37,2%, jako druhé jsou zastoupeny subdodávky motorů, které mají 34,7% podílu na celkovém nákupu veškerého sortimentů. Další větší komoditu, která činí 17,2%, je hutní materiál ze kterého si firma SIGMA GROUP a.s. vyrábí množství dílů potřebné pro výrobu čerpadel. V menších procentech jsou zastoupeny komodity výkovky s 5,1%, svařence 2,6%, mechanické ucpávky 0,4%, spojky 0,7% a ostatní a režijní materiál 2,1%.

4.3 Dělení dodavatelů dle metody ABC

Třídění dodavatelů se zařazuje do tří skupin:

- skupina A – dodavatel se stabilní jakostí dodávek,
- skupina B – dodavatel s občasnými výjimkami od na smlouvané jakosti dodávek (vady při převážce a zjištěné množství nedostatky),
- skupina C – nevyhovující dodavatel (nespolehlivé dodávky),

Pokud se po hodnoceném období zařadí dodavatel do nižší skupiny nežli je A, je mu tento výsledek i s patřičnými důvody okamžitě oznámen. Cílem tohoto kroku je odstranit nedostatky a zkvalitňovat dodávky.

Při výběru dodavatele na danou zakázku se upřednostňuje skupina A a následně B. Pokud je dodavatel zařazen ve skupině C je pro firmu nevyhovující. Skupina C se používá jen v nezbytných případech a ve zvláštním režimu, kdy se sledují záruky kontroly a sankce. Pokud je ve skupině více dodavatelů jsou brány na zřetel další kritéria, které mohou ovlivnit spolupráci s firmou. Mezi tyto kritéria patří řešení reklamací, platební podmínky, slevy, vzdálenost a jakost.

Dle zavedeného bodového hodnocení dodavatelů (viz. příloha číslo 5) je největším kritériem jakost dodávky, což je pochopitelné z hlediska dalšího zpracování a vada výrobků se často zjistí až ve výrobě a tím může být ve značné míře narušena.

Bodový systém rozděluje dodavatele do již zmiňovaných skupin ABC.

Skupina	Bodový součet
A	26-31
B	21-25
C	4-20

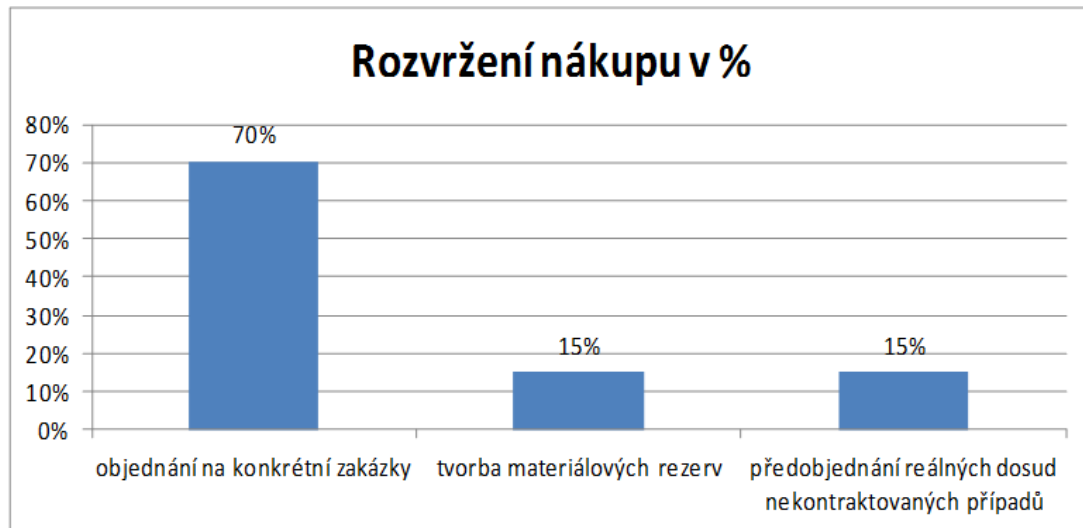
Tab. č. 2: Bodové řazení dodavatelů do skupin [17]

Z výroční zprávy firmy SIGMA GROUP a. s. z roku 2011 bylo ve společnosti hodnoceno a schváleno celkem 77 dodavatelů z celého světa. Do skupiny A bylo zařazeno 70 dodavatelů. Ve skupině B bylo 5 dodavatelů a do poslední skupiny C byli zařazeni dva dodavatelé, kteří zajišťovali komponenty pro jednorázovou a velmi specifickou výrobu. Jednalo se o elektronické ovládání hydraulického regulačního systémů pro čerpadlo a v druhém případě šlo o dodávku nerezových komponentů pro trubkování čerpadla z Ruska. Při této objednávce nestandardních komponentů byla firma nucena přistoupit k zvláštnímu režimu sledování.

Skupina	Zastoupení dodavatelů v %
Dodavatelé A	91%
Dodavatelé B	6,5%
Dodavatelé C	2,5%

Tab. č. 3: Zastoupení schválených dodavatelů SIGMA GROUP a. s. rok 2011 v % [17]

Z tabulky číslo 7 vyplývá, že 9% dodavatelů se vyskytuje mimo skupinu A, což je způsobeno objemem kusové výroby, která ve firmě SIGMA GROUP a. s. představuje cca 85-90 %.



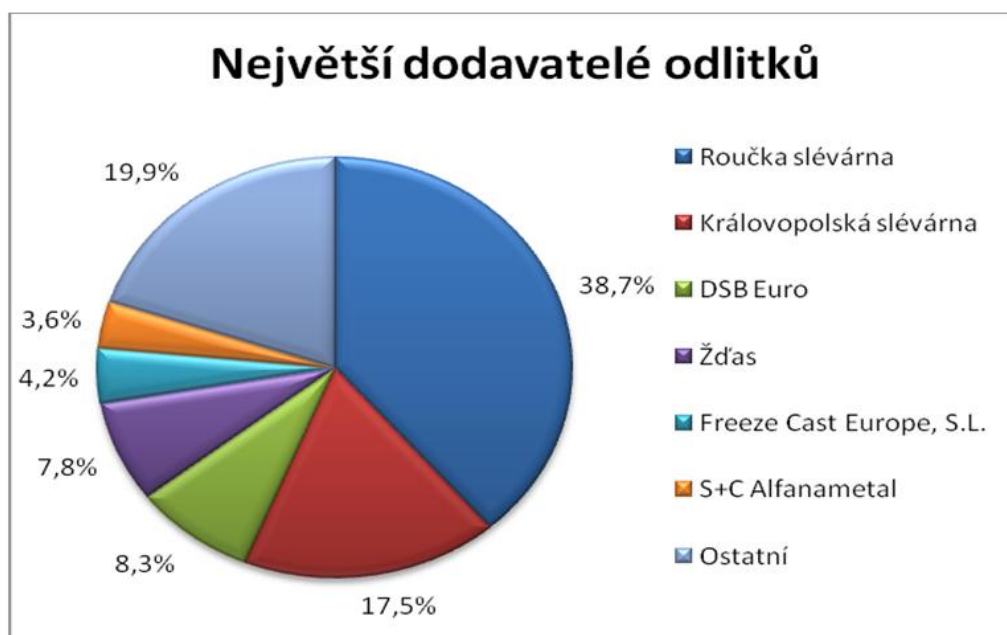
Graf č. 3: Rozvržení nákupu v % Zdroj: vlastní

Výše uvedený graf číslo 3 udává, že vzhledem k tomuto vysokému procentu (70%) výrobního objemu útvar zásobování zajišťuje zejména požadavky až na konkrétní zakázky. V druhé řadě nakupuje a vytváří tzv. hmotné rezervy u některých položek materiálu, které umožňují snižovat dodací lhůty čerpadel. Hmotné rezervy se řídí nastavením hladin minima a maxima množství položky na skladě v systému ORAKISS.

Dále zásobování předobjednává komponenty potřebné k výrobě čerpadel před vystavením objednávky nebo uzavřením smlouvy se zákazníkem. Předobjednání výrazně pomáhá při konečném dodržení termínu dodávky čerpadla.

4.4 Největší dodavatelé:

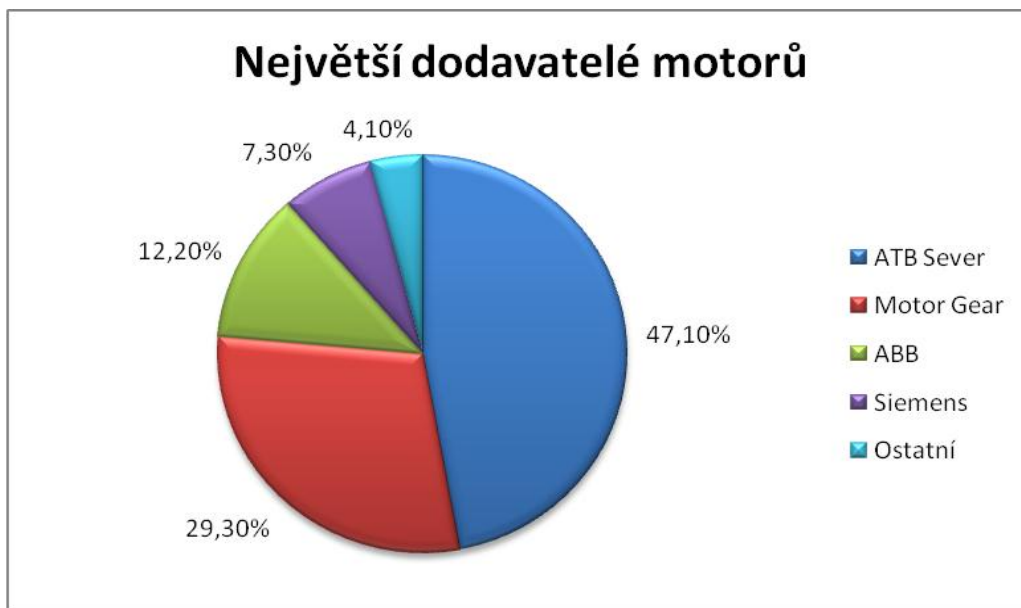
Z grafu č. 2 v kapitole Skladba sortimentu je zřejmé, že největší procento nákupu činí odlitky (37,2%), které firmě SIGMA GROUP a. s. dodávají tito hlavní partneři (viz. graf číslo 4).



Graf č. 4: Největší dodavatelé odlitků [16]

Výše uvedený graf číslo 4 znázorňuje procentuální zastoupení největších dodavatelů v komoditě odlitky. Mezi nejdůležitější partery patří z necelých 40% Roučka slévárna, druhou v pořadí dodavatelskou společností je Královopolská slévárna Brno. Ostatní společnosti patří k neméně důležitým dodavatelům odlitků pro Sigma Group a. s. (DSB Euro 8,3%, Žďas 7,8%, Freeze Cast Europe, S.L. 4,2%, S+C Alfanametal 3,6% a ostatní 19,9%).

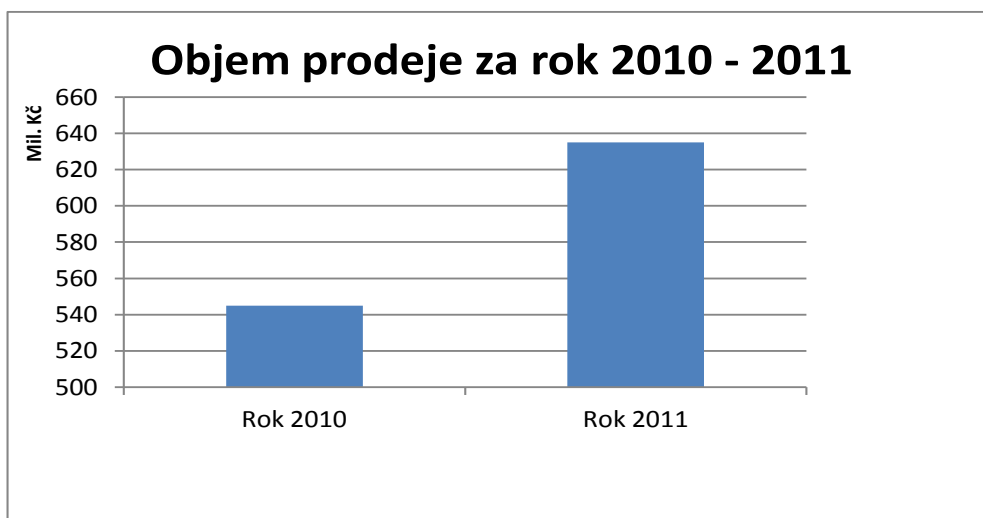
Druhou nejnakupovanější komoditou jsou motory pro pohon čerpadel, a proto i dodavatelé tohoto sortimentu patří mezi největší partnery firmy Sigma Group a.s. Jejich podíly v procentech na nákupu čerpadel jsou znázorněny v grafu číslo 5. [16]



Graf č. 5: Největší dodavatelé motorů [17]

Graf číslo 5 ukazuje, že až z necelé poloviny společnost ATB Sever zajišťuje dodávku motorů pro firmu. Zbytek dodávek zajišťují společnosti Motor Gear 29,3%, ABB 12,2%, Siemens 7,3% a ostatní 43,1%. [17]

4.5 Prodej ve firmě Sigma Group a.s.



Graf č. 6: Objem prodeje za rok 2010 – 2011 [17]

Z grafu číslo 6 vyplývá, že prodej firmy Sigma Group a.s. v roce 2011 vzrostl meziročně o 90 mil. Kč a je rozdělen do těchto částí:

- čerpadla 470 mil.Kč

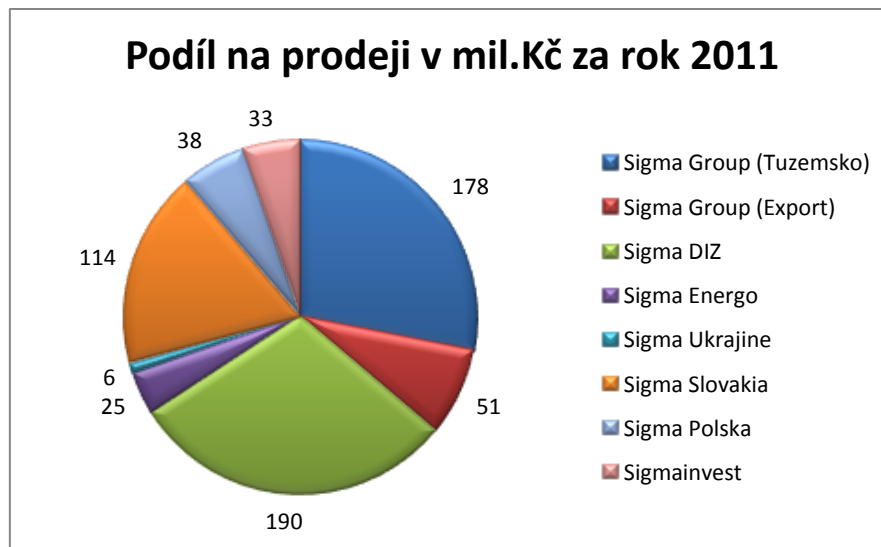
- náhradní díly 95 mil. Kč
- opravy 60 mil. Kč
- ostatní (kooperace, technické pomoci atd.) 10 mil. Kč [17]



Graf č. 7: Prodej podle druhů za rok 2011 [17]

Firma SIGMA GROUP a. s. vyrábí čerpadla a zajišťuje související servisní činnost. V grafu číslo 7. je prezentováno, že největší objem prodeje tvoří čerpadla, kterých se za rok 2011 prodalo za 470 mil. Kč. Hned na druhém místě jsou náhradní díly v objemu 95 mil. Kč a na ty navazující opravy v roce 2011 za 60 mil. Kč. [17]

4.6 Podíl společností a útvarů na prodeji



Graf č. 8: Podíl na prodeji v roce 2011 [16]

V grafu číslo 8. je znázorněno, jak se v roce 2011 podíleli společnosti a útvary na prodeji. [16]

- Tuzemsko (SG) – vlastní prodej 178 mil Kč
- Export (SG) – vlastní prodej 51 mil. Kč
- SIGMA DIZ 190 mil. Kč
- Sigma Energo 25 mil. Kč
- Sigma Ukraine 6 mil. Kč
- Sigma Slovakia 114 mil. Kč
- Sigma Polska 38 mil. Kč
- Sigmainvest 33 mil. Kč

4.7 Klady a zápory nákupní a prodejní logistiky

Klady nákupní a prodejní logistiky:

- schopnost pružně provádět a realizovat operativní zásahy v případě ohrožení či zajišťování dodatečných materiálových potřeb,

- systematická péče o průběžné zajišťování požadované a odpovídající kvality nakupovaných materiálů,
- odpovídající a propracovaný informační systém ORAKISS pro řízení procesů s důrazem na jeho neustálé zdokonalování,
- hodnocení, volba dodavatelů a systematické snaha o vytváření optimálních a dlouhodobých vztahů s dodavateli,
- komplexní prodejní logistika ve vazbě na pokrytí trhu z pohledu perspektivity teritorií.

Zápory a nedostatky nákupní a prodejní logistiky:

- chybějící dlouhodobější a systematictější strategie ve vazbě na hledání nových potenciálních dodavatelů,
- nízké prognózování budoucích potřeb materiálu,
- nedostatečné využívání možností informativního systému ve vazbě nastavení minima a maxima u položek materiálu,
- chybějící obchodní týmy,
- mála provázanost nabídkáře a obchodníka.

5 ŘEŠENÍ NEDOSTATKŮ, NÁVRH A FINANCOVÁNÍ OPTIMALIZACE VYPLÝVAJÍCÍ Z ANALÝZY

SIGMA GROUP a. s. je rozvíjející se strojírenskou firmou, která stojí v čele výrobců čerpací techniky nejen u nás, ale i v zahraničí. Tato část práce je shrnutím dosavadních poznatků a nastiňuje možnou celkovou optimalizaci, která by mohla napomoci ke zvýšení objemu prodeje a konkurenceschopnosti na tuzemském i zahraničním trhu.

V oblasti nákupu materiálu potřebného pro výrobu čerpadel dochází k soustavnému meziročnímu navýšení. Rozhodujícím aspektem je způsob zajištění činnosti při výběru dodavatele, vystavení objednávek na subdodávky, materiál, služby, opravy, evidence, včetně jejich přijetí. Dále také nedílnou součástí je provedení vstupní kontroly, uložení objednávky, tak, aby splňovaly potřeby a požadavky vystavitele stejně jako aplikace dalších požadavků výroby a všech ostatních požadavků vyplývajících z technických a přijímacích podmínek, technických norem, zákonů a nařízení vlády.

Z dostupných poznatků vyplývá, že v oblasti nákupní logistiky, by se měla firma SIGMA GROUP a. s. více zaměřit na hledání nových dodavatelů mimo tuzemsko, protože stávající dodavatelé, bohužel nejsou schopni plnit přísné požadavky na kvalitu a termín. V zásadě to sice firmě přinese zvýšené náklady na personální obsazení, cestování a související náklady s přejímkami a dopravou, ale pozitivním přínosem bude pak rozšíření portfolia dodavatelů. Pokud tito dodavatelé budou schopni plnit požadavky na zvýšenou kvalitu, termín a cenu je pravděpodobné, že dojde i ke snížení celkových nákladů ve firmě (skluzy nebudou řešeny přesčasy, opravy odlitků atd.).

Firma by se měla také zaměřit na zvýšení objemu podílu tzv. hmotných materiálových rezerv ze stávajících 15% na 25%. Z diskusí vyplývá, že reálně je to možné, pouze chybí prostor a kapacita. Pro firmu by to znamenalo navýšení nákladu o jednoho zaměstnance, což představuje cca 50 tis. Kč za měsíc (600 tis. Kč/rok).

Ekonomická návratnost takového řešení by spočívala v možnosti dosáhnout množstevních slev u dodavatelů. Vycházíme-li z úrovně nákupu roku 2011 při 7% navýšení tj. o 20 mil. Kč a 3% dodavatelské slevě jsou tyto náklady pokryty. Další úspory pak vzniknou při vlastní realizaci, kdy při větších vyráběných množstvích budou klesat náklady na jednotku.

Jednotlivým nákupčím pak odpadají opakované nákupy položek.

Nezanedbatelný je i pozitivní dopad na výrobní lhůty čerpadel (příp. náhradní dílů a oprav) a využitím výrobních kapacit, kterým se firma v současné době potýká.

Limitujícím faktorem je stanovení obrátky zásob, aby nedošlo k radikálnímu navýšení materiálových zásob. V případě firmy SIGMA GROUP a. s. by musely být tyto stanoveny individuálně pro jednotlivé segmenty vzhledem k dostupnosti a dodacím lhůtám.

V oblasti prodejní logistiky firma má dobře vybudovanou strategii a orientaci na trh, včetně pokrytí hlavních teritorií a současného budování obchodně-technické kanceláře pro Rusko. Hlavní rezervy v této chvíli v podstatě jsou v interní realizaci obchodních případů. Postupně se zvyšuje procento náročných obchodních případů - projektů a s tím v podstatě roste i úloha a odpovědnost obchodníka v SIGMA GROUP a. s. Z pasivního zadavatele zakázky, na aktivního, který vlastně koordinuje i činnosti dalších útvarů. Z obchodníka se stane jakýsi projektový manažer. Doporučení na zlepšení je vytvoření obchodních týmů v minimálním složení senior obchodník, junior obchodník a nabídkář. V zásadě tak dojde k rozložení činnosti v týmu, vzájemné provázanosti (nabídkář není v této chvíli vázán na realizaci) a zastupitelnosti. Firma tak může zajistit rozvoj odbornosti na úrovni nových pracovníků.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu nákupní a prodejní logistiky v SIGMA GROUP a .s.. Práce je logicky členěna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce definuje pojem logistika, její členění, cíle a následně nákupní a prodejní logistiku. Úvod do praktické části je zmapováním a představením firmy SIGMA GROUP a. s. od jejího vzniku po současnost. Další část popisuje nákup a prodej ve firmě, její strukturu, odpovědnosti a pravomoci vedoucích pracovníků, vstupy, výstupy procesu nákupu a prodeje. Analýzou nákupní a prodejní logistiky se zabývá čtvrtá část. Na základě prováděného hodnocení bylo zjištěno, že procesy ve firmě jsou na velice vysoké úrovni, což potvrzují zvyšující se obraty, jak v prodeji, tak i související obraty v nákupu.

V praktické části analýzy nákupní činnosti bylo zjištěno, že cíl nakupování je brán jako komplexní proces.

Prodejní logistika ve firmě spočívá v zajištění činnosti při zpracování poptávek, vystavování nabídek, zpracovávání objednávek, a specifikování zakázek, tak aby splňovaly potřeby a požadavky zákazníka.

Funkčnost procesů prodeje se ve společnosti SIGMA GROUP a. s. analyzují audity, které jsou interní a externí. Zjištěné nedostatky jsou předány formou protokolu s auditu zmocněnci pro jakost, který vystaví na řešení těchto nedostatků úkolové listy nebo nápravná opatření. Úspěšnost procesu prodeje je dána dosažením cílů prodejního plánu společnosti SIGMA GROUP a.s. a dosažení cenových úrovní.

Úspěšnost je dále posuzována na základě měření spokojenosti zákazníka, kdy jsou zákazníkům předkládány dotazníky viz. příloha číslo 3. Vyhodnocení těchto dotazníků probíhá pololetně a v případě zhoršení cílových stavů, nebo zhoršení oproti předchozím obdobím, dochází k projednávání těchto nedostatků a přijímání opatření na pravidelných poradách.

Přínos práce je ve zmapování a návrhu na optimalizaci nákupního a prodejního procesu SIGMA GROUP a. s..

SEZNAM PUŽITÉ LITERATURY

- [1] ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9.
- [2] GROS, Ivan a GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemická technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [3] JUROVÁ, Marie. *Obchodní logistika*. Brno: Vysoké učení technické, 2003. ISBN 80-214-2454-0.
- [4] LAMBER, Douglas, James R. STOCK a Lisa ELLRAM. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
- [5] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-017-6.
- [6] PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století*. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- [7] SCHULTE, Christof. *Logistika*. Brno: Victoria Publishing a.s., 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- [8] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika teorie a praxe*. Brno: Computer Press, 1994. ISBN 80-251-0573-3.
- [9] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHHOŘ. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [10] STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress s.r.o., 2008. ISBN 978-80-86929-378.
- [11] SYNEK, Miroslav a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-9069-6.
- [12] ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-534-6.
- [13] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [14] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniků*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

[15] ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ. *Podniková ekonomika II*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2009. ISBN 978-80-7318-624-1.

Interní zdroje:

[16] Seznam schválených dodavatelů pro rok 2010-2011

[17] Výroční zpráva za rok 2010-2011

[18] Metodika ABC – bodové hodnocení používané v Sigmě Group a. s.

Internetové zdroje:

[19] *SIGMA GROUP a. s.* [online]. [cit. 2012-04-24]. Dostupný z WWW: <http://www.sigmagroup.cz/>

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Objem nákupu za rok 2010-2011.....	39
Graf č. 2: % skladba sortimentu v roce 2011.....	40
Graf č. 3: Rozvržení nákupu v %.....	42
Graf č. 4: Největší dodavatelé odlitků.....	43
Graf č. 5: Největší dodavatelé motorů.....	44
Graf č. 6: Objem prodeje za rok 2010-2011.....	44
Graf č. 7: Prodej podle druhů za rok 2011.....	45
Graf č. 8: Podíl na prodeji v roce 2011.....	46

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Dělení a priorita cílů logistiky.....	14
Obr. 2: Faktory ovlivňující nákupní rozhodování.....	18
Obr. 3: Struktura nákupu SIGMA GROUP a. s.....	31
Obr. 4: Struktura prodeje Sigma Group a.s.....	34

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Základní informace o firmě SIGMA GROUP a. s.	28
Tab. 2: Bodové řazení dodavatelů do skupin.....	41
Tab. 3: Zastoupení schválených dodavatelů SIGMA GROUP a. s. rok 2011 v %.....	41

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Plán materiálových potřeb

Příloha č. 2: Nákres hlavních dílů čerpadla

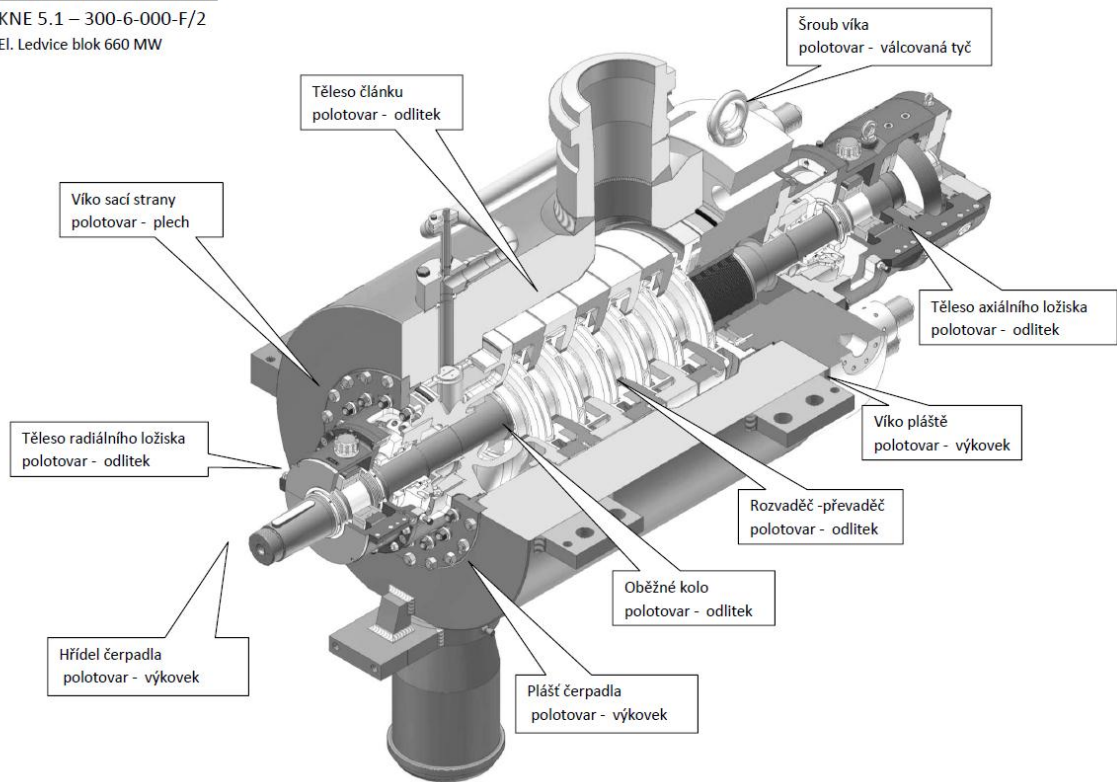
Příloha č. 3: Měření spokojenosti zákazníka

Příloha č. 4: Specifikace zakázky

Příloha č. 5: Bodové hodnocení dodavatelů za sledované období

Příloha č. 2: Nákres hlavních dílů čerpadla



Napájecí čerpadlo - Hlavní dílce
KNE 5.1 – 300-6-000-F/2
El. Ledvice blok 660 MW



Příloha č. 3: Měření spokojenosti zákazníka

MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA						39
Název společnosti	Vodárenská společnost Sokolov, spol. s r.o.					
Adresa	Dimitrovova 1619, 354 44 Sokolov					
Představitel společnosti	ing. Zdeněk Krček, ředitel a jednatel společnosti					
Kontaktní osoba	Hrazdíra Josef					
funkce	hlavní mechanik					
telefon /fax/ e-mail	352 304 123	352 623 544	voss@voss.cz			
2.kontaktní osoba	Bernard Majer					
funkce	vedoucí úpravny vody					
telefon /fax/ e-mail	352 672 231	352 623 544	bernardmaier@voss.cz			
Forma podnikání						
Projekční a obchodní organizace	A					
Konečný uživatel	B					
Spokojenost se zpracováním nabídky						Poznámka
1. Doba zpracování nabídky	1	2	3	4	5	
2. Kvalita zpracování nabídky	1	2	3	4	5	
Spokojenost s nabídnutým výrobkem						
3. Parametry nabízeného výrobku	1	2	3	4	5	
4. Dodací lhůta nabízeného výrobku	1	2	3	4	5	
5. Cena nabízeného výrobku	1	2	3	4	5	
Spokojenost s poskytovanými informacemi						
6. Znalost výrobního sortimentu	1	2	3	4	5	
7. Dostatek podkladů o vyr. sortimentu	1	2	3	4	5	
Spokojenost s dodaným výrobkem						
8. Jakost a kompletnost dodaného výrobku	1	2	3	4	5	
9. Životnost dodaných výrobků	1	2	3	4	5	
10. Poskytovaný servis (šéfmontáž, najetí)	1	2	3	4	5	
11. Dodržování termínů dodávky	1	2	3	4	5	
Spokojenost s opravami výrobků						
12. Jakost opravy	1	2	3	4	5	
13. Rychlost opravy či zásahu	1	2	3	4	5	
Poznámky a doplňující údaje (rozvedení výše uvedených údajů, výhledy na další období atd.)						
(zakroužkujte příslušnou číslici nebo údaj - 1-nejlepší , 5- nejhorší)						

Příloha č. 4: Specifikace zakázky

	SIGMA GROUP a.s. Divize Průmyslová čerpadla Jana Sigmunda 79 783 50 Lutín Česká republika IČO: 25375407 DIČ: CZ25375407	Druhotisk SPECIFIKACE ZAKÁZKY: E4520001 Strana: 1/2									
	Bankovní spojení: CZK 5974473343/2700 IBAN CZ282700000005974473343 EUR 5974473378/2700 IBAN CZ532700000005974473378										
Příjemce: SIGMA ENERGOINŽENÝRING spol. s r.o. Jana Sigmunda 190 783 50 Lutín Česká republika	Faktura na adresu: SIGMA ENERGOINŽENÝRING spol. s r.o. Jana Sigmunda 190 783 50 Lutín Česká republika										
Číslo OP: 0801398PA0	Objednávka: 155326										
Pož. lhůta: 18/12/2009	Ze dne: 29/08/2008										
Způsob dopravy: Vlastní doprava	IČO: 26868521										
Způsob balení: upevnění pro dopravu	DIČ: CZ26868521										
Kupní smlouva:	Zboží na adresu: SIGMA ENERGOINŽENÝRING spol. s r.o. Jana Sigmunda 190 783 50 Lutín Česká republika										
Termín plnění KS.: 30/11/2009											
Elektrárna Ledvice - blok 660 MW ----- evid. č. nabídky 08-0115-Dos ----- 1ks napájecí čerpadlo KNE5.1-300-6-000-F/2 -----											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Poř.</th> <th>Číslo položky Výrobní číslo od do</th> <th>Popis zboží</th> <th>Jednotková cena</th> <th>Množství Celková cena</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Napájecí čerpadlo 09100062</td> <td>KNE5.1-300-6-000-F/2</td> <td>██████████ Kč</td> <td>1,00 ks ██████████ Kč</td> </tr> </tbody> </table>	Poř.	Číslo položky Výrobní číslo od do	Popis zboží	Jednotková cena	Množství Celková cena	1	Napájecí čerpadlo 09100062	KNE5.1-300-6-000-F/2	██████████ Kč	1,00 ks ██████████ Kč	
Poř.	Číslo položky Výrobní číslo od do	Popis zboží	Jednotková cena	Množství Celková cena							
1	Napájecí čerpadlo 09100062	KNE5.1-300-6-000-F/2	██████████ Kč	1,00 ks ██████████ Kč							
Napájecí čerpadlo KNE5.1-300-6-000-F/2 ----- konstruované na parametry dle přiloženého údajového listu. Tyto údaje budou uvedeny jako štítkové parametry a korespondují s hodnotami uvedenými v bodě "Provozní stav C" - příloha této SZ s názvem "technická specifikace čerpadla". Štítkové parametry čerpadla v souladu s uvedenými dokumenty: - teplota napájecí vody - 188,8°C - průtok QG - 266,6 l/s - dopravní výška HG - 3725,0 m - otáčky čerpadla - 4764 ot/min - účinnost čerpadla - 83,1 % minimálně - příkon čerpadla - 10276,9 kW Elektromotor pro zakázku zajišťuje objednatel - SEI. Prokazování garantovaných parametrů bude prováděno na snížené otáčky s přepočtem dle vzájemně odsouhlasených dokumentů mezi Ing. Melicharem - TK/DPČ a Ing. Bajgarem - SEI z 15.2.2008 a 5.3.2008. V ceně zakázky je zahrnuta vlastní cena čerpadla ve výši ██████████, -Kč, cena podložek pro přepravu ██████████, -Kč/ks a přejímky na hydraulické zkušební ve výši ██████████, -Kč/ks. V ceně čerpadla je základový rám, MU, chladiče, filtry, kryt spojky, montážní přípravek											

**SIGMA®**

SIGMA GROUP a.s.
 Divize Průmyslová čerpadla
 Jana Sigmunda 79
 783 50 Lutín
 Česká republika
 IČO: 25375407
 DIČ: CZ25375407

Bankovní spojení: CZK 5974473343/2700 IBAN CZ282700000005974473343
 EUR 5974473378/2700 IBAN CZ532700000005974473378

Druhotisk
SPECIFIKACE ZAKÁZKY: E4520001
 Strana: 2/2



Poř.	Číslo položky Výrobní číslo od do	Popis zboží	Jednotková cena	Množství Celková cena
------	--------------------------------------	-------------	-----------------	--------------------------

dle rozměrového náčrtu M912359.
 V ceně čerpadla a přejímacích zkoušek na zkušebně není zahrnuta úprava stanoviště zkušebny a potřebné zařízení zkušebny pro tyto zkoušky ani náklady na garanční zkoušky v místě provozu čerpadla.

Sada ND citovaná v příloze specifikace zakázky bude předepsaná na samostatnou zakázku mimo tuto SZ.

Pasáže o garančním měření na díle uvedené v příloze SZ "technická specifikace čerpadla" jsou pro DPČ informativní vyplývající ze stávající smlouvy se smluvním partnerem SEI v tomto obchodním případě.

Celková cena: Kč

Požadovaná dodací lhůta této SZ: do 28.2.2010 !!

Záruky: 24/36 měsíců

Další náležitosti (technická dokumentace, nátěrový systém, platební podmínky atd.) budou doplněny po podpisu smlouvy.

Vyřizuje	:Jaromír Pazdera	Telefon	:+420 585 652 068
E-mail	:j.pazdera@sigma.cz	Fax	:+420 585 652 051
WWW	:www.sigma.cz, www.sigmagroup.cz	Datum	:20/10/2008 09:03
Schválil	:Ing. Milan Šimonovský	Datum	:
	Předseda představenstva SIGMA GROUP, a.s.		
Zaplánoval	:Vít Krestýn	OV	:

POUZE PRO VNITŘNÍ ÚČELY

Příloha č. 5: Bodové hodnocení dodavatelů za sledované období

Parametry jakosti	
nezjištěné závady	10 bodů
ojediněle zjištěné závady ve výrobě	8 bodů
ojediněle zjištěné kvantitativní a zjevné vady	4 body
opakovaně zjištěné vady	0 bodů

Tab. Bodové hodnocení, parametry jakosti

Cenové podmínky	
cenově výhodný	8 bodů
cenově přijatelný	6 bodů
cenově nevýhodný	4 body

Tab. Bodové hodnocení, cenové podmínky

Spolehlivost dodavatelských termínů	
v platném termínu	8 bodů
ojediněle po termínu	5 bodů
opakovaně po termínu	0 body

Tab. Bodové hodnocení, spolehlivost termínů

Úplnost dodávky	
bez připomínek	5 bodů
ojedinělé připomínky	3 bodů
opakované připomínky	0 body

Tab. Bodové hodnocení, úplnost dodávky