

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Filozofická fakulta**

**Analýza zahraničních obchodních aktivit dvou vybraných  
společností**

Magisterská diplomová práce

Studijní program: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi

Vedoucí práce: PhDr. Jiří Řezník, Ph.D.

Autor: Bc. Jitka Kapsiová

**Olomouc 2010**

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

## Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Analýza zahraničních obchodních aktivit dvou vybraných společností“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne .....

Podpis .....

## Poděkování

Mé poděkování patří panu PhDr. Jiřímu Řezníkovi, Ph.D. za jeho cenné rady a připomínky, kterými přispěl k vytvoření této práce.

# OBSAH

Obsah.....	5
Úvod .....	7
1. Společnost ROUČKA SLÉVÁRNA, a. s. ....	9
1.1. Historie společnosti a osobnost Ericha Roučky .....	9
1.2. Organizační struktura společnosti .....	10
1.3. Výroba a výrobní program .....	11
1.4. Lidské zdroje ve společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s.....	11
1.5. Environmentální politika systému řízení společnosti.....	12
1.6. Certifikáty a osvědčení.....	13
2. Společnost SIGMA GROUP a.s. ....	15
2.1. Historie společnosti .....	15
2.2. Ochranné známky a jejich historie .....	17
2.3. Organizační struktura společnosti .....	18
2.3.1. Tuzemské dceřiné společnosti SIGMA GROUP a.s. ....	18
2.3.2. Zahraniční dceřiné společnosti.....	20
2.4. Výroba a výrobní program .....	21
2.5. Lidské zdroje v SIGMA GROUP a.s. ....	22
2.6. Environmentální politika společnosti.....	23
2.7. Certifikace .....	23
3. Marketing pro tuzemský a zahraniční trhy .....	24
4. Tuzemská zákaznická struktura .....	27
4.1. Společnost ROUČKA SLÉVÁRNA a.s.....	27
4.2. Společnost SIGMA GROUP a.s.....	28
5. Zahraniční zákaznická struktura .....	30
5.1. Společnost ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s.....	30
5.1.1. Vývoj exportu 2000-2008 .....	31

5.1.2.	Export v roce 2009 .....	32
5.2.	Významní zahraniční zákazníci ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. ....	34
5.3.	Společnost SIGMA GROUP a.s. ....	37
5.3.1.	Vývoj exportu 2000 - 2008 .....	37
5.3.2.	Export v roce 2009 .....	39
5.3.3.	Významní zahraniční zákazníci SIGMA GROUP a.s. ....	42
6.	Konkurence tuzemská a zahraniční .....	49
6.1.	Konkurence ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. ....	49
6.2.	Konkurence SIGMA GROUP a.s. ....	50
7.	Působení společností na zahraničních trzích .....	52
8.	Kupní smlouva .....	54
9.	Kupní Cena a dodací podmínky .....	56
10.	Platební podmínky .....	58
11.	Logistika .....	60
12.	Zhodnocení působení společností na tuzemském a zahraničních trzích .....	62
12.1.	ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. ....	62
12.1.1.	SWOT ANALÝZA .....	63
12.2.	SPOLEČNOST SIGMA GROUP a.s. ....	63
12.2.1.	SWOT ANALÝZA .....	65
13.	Srovnání zahraničních obchodních aktivit obou společností .....	66
	Závěr .....	68
	Résumé .....	71
	Seznam obrázků a schémat .....	73
	Seznam tabulek .....	74
	Seznam grafů .....	75
	Seznam příloh .....	76
	Seznam použitých zdrojů .....	86

# ÚVOD

Název Darling představuje pro většinu populace České republiky již mnoho desítek let synonymum pro malou domácí vodárnu. V případě dotazu na jejího výrobce není pochyby, že valná většina dotázaných by uvedla společnost SIGMA. Tento výrobce čerpací techniky je neodmyslitelně spojen s olomouckým krajem a jeho vliv na obec Lutín (kde se nachází jeho sídlo) připomíná v jistém směru vliv Tomáše Bati na Zlín. Tuto společnost jsem si pro své zkoumání vybrala právě z důvodu její významnosti pro olomoucký kraj, ze kterého pocházím a také z důvodu její výlučnosti v oblasti exportu čerpací techniky dané její rozsáhlou geografickou strukturou sahající od Severní a Jižní Ameriky, Evropy až po Afriku a Asii.

V případě druhé zkoumané společnosti jsem se nechala inspirovat dodavatelsko-odběratelskými vztahy, jelikož ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. působí jako dodavatel odlitků první zmíněné společnosti. Tato společnost původem z Brna avšak s umístěním veškeré výroby v Lutíně se zabývá slévárenstvím již od roku 1932. V průběhu její historie několikrát ztratila svou samostatnost a byla přidružena k jiným podnikům, v roce 1965 se stala součástí SIGMY a tato situace se změnila až v roce 1992.

Cílem této práce je představení společnosti SIGMA GROUP a.s. jako zaběhlého účastníka mezinárodního obchodu a analýza jeho chování při zahraničních obchodních operacích v porovnání se společností ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s., relativním nováčkem v těchto vztazích.

V první části práce přibližuji zázemí obou společností, jejich historiemi, strukturami i vybavenosti výrobními faktory. Dále je zde zmíněn marketing s jehož pomocí jsou výrobky prodávány jak v tuzemsku tak v zahraničí.

Druhá část práce nastiňuje exportní historii obou společností s důrazem na období 2000-2009, zvláštní pozornost je věnována roku 2009. Pro přiblížení uplatnění výrobků v zahraničí jsou zde také stručně představeni nejvýznamnější odběratelé. Pozornost zde věnuji také konkurenčním společnostem na území ČR i mimo něj.

Obsahem třetí části je analýza průběhu zahraniční obchodní operace z hlediska přípravy vstupu na zahraniční trh, konkrétních forem vstupu, uzavření kupní smlouvy a jejich podstatných náležitostí.

Úkolem poslední kapitoly je zhodnocení působení obou společností na zahraničních trzích, odhalení jejich silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb prostřednictvím SWOT analýzy a návrh na zlepšení jejich slabých stránek. Součástí této kapitoly je také srovnání aktivit zkoumaných společností na zahraniční trzích.

# **1. SPOLEČNOST ROUČKA SLÉVÁRNA, A. S.**

Společnost ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. se specializuje na výrobu odlitků pro armatury, čerpadla a některé další vybrané průmyslové obory. Jedná se o společnost se sedmdesátiletou tradicí jejíž výrobní program navazuje na výrobu původní firmy ERICH ROUČKA z roku 1929. ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. má ředitelství v Brně – Slatině, ale výroba je realizována výhradně v Olomouci a Lutíně.

## **1.1. Historie společnosti a osobnost Ericha Roučky**

Společnost ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. byla založena v roce 1929 významným technikem a vynálezcem Erichem Roučkou. Pan Roučka se narodil 30. října 1888 ve Velkém Meziříčí v rodině stavitele Václava Roučky a už od dětství jevil zájem o technické modely a fyzikální pokusy. V deseti letech sestavil jednoduchý ampérmetr, o čtyři roky později model pece na tavení mosazi, o tři roky později akumulátor, elektromotor a rozvaděč s měřicími přístroji. Po absolvování čtyřleté Státní průmyslové školy v Brně nastoupil na praxi u firem A.s. Kolben a spol. v Praze a Siemens & Halske v Berlíně. V roce 1911 založil v Blansku továrnu na elektrické měřicí přístroje, která se řadí mezi první v tehdejší Evropě a je bezkonkurenčně první v Rakousku – Uhersku. Během návštěvy spojených států se setkal s Thomasem Alvou Edisonem se kterým i konzultoval své nápady. Posléze začal s výrobou automatických regulátorů parních kotlů a se svolením Karla Čapka je nazval E.R.Robot. V roce 1929 založil v Brně-Slatině závod na výrobu kotlů i s přidruženou slévárnou. V roce 1948, kdy byla jeho továrna znárodněna, odešel pan Roučka pracovat do Metry Blansko a poté do Výzkumného ústavu energetického do Brna. V roce 1959 emigroval do Německa, kde našel práci u společnosti AEG.

Erich Roučka zemřel 16.března 1986 v Ezeldorfu ve věku 98 let. Během svého života bylo uznáno 850 jeho patentů, dále získal řadu medailí, cen a i když žádnou školu neabsolvoval obdržel titul inženýr.

Jak už bylo řečeno výše společnost ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. byla založena v roce 1929 panem Roučkou. O tři roky později se začaly vyrábět odlitky ze šedé litiny nezbytné pro výrobu kotlů. Na začátku Druhé světové války se výrobní program společnosti přeorientoval

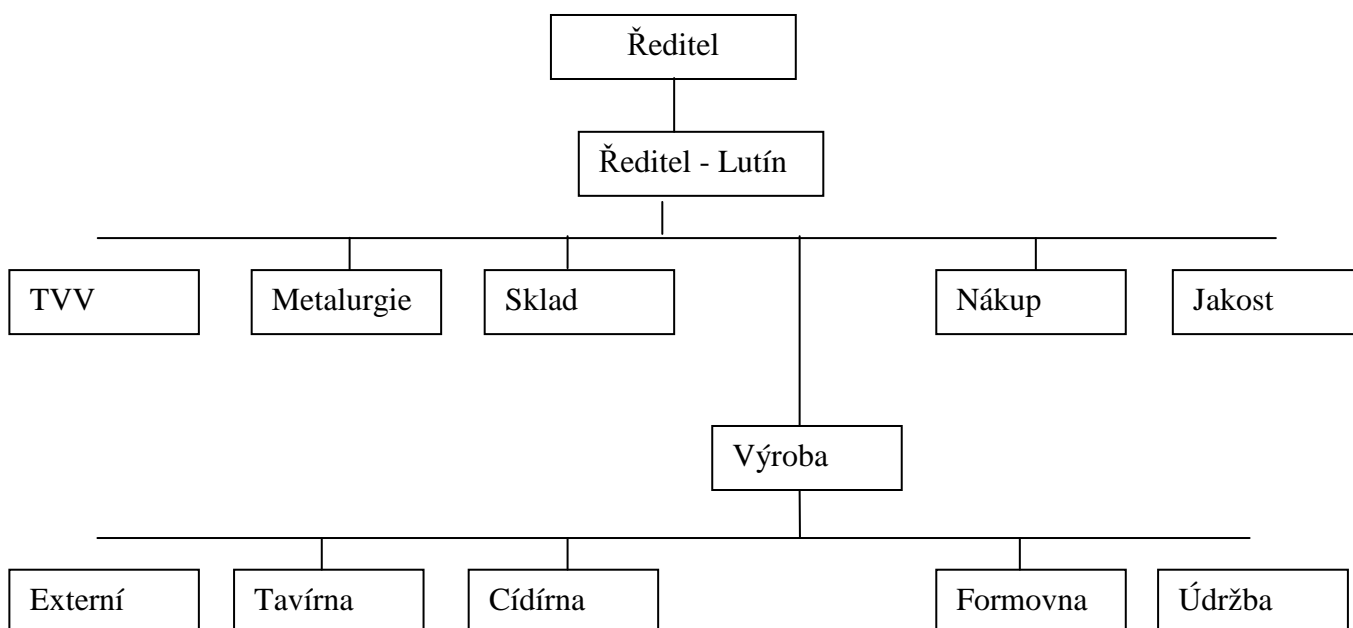


na výrobu odlitků pro zbrojní průmysl. V roce 1948 došlo ke znárodnění společnosti a k jejímu oficiálnímu přidružení k Vítkovickým železárnám. O sedm let později byla zahájena výstavba nových slévárenských hal, laboratoří a pomocných provozů a o deset let později dochází k začlenění podniku do SigmY Olomouc, které Roučka sloužila jako její metalurgická základna. V 70. letech dosáhla produkce úctyhodného čísla 18 000 tun odlitků ročně. V roce 1984 došlo k zavedení technologie SHAW sloužící pro výrobu přesně litých odlitků pro atomovou energetiku. O 8 let později byla společnost privatizována a vznikla Roučka – Slatina a.s. Nedlouho po té došlo ke vzniku dceřiných akciových společností, avšak v roce 1998 byla v některých z nich zastavena činnost a výroba pokračovala v Roučce – servis a.s. O rok později došlo k odprodeji 100 % podílu akcií dceřiné společnosti Roučka – servis a.s. a v roce 2000 je název společnosti změněn na ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. Výrobní haly v Brně – Slatině však brzy přestaly společnosti stačit a proto v roce 2003 společnost koupila 60 % balíku akcií společnosti ISH a.s. Olomouc a o tři roky později investovala do nákupu haly slévárny Lutín, kde byl zahájen provoz v roce 2007. O dva roky později byl přesunut brněnský hlavní provoz slévárny do Lutína.

## 1.2. Organizační struktura společnosti

Právní forma společnosti je akciová společnost, jejíž statutárním orgánem je čtyřčlenné představenstvo, dále následuje tříčlenná dozorčí rada. Základní kapitál společnosti je tvořen 26 975 000 Kč.

**Schéma č. 1:** Organizační struktura společnosti



### **1.3. Výroba a výrobní program**

Společnost ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. zajišťuje zakázkovou produkci odlitek z uhlíkové oceli, nízkolegované oceli, vysocelegované oceli, nerezové oceli a slitiny na bázi niklu. Tyto odlitky dále putují k tuzemským i zahraničním odběratelům z oblasti výroby průmyslových armatur a čerpadel. Odlitky jsou vyráběny několika metodami a to lití do skořepinových forem, ruční výroba do furanových forem, bentonitových forem, keramických forem. Průměrná hmotnost odlitek je 1 – 2000 Kg.

Mezi základní výrobní program společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA a.s. patří výroba:

- Tenkostěnných, tlakostěnných a členitých odlitek
- Odlitek pro čerpadla a elektromotory
- Odpadních rozvodů (kolen, odboček, tvarovek)
- Odlitek pro různorodá použití

Kvalita odlitek je kontrolována v chemické, mechanické a pískové laboratoři, dále jsou prováděny zkoušky prozářením a ultrazvukem nebo fluorescenční a magnetické zkoušky povrchu.

Většina odběratelů kupuje odlitky jako polotovary a tudíž si opracování zajišťují sami.

### **1.4. Lidské zdroje ve společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s.**

V současnosti má společnost 145 zaměstnanců z čehož 125 lidí pracuje ve výrobě a 20 lidí je zaměstnáno v kanceláři. Z celkového počtu je ve firmě zaměstnáno 45 cizinců většinou z východu. Při zrušení slatiňanské výroby bylo zaměstnancům nabídnuto buď přemístění do lutínské pobočky nebo propuštění, 50 % zaměstnanců se rozhodlo pro dojíždění do Lutína. Poslední dva roky byly z hlediska řízení lidských zdrojů ve firmě krizové, před nástupem finanční krize bylo přijímáno do pracovního poměru velké množství zájemců převážně z Olomouce a okolí, bohužel tyto čerství zaměstnanci byli vzápětí propouštěni a od té chvíle došlo i ke zkrácení délky uzavíraných pracovních smluv. Nábor nových zaměstnanců řeší společnost využitím služeb externích personálních agentur. Z věkového hlediska jsou zaměstnanci rozděleni na dvě skupiny a to do 35 let a nad 53 let. Fluktuace u kmenových zaměstnanců není příliš vysoká.

Zaměstnancům jsou poskytovány následující benefity:

- reklamní předměty
- vyplacení 500 Kč při nulové absenci v daném měsíci

- úhrada nákladů brněnským zaměstnancům na dopravu do Lutína

## 1.5. Environmentální politika systému řízení společnosti

System environmentálního řízení (EMS) představuje nejrozšířenější způsob veřejného přihlášení společnosti k péči o životní prostředí při produkci výrobků a poskytování služeb. Tento systém by měl být zahrnut do celkového systému řízení organizace, tudíž by se měl objevit v organizační struktuře, způsobu rozdělení odpovědnosti, technologických postupech, procesích a rozdělení zdrojů pro stanovení a zavedení politiky životního prostředí. EMS může být zavedeno některým ze standardizovaných přístupů (mezinárodní norma ISO 14001, Program EMAS), nebo může být zavedeno neformálně což je bez certifikace nezávislou třetí stranou.<sup>1</sup>

Vedení společnosti by mělo v rámci vymezeného rozsahu systému EMS stanovit environmentální politiku organizace a zajistit, aby odpovídala povaze, rozsahu a environmentálním dopadům činností, výrobků a služeb podniku, zajišťovala závazek k neustálému zlepšování, poskytovala rámec pro určení cílů a cílových hodnot, byla dokumentována a sdělována všem osobám pracujícím v organizaci i široké veřejnosti. Environmentální politika jako písemné prohlášení firmy je obvykle zařazena do řídicího systémového dokumentu a mimo povinných závazků může také obsahovat závazky dobrovolné, např. předcházení vzniku havarijních situací, motivování pracovníků k ochraně životního prostředí, důsledné sledování úsporných a preventivních opatření při spotřebě energie a zdrojů.<sup>2</sup>

Co se týká environmentální aktivity společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA a.s. v roce 2006 vydalo vedení následující prohlášení:

- 1) Výrobu nových výrobků a stávající výrobu je třeba řídit a zabezpečovat s ohledem na jejich ovlivňování životního prostředí, energetickou náročnost, výskyt možných ekologických rizik, nehod a vlivů na životní prostředí při jejich provozu včetně jejich likvidace.

---

<sup>1</sup> <http://www.mzp.cz/cz/emas>

<sup>2</sup> FILDÁN, Zdeněk. Příručka EMS podle ISO 14 001: praktický průvodce pro zavedení a udržování systému environmentálního managementu podle normy ČSN EN ISO 14 001. Tachov: Envi Group, 2008. s. 27.

- 2) Veškerou činnost společnosti včetně výroby, skladování dodávek, výrobků a dodávání je třeba řídit s ohledem na minimalizaci rizik a teoreticky možných nehod s ohledem na životní prostředí a v souladu s touto filozofií vést a školit všechny pracovníky společnosti.
- 3) Je nutné pravidelně zajišťovat analýzy vlivů činnosti společnosti na životní prostředí a na základě této analýzy přijímat cíle k zlepšování, prevenci a ochraně životního prostředí.
- 4) Dodavatele výchozích surovin a materiálů pro výrobní činnost společnosti je třeba hodnotit z hlediska kritérií jejich vlivů na životní prostředí a tato kritéria zahrnout do kritérií pro jejich výběr.
- 5) Pracovníky a veřejnost je nutné průběžně seznamovat s tím, jak činnost společnosti ovlivňuje životní prostředí a jak je tato činnost s ohledem na životní prostředí zlepšována.
- 6) Vedení se zavazuje při svých činnostech být ve shodě s právními a jinými požadavky, vést pracovníky k dodržování platných zákonů a nařízení v oblasti životního prostředí a k neustálému zlepšování a prevenci negativních vlivů na životní prostředí.

## **1.6. Certifikáty a osvědčení**

Základem úspěchu firmy na tuzemském i zahraničním trhu je vlastnictví certifikace podle mezinárodních norem ISO používaných již od roku 1987. Měřítkem jakosti se pro jejich vypracování staly výrobky nejvyšší kvality vybraných firem. Normy ISO jsou používány pro podporu zvýšení jakosti ve všech procesech spojených s výrobou, dále dochází k následné dokumentaci a realizaci zpětné vazby. Zavedení norem ISO není povinné, ale přesto velmi často uskutečňované jelikož zaručuje společnosti zlepšení image a zvýšení konkurenceschopnosti.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. Druhé přepracované vydání. Praha: Grada, 2006. s. 116.

Roučka slévárna, a.s. je držitelem následujících certifikátů a osvědčení:

- RW TÜV AD 2000 WO Merkblatt, AD 2000 W5, AD 2000 A4
- DIN EN 729-3 stanovující požadavky na jakost při svařování pro vybrané materiály
- oprávnění k výrobě odlitků pro zařízení v jaderné energetice
- DIN EN ISO 9001:1994 společnosti TÜV Management Service GmbH.
- směrnice 97/23 EG

## **2. SPOLEČNOST SIGMA GROUP A.S.**

Společnost SIGMA GROUP a.s. je nejvýznamnějším výrobcem čerpací techniky v České republice. Zajišťuje také největší část mezinárodních aktivit Svazu výrobců čerpadel ČR čímž vzniká její vedoucí postavení spojené se zabezpečením správní, řídicí a organizační agendy svazu. Jeho prostřednictvím je také členem mezinárodní organizace EUROPUMP, která sdružuje osmnáct evropských národních svazů což je kolem 450 výrobců čerpadel s roční produkcí nad 6 miliard euro.

### **2.1. Historie společnosti**

V roce 1868 založil Ludvík Sigmund z Třebčína pumpařskou živnost orientovanou na zhotovování dřevěných stojanových pump a hloubení studní. V roce 1899 přebrali firmu synové, přičemž starší syn Jan byl spojován s průmyslovým pojetím budování firmy a za jeho působení bylo zahájeno opracování kovů a výroba kovových částí pump. Druhý syn František se orientoval na dodávky pro zemědělství znamenající velký pokrok v této oblasti. V tomto období se firma stala odborníkem v oboru vrtání studní a staveb vodovodů.

V roce 1922 došlo k registraci Neptunova trojzubce jako ochranné známky a názvu společnosti Sigma. Od této chvíle začíná převažovat výroba čerpadel na elektrický pohon. V roce 1924 byla otevřena filiální prodejna v Praze a v roce 1932 vznikl slogan „Na pumpy jsou Sigmundi“. Ve 30. letech bylo zahájeno rozšiřování areálu továrny výstavbou nových objektů což bylo spojeno s přijímáním nových dělníků až do konečného čísla 650 pracovníků a zároveň došlo i k prudkému rozvoji tuzemského a zahraničního prodeje jehož výsledkem bylo působení firmy ve 24 státech světa. V tomto období také vznikla oblíbená řada NAUTILA (pro hluboké a vrtané studny) a rozšířila se výroba sortimentu DARLING pro domácí vodárny, v zemědělství se společnost proslavila výrobou výkonných zavlažovacích zařízení REVOLT a RAKETA. V roce 1935 byl v Lutíně založen nový podnik s názvem CHEMA orientovaný na výzkum, výrobu a prodej prostředků na ochranu proti bojovým plynům a prostředků protiletectvé ochrany. V roce 1936 přišel do vedení společnosti Ing. Jan Sigmund jun. známý pro ofenzivní rozvoj společnosti jehož důkazem bylo v roce 1937 založení SIGMUNDS PUMPS LTD s pobočkami v Londýně a Newcastlu, kde byla

realizována výroba motorových hasičských stříkaček objednaných v počtu 1000 kusů britským ministerstvem vnitra a londýnským hasičským sborem. Během Druhé světové války byla výroba rozšířena také o další řady čerpadel lutínské koncepce. V roce 1942 byl Ing. Jan Sigmund jun. popraven nacisty a byla zahájena nucená německá správa podniku spojená s přebudováním výroby na zbrojní součástky pro tanky, ponorky, letadla a automobily.

Po skončení Druhé světové války byla zastavena vojenská výroba a byla obnovena výroba čerpacích zařízení. Nedlouho po té došlo ke znárodnění společnosti a k jejímu přejmenování na SIGMA PUMPY. V roce 1947 byl podnik rozdělen na tři hlavní závody: Lutín, Hranice, Olomouc. Základním závodem byl Lutín. V roce 1948 byla zahájena rozsáhlá poválečná výstavba podniku v Lutíně, došlo k systematické specializaci na výrobu čerpadel průmyslového charakteru zahrnující i převzetí konstrukcí čerpadel z firem Škoda Plzeň, První brněnská strojírna Brno a ČKD Praha-Vysočany. V roce 1965 vznikla nová Výrobně-hospodářská jednotka Sigma-Závody na výrobu čerpacích zařízení a armatur v Olomouci slučující všechny podniky na výrobu čerpadel a armatur na československém území. V roce 1966 byla zavedena výroba rotorů jednovřetenových čerpadel tvářením a této technologii byl udělen čs. patent. Rok 1968 proběhl ve znamení oslav stého výročí od založení podniku a mimo započatí výroby ponorných kalových a odvodňovacích čerpadel začala také spolupráce s britskou firmou CRANE Ltd. za účelem licenční výroby mechanických ucpávek. Toto období se stalo také průlomové co se týká exportu a to zejména do střední a východní Evropy, severní Afriky, Blízkého východu, střední a jižní Ameriky a jihovýchodní Asie. V roce 1975 vznikl v rámci podniku Dodavatelský závod jehož úkolem bylo zabezpečit komplexní dodávky investičních celků v oboru čerpací techniky. V roce 1979 došlo k zahájení výroby čerpadel pro klasickou a jadernou energetiku nové koncepce a o 4 roky získalo nově vyvinuté kotlové napájecí čerpadlo zlatou medaili na Mezinárodním veletrhu v Brně.

Dne 1.4.1990 získala SIGMA Lutín plnou samostatnost a jako hospodářský subjekt získala název SIGMA Lutín, státní podnik. Úspěchem tohoto roku byla mimo jiné výroba technicky náročných čerpadel pro 1000 MW jaderné bloky. V roce 1992 byl zpracován a posléze schválen privatizační projekt s metodou Kuponové privatizace. K 5.1. 1994 vznikla akciová společnost SIGMA Lutín jako pokračovatel státního podniku. V roce 1995 byl společnosti udělen certifikát systému řízení jakosti dle ISO 9001. V roce 1997 byla dokončena organizační restrukturalizace firmy jejíž výsledkem je SIGMA GROUP a.s. se

sídlem v Lutíně a sdružující přes deset vývojových, výrobních a obchodních společností s ručením omezeným působících zejména v Lutíně a Hranicích. O 7 let později došlo ke změně v organizaci výroby spočívající v rozčlenění výrobní struktury mezi závody v Hranicích a Lutíně.

V roce 2008 oslavila společnost 140. výročí založení firmy.<sup>4</sup>

## 2.2. Ochranné známky a jejich historie

Ochranná známka SIGMA byla zaregistrována 4. srpna 1922 v Úřadě pro zápis ochranných známek při obchodní a živnostenské komoře v Olomouci. Bratři Sigmundové si ji zvolili pro svou podobnost se svým příjmením a dále jako řecké písmeno Sigma, které je známé po celém světě, jednoduché a dobře vyslovitelné. V současnosti je ochranná známka společnosti registrována ve 75 zemích světa a v roce 1998 proběhla úspěšně registrace značky v Libanonu. Dne 20.2.1995 byla ochranná známka prohlášena Úřadem průmyslového vlastnictví v Praze za známku „proslulou“.

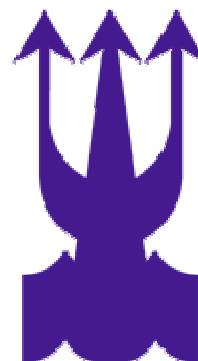
V roce 1922 byl také zaregistrován symbol společnosti – Neptunův trojzubec představující nezkrotný vodní živel, který je s pomocí výrobků SIGMA úspěšně přemožen. Stejně jako jméno společnosti i jeho symbol je chráněn v 75 zemích. Tímto symbolem jsou vybaveny produkty na které nelze kvůli velikosti, konstrukci či materiálů umístit název společnosti.

Mimo loga společnosti se proslavily také názvy některých typů čerpadel a to DARLING (malá domácí vodárna) a řada NAUTILA (ponorné čerpadla do studní).<sup>5</sup>

**Obrázek č. 1:** Logo společnosti



**Obrázek č. 2:** Symbol společnosti



<sup>4</sup> [http://www.sigmagroup.cz/web/cz/o\\_firme/historie/](http://www.sigmagroup.cz/web/cz/o_firme/historie/)

<sup>5</sup> [http://www.sigmagroup.cz/web/cz/o\\_firme/ochranne\\_znamky/](http://www.sigmagroup.cz/web/cz/o_firme/ochranne_znamky/)

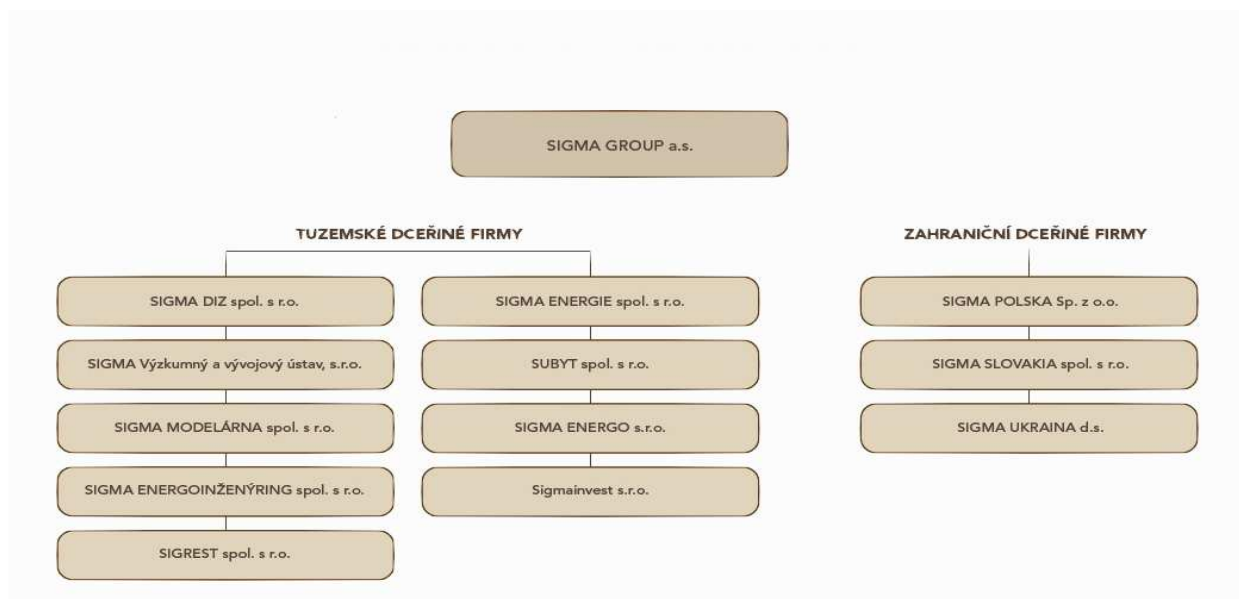


## 2.3. Organizační struktura společnosti

Mezi orgány SIGMA GROUP a.s. patří tříčlenné představenstvo a tříčlenná dozorčí rada. Základní kapitál společnosti je tvořen 89 147 000 Kč.

Společnost má 9 tuzemských dceřiných firem a 3 zahraniční jak lze pozorovat ve schématu.

**Schéma č. 2:** Organizační schéma holdingu SIGMA GROUP a.s.<sup>6</sup>



### 2.3.1. Tuzemské dceřiné společnosti SIGMA GROUP a.s.

#### SIGMA ENERGOINŽENÝRING s. r. o.

Jedná se o jednu z nejvýznamnějších dceřiných společností SIGMA GROUP a.s. Její hlavní podnikatelskou činností jsou dodávky napájecích a čerpacích stanic pro klasickou a jadernou energii, teplárny a výtopny. Avšak podmínkou vyhotovení návrhu je užití produkce mateřské společnosti SIGMA GROUP a.s. Společnost působí v energetickém odvětví v oblasti finálních dodávek již od 50. let a podílela se na budování a vybavování čerpací technikou všech tuzemských elektráren. Společnost také uskutečnila řadu dodávek do ciziny a to do Albánie, Brazílie, Číny, Egypta, Pakistánu, Jugoslávie, Ruska, Polska, Bulharska, Rumunska a na Kubu. Mezi jaderné elektrárny vybavené produktem SIGMA ENERGOINŽENÝRING s. r. o. patří Dukovany, Temelín, Mochovce, Jaslovské Bohunice a některé další objekty v Rusku, bývalém NDR a Bulharsku. Společnost se také podílela na

<sup>6</sup> Dle výroční zprávy z roku 2008

projekčních a technických přípravách výstavby akumulčních elektráren Dlouhé Stráně, Liptovská Mara a Čierný Váh.

#### **SIGMA DIZ spol. s.r.o.**

Jádrem činnosti této dceřiné společnosti je výroba a dodání závlahových a odvodňovacích investičních celků, průmyslových čerpacích stanic v hutnictví, těžebním a ropném průmyslu.. Mezi tuzemská odbytíště závlahových čerpacích stanic patří Jižní Morava a Polabí, zahraniční dodávky směřovaly v minulých letech do Východního Slovenska, Ruska, na Ukrajinu a do zemí Blízkého a Středního východu. Podle odhadů zavlažuje technika SIGMA DIZ spol.s.r.o. zhruba 2,0 mil. ha polí v Rusku, na Ukrajině a v Iráku.

#### **SIGMA Výzkumný a vývojový ústav, s.r.o.**

Posláním výzkumného a vývojového ústavu je rozvíjet hydraulický design čerpadel a průběžně zvyšovat jejich kvalitu a výkonnost. Výsledkem další činnosti provozované touto dceřinou společností je „červený program“ spočívající ve výrobě technických prostředků pro záchranáře a to zejména velkokapacitní mobilní čerpací stanice používané k čerpání při povodních, velkých požárech a při jiných přírodních katastrofách. „Modrý program“ nachází uplatnění v ekologii a to prostřednictvím výroby míchadel, aerátorů, recirkulačních čerpadel pro čistírny odpadních vod a úpravu pitné vody.

#### **SIGMA ENERGO s.r.o.**

Tato společnost vznikla nedávno fúzí SIGMA MONTÁŽE s.r.o. a SIGMA ENERGO Třebíč a je hlavním partnerem ostatních dceřiných společností. Její hlavní aktivitou je zajištění servisních služeb u jaderných, klasických a vodních elektráren, včetně ostatních technologických systémů provozujících čerpací agregáty, dále montáž systémů, jejich seřizování, zkoušky, revize a provozní kontroly, renovace opotřebovaných dílů čerpadel. Mezi největší odběratele patří energetické systémy ČEZ, a.s., Arcelor Mittal Ostrava a.s., ŠKODA JS a.s., ŠKODA POWER a.s., Pražská teplárenská a.s., Pražské vodovody, Sokolovská uhelná, a.s., Dalkia Česká republika a.s. Zahraniční montáže byly uskutečněny na Slovensku (JE Paks, JE Jaslovské Bohunice a JE Mochovce), v Egyptě, Polsku a Rusku a v dalších zemích světa.

### **SIGMA INVEST s.r.o.**

SIGMA INVEST s.r.o. má svůj základ v bývalé organizaci zahraničního obchodu INTERSIGMA a její zahraniční poslání přetrvává i do současnosti. Společnost má sídlo v Praze a nyní se zaměřuje na obchod se Středním a Blízkým východem a na Egypt a to zejména na obnovení vztahů s Irákem, kam dříve SIGMA hojně dodávala zvláště do oblasti petrochemie. Společnost se zde snaží využít místní odborný personál a stávající vztahy s firmami.

### **SIGMA ENERGIE spol. s.r.o.**

Tato společnost byla vyčleněna v roce 2004 z mateřské společnosti SIGMA GROUP a.s. proto, aby mohla nezávisle poskytovat energie v průmyslovém areálu SIGMA v Lutíně. V současnosti se počet odběratelů pohybuje mezi 35 až 40 subjekty. Zemní plyn je zajišťován z distribuční soustavy Severomoravské plynárenské a.s., elektrická energie pochází z rozvodné sítě ČEZ Distribuce, a.s.

### **SIGMA MODELÁRNA spol. s.r.o.**

Činnost modelárny byla započata v 30. letech a od té doby se zde vyrábí slévárenské modely z Al slitin, šedých litin, dřeva, oceli, bronzu. V roce 2006 se Modelárna společnosti SIGMA GROUP a.s. stala dceřinou společností a změnila svou právní formu na společnost s ručením omezeným. Část výrobků této společnosti je určena pro potřeby SIGMY, druhá část je dodávána jak tuzemským tak i zahraničním odběratelům.

## **2.3.2. Zahraniční dceřiné společnosti**

### **SIGMA SLOVAKIA, spol. s.r.o.**

Tato dceřiná společnost byla založena v roce 1999 v Bánské Bystrici a důvodem založení bylo rozšíření služeb a obchodu s čerpadly na slovenském trhu. Hlavní činností této společnosti je zajišťování náhradních dílů a dovoz nových čerpadel ze sesterských společností v ČR. Mezi její významné odběratele patří Slovenské elektrárne a.s., US Steel Košice s.r.o., Slovnaft Bratislava a.s., SPP a.s., Continental Truck Tyres a.s., John Manville a.s., Bratislavská teplárenská a.s. a jiné slovenské teplárenské společnosti.

## **SIGMA POLSKA Sp. Z o.o.**

SIGMA POLSKA Sp. Z o.o. sídlící od roku 1997 v Gliwicích zabezpečuje dodání výrobků SIGMA hlavně do oblasti klasické energetiky, teplárenství a těžebního průmyslu. Za významné polské odběratele lze považovat PKN ORLEN S.A., energetický koncern PKE Katowice S.A. a ALSTOM POWER.

## **SIGMA UKRAINA d.s.**

Cílem této dceřiné společnosti založené v roce 2002 v Oděse je zajišťovat monitoring ukrajinského trhu s čerpací technikou, zabezpečovat kusový prodej čerpadel a podporovat dodávky větších investičních celků a dále poskytovat obchodní a technické poradenství.

## **2.4. Výroba a výrobní program**

Charakter výroby podniku je klasicky strojírenský. Společnost je vybavena stroji univerzálního charakteru pro kusovou výrobu a účelově doplňované CN a CNC stroji. Kromě běžných strojírenských technologií jsou používány také specifické technologie jako RTG prozařování, tepelné zpracování nebo defektoskopie. Výrobky jsou posléze zkoušeny v hydraulické zkušebně, která mimo vlastních hydraulických parametrů měří i ostatní fyzikálně mechanické veličiny jako vibrace, hluchnost a další. Základní zkušební okruh je zde tvořen zemním bazénem o objemu 4 500m<sup>3</sup> a využitelné hloubce 8m.

Veškerá výroba se sdružuje na jednom výrobním provozu avšak s odloučenou hydraulickou zkušebnou, svařovnou, expedicí a některými dalšími technologiemi.<sup>7</sup>

Po roce 1995 došlo k převedení části výrobního programu (zvláště výroba spotřebního a lehkého sortimentu) z SIGMY GROUP a.s. do SIGMA PUMPY Hranice s.r.o. SIGMA GROUP a.s. se od této chvíle zabývá pouze výrobou průmyslového sortimentu. Mezi základní oblasti uplatnění výrobků společnosti patří energetika a to klasická i jaderná, vodní hospodářství průmyslových provozů, petrochemie, těžba ropy, zavlažovací a odvodňovací systémy v zemědělství, doly a hutě, kalová hospodářství a stavebnictví a ostatní průmyslové aplikace.

Pro energetiku společnost dodává:

- napájecí čerpadla (vícestupňová článková a kotlová)

---

<sup>7</sup> Dle výroční zprávy z roku 2008

- kondenzátní čerpadla jak v horizontálním, tak vertikálním uspořádání
- podávací čerpadla ( jedno nebo dvoutoková spirální)
- chladicí čerpadla
- oběhová čerpadla teplovodní
- čerpadla pro olejová hospodářství
- čerpadla pro technickou vodu

V oblasti vodního hospodářství jsou oblíbená čerpadla horizontální spirální jednostupňová jedno nebo dvoutoková, vícestupňová článková, vertikální jednostupňová diagonální nebo článková.

V petrochemii našla uplatnění jednostupňová kozlíková čerpadla, která jsou vyráběna v 90 velikostech a dále jsou úspěšná čerpadla vysokých dopravních výšek což jsou mnohostupňová článková nebo polo – kotlová čerpadla.

Pro zavlažovací systémy jsou vyráběna čerpadla s velkými průtoky.<sup>8</sup>

## **2.5. Lidské zdroje v SIGMA GROUP a.s.**

SIGMA GROUP a.s. zaměstnává 704 pracovníků z toho 428 náleží do mateřské společnosti. Z celkové počtu tvoří 52 % dělnické profese a 48 % technicko – obchodní a administrativní pozice. Co se týká kvalifikace má 16 % zaměstnanců vysokoškolské vzdělání, 38 % středoškolské a vyšší odborné a 46 % je vyučeno. Společnost poskytuje zaměstnancům následující benefity:

- Penzijní připojištění (náklady 2 625 600 Kč)
- Životní pojištění (182 800 Kč)
- Příspěvek na stravování (1 528 000 Kč)

Společnost také zajišťuje pravidelné výcviky a školení vycházející z pololetních plánů, zajišťované vlastními i externími lektory a zakončené přezkoušením a následným vydáním certifikátu. Externích vzdělávacích akcí se v roce 2009 zúčastnilo 300 zaměstnanců. Náklady na vzdělání zaměstnanců dosáhly téměř 2 mil. Kč.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Dle výroční zprávy z roku 2008

<sup>9</sup> Dle výroční zprávy z roku 2009

## 2.6. Environmentální politika společnosti

Hlavní body programu environmentální politiky zůstávají již několik let nezměněny a stanovují nejvyšší ochranu v oblasti odpadového hospodářství, ochrany ovzduší a ochrany vod. Mezi konkrétní zásady environmentální politiky pro rok 2008 patřilo:

- Důsledné třídění odpadů
- Intenzivnější třídění využitelných složek komunálního odpadu
- Snížení emisí těkavých látek z lakovny a odmašťovny
- Kontrola odběrů pitné vody
- Snižování produkce odpadů z obalů

Evidenční a kontrolní činnost je zajišťována oddělením ekologie.<sup>10</sup>

## 2.7. Certifikace

Všechny činnosti společnosti SIGMA GROUP a.s. jsou již od roku 1992 certifikovány prostřednictvím systému jakosti dle norem ISO 9000. V roce 1994 byl proveden první audit společností TÜV CERT – RW TÜV a bylo schváleno zavedení systému jakosti dle normy ČSN ISO 9001:1994. V roce 2001 došlo k nové certifikaci a to podle normy ČSN EN 9001:2001. Mezi další certifikace patří certifikace v systému GOST R náležícímu certifikačnímu centru Ruské Federace „HACTXOJI“, který je nezbytný pro firmy dovážející do Ruska. V roce 2008 byl znovu získán certifikát systému kvality pro plnění požadavků evropské směrnice 94/9/ES (ATEX) potřebný pro výrobu a prodej čerpadel určených do prostředí s nebezpečím výbuchu a v souladu s požadavky nových vyhlášek Státního úřadu jaderné bezpečnosti byly zavedeny nové postupy při výrobě vybraných zařízení pro jadernou energetiku. Společnost také musela vzít v potaz specifické požadavky legislativy Slovenské republiky při dodávkách pro jadernou elektrárnu Mochovce.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Dle výroční zprávy z roku 2008

<sup>11</sup> [http://www.sigmagroup.cz/web/cz/o\\_firme/certifikace/](http://www.sigmagroup.cz/web/cz/o_firme/certifikace/)

### 3. MARKETING PRO TUZEMSKÝ A ZAHRANIČNÍ TRHY

Aktivita společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. spočívající ve výrobě odlitků pro další použití při výrobě čerpadel a průmyslových armatur zaručuje společnosti účast na trhu organizací (B2B trh).

Po odsunutí výroby čerpadel pro domácí použití do SIGMA PUMPY Hranice s.r.o. se stala společnost SIGMA GROUP a.s. výrobcem výlučně průmyslového zboží. A tudíž stejně jako ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. působí tedy na trhu organizací.

Trh organizací sdružuje všechny společnosti, které kupují zboží nebo služby sloužící k další výrobě a dále je prodávají, pronajímají nebo dodávají. Pro tento trh je charakteristický menší počet větších odběratelů, kteří navazují s dodavatelem velmi úzké vztahy. Časté jsou také vícenásobné prodejní návštěvy realizované kvalifikovanými nákupčími, přímé nákupy a odvozená poptávka od přání konečných spotřebitelů.<sup>12</sup>

Mezi nejdůležitější činnosti společnosti atž už působí na spotřebním, průmyslovém nebo vládním trhu, tuzemském či zahraničním je strategické plánování. Tato činnost slouží společnosti ke sladění dlouhodobých firemních cílů se zdroji, které má podnik k dispozici a podnikatelskými příležitostmi. Jeho úkolem je co nejpřesnější stanovení nákladů a správný odhad návratnosti investic. Obsahem strategického plánování je také definice poslání společnosti, které odráží firemní hodnoty a kulturu a dále stanovení strategických cílů.<sup>13</sup>

Mezi strategické cíle společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA a.s. patří:

- Zlepšení kvality výrobků
- Investice do zařízení a budov
- Zvýšení prodeje na zahraničních trzích

Při strategickém plánování se SIGMA GROUP a.s. snaží sledovat situaci na trhu a vývojové trendy v oblasti výroby čerpadel a z toho také vychází při tvorbě marketingových plánů.

Strategické cíle společnosti jsou:<sup>14</sup>

<sup>12</sup> KOTLER, Philip, KELLER, Kevin, Lane. Marketing management. Praha: Grada, 2007. s. 249.

<sup>13</sup> MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. Druhé přepracované vydání. Praha: Grada, 2006. s. 69.

<sup>14</sup> Dle výroční zprávy z roku 2008

- Inovace čerpadel vyššího řádu, kde vzniká generačně nový výrobek při současném využití grantových projektů
- Inovace těch řad a druhů čerpadel, kde je poptávka trvalá nebo opakovaná
- Posílení pozice na trhu energetiky výrobou nové generace čerpadel pro pokročilé energetické bloky o jednotkovém výkonu 660 MW s nadkritickými parametry
- Posílení pozic v tržním segmentu petrochemie
- Zlepšení zákaznického komfortu a širší pokrytí zákaznických potřeb
- Vývoj modulárního systému pro diagnostiku a monitoring chodu čerpadel

Inovace zmíněná v prvních dvou bodech je zaměřená na zvýšení účinnosti čerpadel, prodloužení jejich životnosti, rozšíření oblasti použitelnosti, zvýšení jakosti a spolehlivosti a neustále zvyšování parametru sací schopnosti, řešení specifických parametrů čerpadel a splnění environmentálních požadavků. Inovace jsou většinou financovány z vlastních prostředků, ale společnost používá také grantové politiky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR na podporu výzkumu a vývoje. Při jejich tvorbě společnost spolupracuje s AV ČR, vysokými školami a některými vysoce specializovanými firmami.<sup>15</sup>

Komunikační politika obou společností zcela odpovídá charakteristice politiky průmyslových firem. Komunikačním nástrojům zde není přisuzován velký význam a tudíž i finance putující na tyto činnosti nejsou příliš vysoké. Kupující se rozhodují na základě technických parametrů, platebních podmínek, dodacích lhůt, kvality, ceny a důvěry v dodavatele a jeho image. Komunikační politika zaměřená na emoce je oproti spotřebním trhům v tomto případě neúčinná.<sup>16</sup>

Tvorba komunikačního mixu a použití jednotlivých nástrojů je taktéž rozdílné v případě průmyslových trhů. Zatímco v případě spotřebních trhů má nejvýznamnější postavení reklama, podpora prodeje a až poté osobní prodej. V případě průmyslových trhů je časté pořadí opačné.<sup>17</sup>

Komunikační mix ve společnosti SIGMA GROUP a.s. a ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. má následující podobu.

<sup>15</sup> Dle výroční zprávy z roku 2008

<sup>16</sup> MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing. Druhé přepracované vydání. Praha: Grada, 2006. s. 99.

<sup>17</sup> KOTLER, Philip. Moderní marketing. Čtvrté evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 839.



**Tabulka č. 1:** Nástroje komunikačního mixu SIGMA GROUP a.s. a ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s.

<b>SIGMA GROUP a.s.</b>	<b>ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s.</b>
<b>Reklama</b>	<b>Osobní prodej</b>
Adresáře a katalogy, brožury a propagační tiskoviny, reklamní předměty	
<b>Podpora prodeje</b>	<b>Reklama</b>
Účast na veletrzích a výstavách	Dárkové předměty s logem, potištěná firemní vozidla a propagační tiskoviny
<b>Události a zážitky</b>	
Sponzoring	
<b>Public relations</b>	
Výroční zprávy, časopis společnosti	
<b>Osobní prodej</b>	

Nejpoužívanějším nástrojem komunikačního mixu společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. je osobní prodej, v menší míře je používáno reklamy formou dárkových předmětů s logem, potištěných firemních vozidel a propagačních tiskovin. Dříve byla realizována i podpora prodeje v podobě účasti na veletrzích a v Brně se vyskytoval i firemní billboard.

Mezi nejvýznamnější nástroje společnosti SIGMA GROUP a.s. patří taktéž osobní prodej, následováno podporou prodeje v podobě účasti společnosti na specializovaných výstavních akcích obzvláště na Ukrajině a v Pobaltských zemích. Společnost se také pravidelně účastnila věhlasného veletrhu v Plovdivu.<sup>18</sup> Mezi méně významné nástroje patří reklama, public relations a sponzoring, je realizován prostřednictvím finančních příspěvků fotbalovému klubu SK SIGMA.

<sup>18</sup> Jedná se o jeden z nejkvalitnějších oborově zaměřených veletrhů na Balkáně specializující se na vodní technologie a vodní hospodářství, ekologii a energetiku, dopravu a zařízení servisů, elektroniku a elektrotechniku, informační technologie, strojírenství, chemický průmysl a stavebnictví.

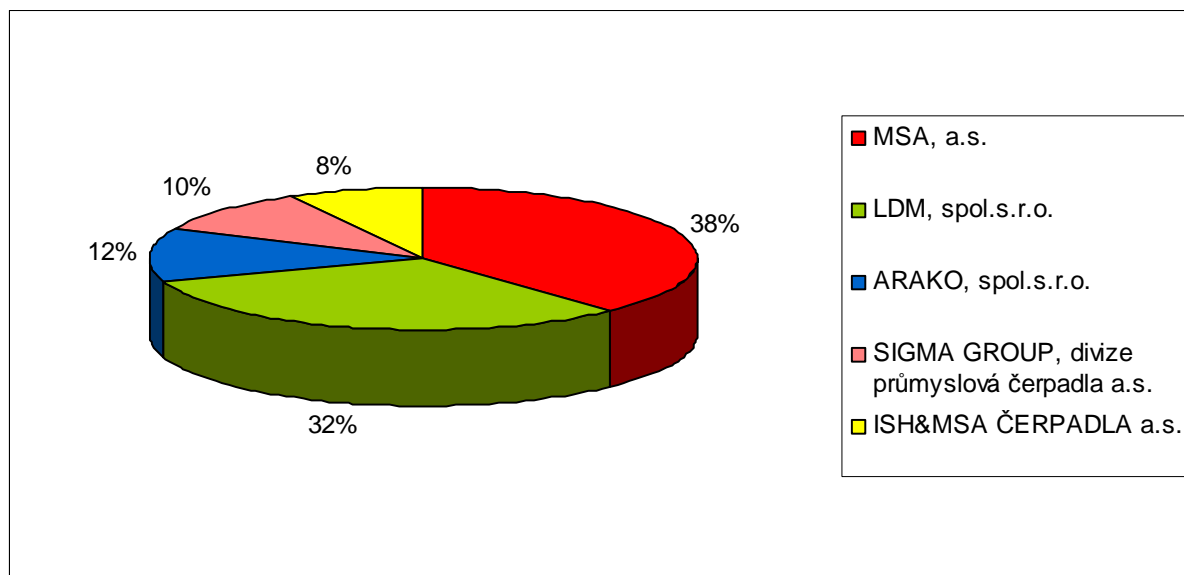
## 4. TUZEMSKÁ ZÁKAZNICKÁ STRUKTURA

### 4.1. Společnost ROUČKA SLÉVÁRNA a.s.

Zatímco v minulosti převažovali odběratelé českého původu, nyní putuje 70 % produkce zahraničním zákazníkům a jen 30 % českým. Společnost se snaží o zvýšení loajality odběratelů prostřednictvím komplexních služeb a vyhovění speciálním požadavkům klientům. Zatím je tato snaha úspěšná, protože většina objednávek je opakovaných od stálých zákazníků. Platební podmínky nejlepším tuzemským odběratelům zahrnují splatnost faktur 90 dní, méně důležitým firmám je poskytnuta splatnost 30 dnů a malý odběratelé platí 50 % zálohu předem.

Tuzemští odběratelé produktů společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA a.s. působí převážně v oblasti výroby čerpadel a průmyslových armatur. Mezi nejpodstatnější zákazníky tuzemského původu patří MSA, a.s. v Dolním Benešově, LDM, spol.s.r.o. v České Třebové, ARAKO, spol.s.r.o. v Opavě, SIGMA GROUP, divize průmyslová čerpadla a.s. v Lutíně, ISH&MSA ČERPADLA a.s. v Olomouci.

Graf č. 1: Tržby tuzemsko dle objemu zakázek<sup>19</sup>



<sup>19</sup> Dle interních informací ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s.

## 4.2. Společnost SIGMA GROUP a.s.

SIGMA GROUP a.s. má široké spektrum tuzemských odběratelů různící se jak velikostí a významností tak obory podnikání: energetika, důlní průmysl, petrochemie, vodní hospodářství, kanalizační systémy. Každý rok jsou realizovány kusové dodávky určené zhruba 450 až 500 zákazníkům, dodávky investičních celků jsou zajišťovány dceřinými inženýrskými organizacemi SIGMA.

Oblast energetiky zajišťuje největší objem dodávek pro společnost. Tržby se v tomto sektoru za poslední rok zvýšily o 12 % na což měly velký vliv vládní doporučení o energetické samostatnosti. Vedoucí postavení má zde ČEZ a.s., Škoda Power a.s., International Power Opatovice a.s., Plzeňská energetika a.s., Plzeňská teplárenská a.s., Pražská teplárenská a.s. a Dalkia a.s.

Mezi stálé tuzemské zákazníky v oblasti vodohospodářství jsou Pražské vodovody a kanalizace a.s., Plzeňská vodárna a.s.

V oblasti petrochemie byly uskutečněny dodávky do rafinerií Unipetrol a.s., Česká rafinérská a.s., Paramo a.s., Spolana a.s., Chemické závody Sokolov a.s. a Deza a.s.

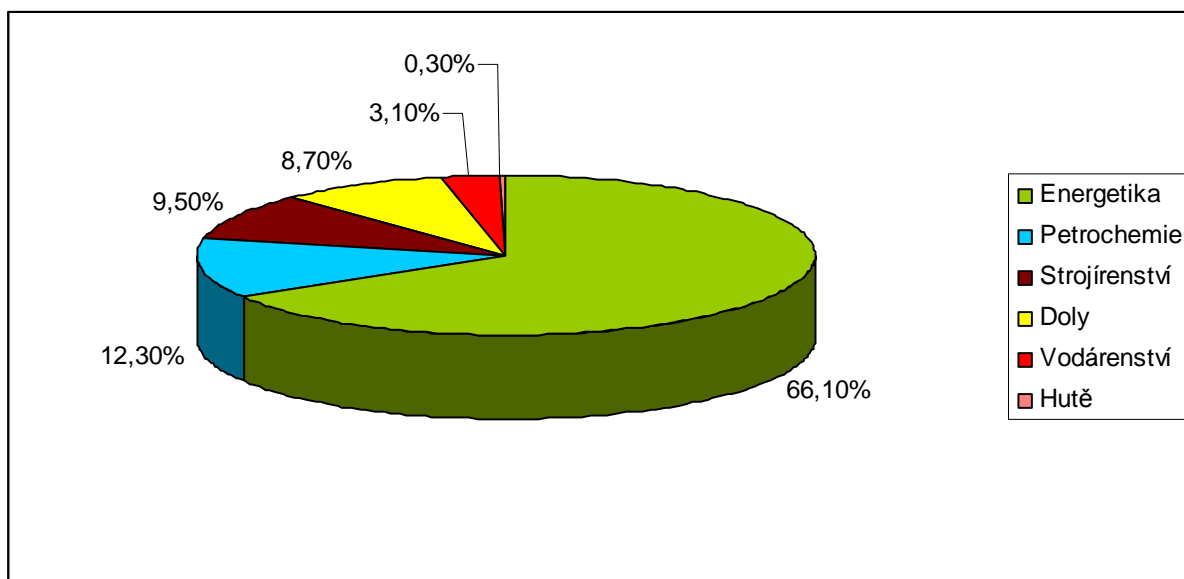
Oproti roku 2008, který byl v oblasti těžby uhlí pro společnost velmi úspěšný z důvodu účasti na Báňských projektech a realizace dodávek pro OKD a.s., rok 2009 je ve znamení padesátiprocentního propadu dodávek v oblasti těžby uhlí. I přesto došlo k realizaci některých dodávek a to plovoucích čerpacích stanic pro povrchové lomy do Mostecké uhelné a.s. a Sokolovské uhelné a.s. a spolupráce pokračuje i s OKD a.s.

**Tabulka č. 2:** Tržby tuzemsko dle segmentů, tis. Kč<sup>20</sup>

Segment trhu	Tržby v tis. Kč
Energetika	141 619
Petrochemie	26 353
Strojírenství	20 354
Doly	18 640
Vodárenství	6 641
Hutě	643

<sup>20</sup> Dle výroční zprávy z roku 2009

**Graf č. 2:** Tržby tuzemsko dle segmentů<sup>21</sup>



<sup>21</sup>Dle výroční zprávy z roku 2009

## **5. ZAHRANIČNÍ ZÁKAZNICKÁ STRUKTURA**

### **5.1. Společnost ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s.**

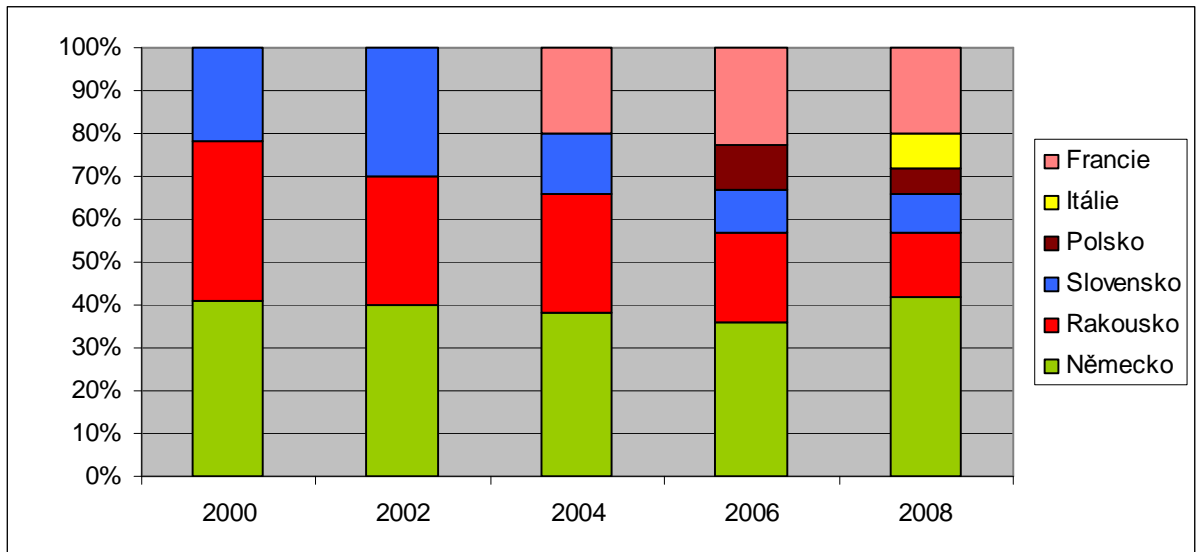
Historie vývozu společnosti je totožná s exportní historií SIGMY v období komunismu jelikož ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. byla její součástí více než 25 let. Po osamostatnění v roce 1992 společnost využila některých předešlých kontaktů, ale z velké části si klientelu vytvořila sama k čemuž ji pomohla i dřívější příslušnost ke světově známému podniku SIGMA.

Prvního porevolučního zahraničního zákazníka společnost získala v roce 1991 a jednalo se o německou společnost vyrábějící armatury Ari Armaturen, která má stále co se týče objemů zahraničních zakázek prvenství mezi ostatními odběrateli. Další společností s níž byla navázána spolupráce záhy po revoluci byla rakouská firma Schmitz (nyní Flowserve). Mnoho dalších kontaktů společnost získala na zahraničních veletrzích, které dříve hojně navštěvovala nebo od jiných exportních firem. Spolupráce s většinou zahraničních společností navázaná v 90. letech stále trvá, avšak počet tuzemských zákazníků se za posledních 10 let výrazně zmenšil.

Dřívější poměr tuzemského odběru vůči zahraničnímu činící dvě ku jedné se nyní téměř otočil. K této změně došlo na základě špatných předchozích zkušeností s českými odběrateli obzvláště v oblasti platební morálky. Většina současných zahraničních zákazníků společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. vykazuje vysokou platební ukázněnost a striktní dodržování podmínek, mezi nejlepší zákazníky společnosti z tohoto hlediska patří německé a rakouské firmy.

### 5.1.1. Vývoj exportu 2000-2008

Graf č. 3: Rozdělení exportu dle destinace v letech 2000-2008



- Největší zakázky v roce 2000 byly zadány německými a rakouskými společnostmi, konkrétně se jednalo o Ari Armaturen, GmbH, Siemens Building Technologies, KSB, Estner & Schmidt a Allweiler AG. Rakousko zde bylo zastoupeno 4 společnostmi, z nichž nejdůležitější je Maschinenfabrik ALBERT GmbH, na Slovensku byly realizovány dodávky pro podniky AVC, a.s. a NAFTA Gbely, a.s.
- V roce 2002 zůstaly dodávky do německých společností bez změny, avšak byl zaznamenán úbytek zakázek od rakouských odběratelů, který byl ovšem vykompenzován získáním nového slovenského obchodního partnera a to strojírenské společnosti zabývající se výrobou strojů pro potravinářský průmysl PSS, a.s.
- Rok 2004 byl ve znamení velkých dodávek pro společnost Siemens Building Technologies, ve stejném objemu pokračovaly dodávky pro Ari Armaturen, GmbH a Allweiler AG, nově byla navázána spolupráce se slovenskou společností ŽELEZIARNĚ PODBREZOVÁ, a.s. a byly zahájeny dodávky odlitků do dceřiných společností SUNDSTRAND INTERNATIONAL S.A. a ASCO JOUCOMATIC NUMATICS S.A.
- Nejvýznamnější událostí roku 2006 bylo získání nových polských odběratelů a to společnosti Zetkama S.A. a Polna S.A. V tomto roce dochází také k rozvázání

obchodních vztahů s některými rakouskými zákazníky, kteří zvolili dodavatele nabízející nižší cenu.

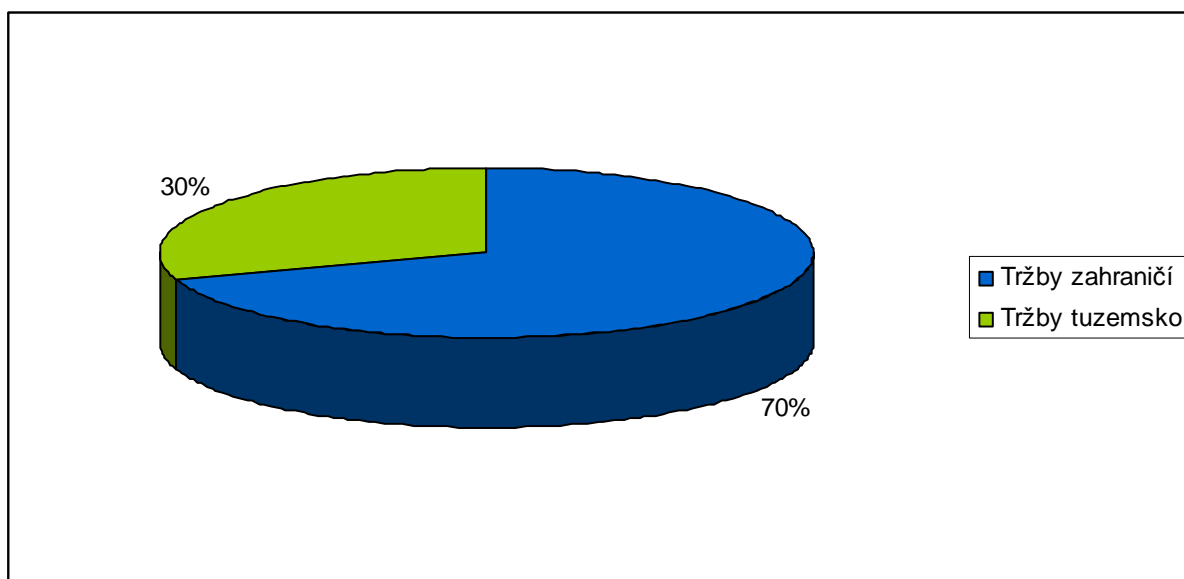
- Následující rok společnost rozšířila řady odběratelů o italskou společnost Orion S.p.A., francouzskou dceřinou společnost Union Pumps S.A.S. Došlo k lehkému zvýšení objemu zakázek pro Německo na čemž má velkou zásluhu Ari Armaturen, GmbH a Allweiler AG a naopak společnost zaznamenala snížení objemu zakázek od slovenských a rakouských odběratelů.

### **5.1.2. Export v roce 2009**

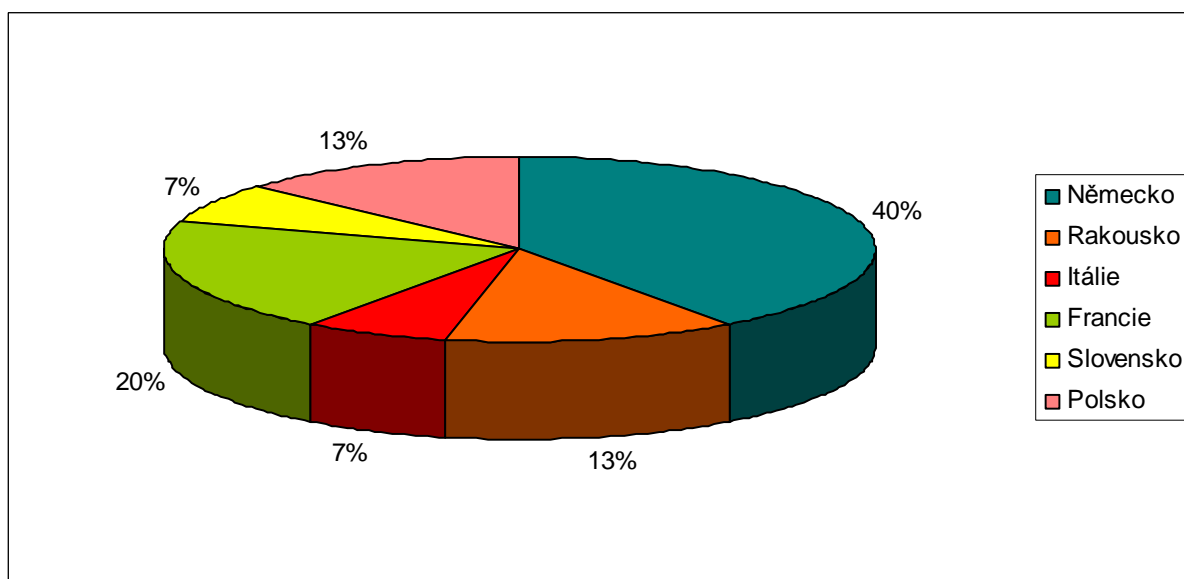
Již na začátku roku 2009 došlo ke snížení objemu zakázek od německých a rakouských společností a to i od největšího odběratele společnosti německé ARI ARMATUREN, GmbH. Společnost byla nucena zvýhodnit své zboží snížením ceny a tímto činem se jí podařilo udržet dostatečný objem zakázek k přežití krizového období, které naštěstí pro společnost skončilo na začátku roku 2010. Mezi hlavní země vývozu produktů společnosti patřilo v roce 2009 Německo, Rakousko, Francie. Menší zakázky byly realizovány v Polsku, na Slovensku a v Itálii. V případě Francie a Rakouska je třeba zmínit, že se jedná o dceřiné společnosti nadnárodních koncernů se sídlem ve Spojených státech nebo Velké Británii a proto může být toto geografické určení scestné, ale při zpracování grafu jsem brala v potaz spíše umístění dceřiné společnosti, kam byly odlitky dodány než sídlo celé společnosti.

Celkovou struktura exportu v roce 2009 jsem se rozhodla ilustrovat prostřednictvím následujících grafů.

**Graf č. 4:** Podíl exportu na celkových tržbách společnosti<sup>22</sup>



**Graf č. 5:** Rozdělení exportu dle destinace v r. 2009<sup>23</sup>

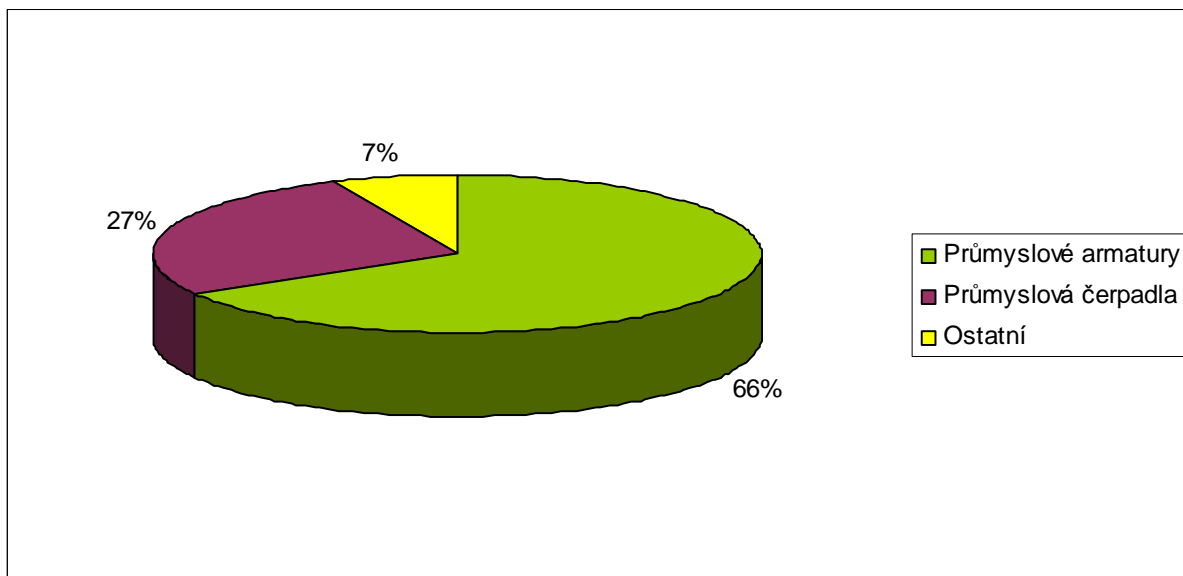


<sup>22</sup> Dle odhadu ředitele slévárny Lutín

<sup>23</sup> Dle odhadu ředitele slévárny Lutín



**Graf č. 6:** Rozdělení exportu dle typu produktu<sup>24</sup>



## **5.2. Významní zahraniční zákazníci ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s.**

V této podkapitole jsou stručně představeni nejvýznamnější odběratelé odlitků společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. Lze si povšimnout, že se v drtivé většině jedná o velké či dokonce nadnárodní společnosti pohybující se v několika odvětvích průmyslu.

### **NĚMECKO**

#### **ARI ARMATUREN, GmbH**

Jedná se o nejvýznamnějšího odběratele produktů společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. Tato společnost, které je ročně dodáno 800 tun odlitků patří mezi stabilní zákazníky již od roku 1991. Ve výrobním programu firmy se nachází filtry, odvaděče kondenzátu, regulační, pojistné, uzavírací a zpětné ventily. Společnost má 700 zaměstnanců a 9 poboček ve Velké Británii, Dánsku, Francii, Rakousku, USA, Číně, Malajsii, Singapuru a Rusku a obchodní zástupce v dalších 50 zemích.

#### **SIEMENS Building technologies Landis & Staefa Division**

Druhým nejvýznamnějším odběratelem ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. je německý elektrotechnický koncern Siemens AG s ročním obratem 76,7 miliard EUR. Společnost působí v oblasti průmyslu, energetiky a zdravotní péče. Sféra průmyslu je rozdělena na 4 divize, přičemž jednou z nich je i divize Building technologies se sídlem v Rastattu, pro které ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. dodává odlitky. Tato divize se zaměřuje na

<sup>24</sup> Dle odhadu ředitele slévárny Lutín

automatizaci budov, produkty pro vytápění, ventilaci a klimatizaci, požární a bezpečnostní produkty, nízkonapěťovou instalační techniku.

### **Allweiler AG**

Odlitky ROUČKA SLÉVÁRNY, a.s. jsou dodávány také nejstaršímu výrobcí čerpadel v Německu, kde jsou používány k výrobě odstředivých čerpadel, vrtulových čerpadel, spirálních čerpadel a jednovřetenových čerpadel. Tyto produkty nachází uplatnění v energetice, při stavbě lodí a v rozličných jiných průmyslech.

### **Leusch, GmbH**

Společnost Leusch založená v roce 1974 v Neuss je výrobcem průmyslových armatur pro chemický průmysl, papírenský průmysl, rafinérie, zařízení pro desalinaci mořské vody, čističky vod, stavbu lodí, těžbu zemního plynu a jeho přepravu. Výrobní program společnosti zahrnuje uzavírací klapky s dvojitou excentricitou a s trojitou excentricitou, kulové kohouty a speciální ventily s pneumatickým, hydraulickým a elektrickým pohonem.

## **FRANCIE**

### **UNION PUMPS S.A.S.**

Tato dceřiná společnost americko-skotského koncernu CLYDEUNION Pumps působící v oblasti energetiky, petrochemie a čištění odpadních vod vychází z tradice výroby čerpadel v Annecy od roku 1919. V současnosti se tato pobočka pro niž jsou dodávány odlitky specializuje na výrobu odstředivých čerpadel v souladu s API-610 a čerpadel pro jadernou energetiku.

### **SUNDSTRAND INTERNATIONAL S.A.**

Dalším významným odběratelem je dceřiná společnost americké Hamilton Sundstrand specializující se na výrobu zařízení pro letecký průmysl, dále pro chemický a zpracovatelský průmysl, stavebnictví a hutnictví. Odlitky ROUČKA SLÉVÁRNY, a.s. jsou používány k výrobě odstředivých, dávkovacích a speciálních čerpadel.

## **RAKOUSKO**

### **FLOWSERVE, GmbH**

Tato společnost je významným evropským dodavatelem čerpadel, ventilů, těsnění a dalších produktů do oblasti energetiky, petrochemie, chemického průmyslu, papírenského, potravinářského průmyslu, hutnictví a vodohospodářství. ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. dodává odlitky hned do dvou poboček Flowserve. Jednou z nich je Flowserve, GmbH-Villach Operation, která dodává regulační ventily do většiny solárních elektráren ve

Španělsku. Druhou z nich je pobočka v Brunn am Gebirge s všeobecným výrobním zaměřením.

## **POLSKO**

### **ZETKAMA S.A.**

Kapitálová skupina ZETKAMA S.A. využívá produktů společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. k výrobě širokého spektra armatur, které jsou z velké části vyváženy do zahraničí obzvláště do Německa, Rakouska, Francie, Španělska, Itálie, Velké Británie, Skandinávie, Pobaltských států a Spojených států.

## **SLOVENSKO**

### **ŽELEZIARNĚ PODBREZOVÁ, a.s.**

Slovenským odběratelem jsou železářny s dlouholetou tradicí založené v roce 1840 za účelem výroby kolejnic pro rakouskou železnici. Po vybudování válcovny trubek v roce 1930 byla výroba přeorientována na ocelové trubky. Výrobní program společnosti využívající odlitků ROUČKA SLÉVÁRNY, a.s. zahrnuje mnoho typů trubek, trubkových polotovarů a tvarovek, které dále nachází uplatnění v automobilovém průmyslu, energetice a strojírenství.

## **ITÁLIE**

### **ORION S.p.A.**

Nedávno získaným zákazníkem je italská společnost ORION S.p.A, jež je tradičním rodinným podnikem od roku 1950. Společnost využívá odlitků ROUČKA SLÉVÁRNY, a.s. k výrobě armatur, které posléze putují do chemického a petrochemického průmyslu po celém světě.

### **5.3. Společnost SIGMA GROUP a.s.**

Společnost se aktivně podílela na mezinárodním obchodu již od 30. let 20. století a své výrobky vyvážela do 24 zemí rozličného geografického umístění. Avšak po nástupu komunismu se změnila teritoriální orientace společnosti a vývoz byl směřován především do zemí bývalého Východního bloku: Polska, Maďarska, Rumunska, Bulharska, Jugoslávie, NDR a SSSR. Své další obchodní partnery společnost našla také v Indii, Egyptě, Sýrii, Francii, SRN, Iráku a Číně. V 60. letech vznikla v rámci společnosti organizační jednotka zaměřená na zahraniční obchod s názvem INTERSIGMA. Nedlouho po té společnost získala nová odbytiště pro své výrobky a to v zemích Latinské Ameriky, na Kubě, v Bangladéši, Pákistánu, Iránu, Turecku a Albánii.

Rok 1989 znamenal pro společnost tvrdou konfrontaci s konkurencí na západních trzích a nezbytné úvahy o boji s ní. Došlo také k přerušení dodávek do Ruska, tento výpadek trval 15 let než došlo k navrácení k původní spolupráci. Po zániku INTERSIGMY přešel přímý zahraniční obchod plně do rukou SIGMA GROUP a.s. a od té doby je tedy společnost při hledání nových zákazníků odkázána sama na sebe. Podstatnou část tvoří také nepřímý zahraniční obchod, kdy je zařízení dodáváno konečnému zákazníkovi prostřednictvím jiné společnosti. V současnosti oba tyto druhy vývozu představují více než polovinu celkových tržeb a očekává se vzrůstající tendence.

Současná teritoria vývozu navazují na historická odbytiště a tudíž mezi největší odběratele stále patří Rusko, Ukrajina, Kazachstán, Slovensko, Polsko, Maďarsko, Bulharsko, Rumunsko, Řecko, Francie, Indie, Pákistán, Irák, Sýrie, Egypt, Turecko a země bývalé Jugoslávie. Dochází zde jak k realizaci nových projektů, tak k výměně náhradních dílů na již instalovaných zařízeních. Prioritou společnosti je udržení stálých klientů prostřednictvím komplexní péče o zákazníky: instalace zařízení a následný servis. Při získávání nových zákazníků společnost spolupracuje s projekčními a investorskými firmami od kterých získává potřebné informace.

#### **5.3.1. Vývoj exportu 2000 - 2008**

V této podkapitole nastíním nejdůležitější počiny v oblasti vývozu společnosti v letech 2000 – 2008.

Zboží společnosti SIGMA GROUP a.s. bylo v roce 2000 exportováno do 30 zemí. Mezi nejvýznamnější zakázky zmíněného roku patřilo dodání havarijních a podávacích čerpadel pro ruské jaderné elektrárny a slovenské jaderné elektrárny. Dále společnost

dodala chladicí čerpadla elektrárně Jawozno v Polsku, čerpací stanice do Egypta, čerpadla do Súdánu, Egypta, Ecuadoru a Saudské Arábie a čerpadla pro vodní hospodářství v Maďarsku a Francii.

V roce 2001 došlo k velké změně v oblastech kam byla dodávána čerpací technika, větší objem zakázek byl realizován pro klasickou a jadernou energetiku v Polsku a v Ruské federaci. Třetí destinací s největším objeme vývozu bylo Slovenskou se sektorem jaderné energetiky.

Mezi významná teritoria vývozu patřilo v roce 2003 Slovensko, Rusko a Polsko Maďarsko, Německo, Sýrie a Španělsko. Největší realizovanou zakázkou bylo dodání zařízení pro jadernou elektrárnu Mochovce na Slovensku. V tomto roce byla také zahájena spolupráce s Čínou při výstavbě 3.bloku elektrárny Shen Tou. Snížení objemu zakázek bylo zaznamenáno v případě dodávek čerpacích stanic do Egypta.

Největší část objemu vývozu byla v roce 2004 realizována prostřednictvím dodávek pro tepelnou elektrárnu Shen Tou. Další podstatnou položkou byly dodávky do oblasti petrochemie v Rusku, pokračovaly dodávky do oblasti slovenské a polské energetiky. Nově SIGMA GROUP a.s. navázala spolupráci s Francií, Tureckem, Švédskem a Itálií a přijala také objednávky Azerbajdžánu a Kazachstánu na zařízení pro těžbu ropy. I I v tomto roce společnost zaznamenala pokles objemu zakázek pro Egypt.

V roce 2005 došlo k lehkému zvýšení vývozu způsobené dodáním zařízení pro čerpací stanici New Hamad v Egyptě. Na druhém místě v objemu zakázek se umístilo Slovensko s oblastí energetiky následováno Kazachstánem. Dále v tomto roce pokračovaly dodávky do ruského petrochemického průmyslu a na Ukrajině se společnost podílela na výstavbě hutních závodů.

Nejvýznamnější dodávky byly následující rok realizovány do oblasti ruské a ukrajinské jaderné energetiky. dále byly čerpadla SIGMA dodány do tepelných elektráren v Egyptě, Polsku, Srbsku a na Kubě. V oblasti petrochemie byly uskutečněny dodávky do oblasti Kiriši v Rusku, Iráku a Sýrie a v oblasti vodního hospodářství SIGMA GROUP a.s. dodala zavlažovací systémy do Súdánu a Indie a čerpací stanice pitné vody do Iráku.

V roce 2007 došlo k významnému zvýšení podílu exportu na celkovém objemu dodávek, v tomto roce činil vývoz více než polovinu tržeb, přičemž 80 % z toho bylo uskutečněno do Polska, Ruské federace, na Slovensko a do Indie. Menší zakázky byly realizovány v Řecku, Francii, Rumunsku, Bulharsku, Pákistánu, Sýrii a Argentině.

Mezi nejvýznamnější zákazníky v roce 2008 patřilo Rusko a to s dodávkami čerpací techniky do oblasti energetiky a petrochemie. V Polsku SIGMA GROUP a.s. dodala chladicí čerpadla pro elektrárnu Jaworzno III a Belchatów a na Ukrajině byla dodána olejová čerpadla do drtícího lisu v elektrárně Černobyl a čerpadla do metalurgického závodu v Kramatorsk. V tomto roce došlo také k uzavření smlouvy s Francií na chemická čerpadla pro Chemoprojekt. Do Iráku SIGMA GROUP a.s. dodala čerpadla pro přečerpávání vody Mandali a do Indie čerpadla pro jadernou elektrárnu Kudan Kulam.

### **5.3.2. Export v roce 2009**

Nejpodstatnější zvýšení tržeb bylo v roce 2009 zaznamenáno v oblasti jaderné energetiky a to především zásluhou spolupráce společnosti SIGMA GROUP a.s. s ruskými společnostmi Atomenergomaš a Rosatomenergo při výstavbě Kalininské jaderné elektrárny a dodáním chladících čerpadel do jaderné elektrárny Ivanovská a Južná 22.

Další podstatnou oblastí vykazující nárůst byla oblast petrochemie s největším objemem dodávek realizovaných do ruských rafinerií Kiriši a Nižněkamsk.

Na nepřímém exportu se podílely především dceřiné společnosti skupiny a to SIGMA ENERGOINŽENÝRING spol.s.r.o., SIGMA DIZ spol.s.r.o. a SIGMAINVEST s.r.o. První zmíněná společnost realizovala dodávky čerpadel pro Alčevský metalurgický kombinát na Ukrajině, druhá společnost dodala náhradní díly na dříve instalované závlahové čerpací stanice v Egyptě a dříve dodaná čerpadla na dotěžování ropy v Ázerbájdžánu. Dodávky poslední zmíněné společnosti jsou určeny pro čerpací stanice pitné vody v Iráku.

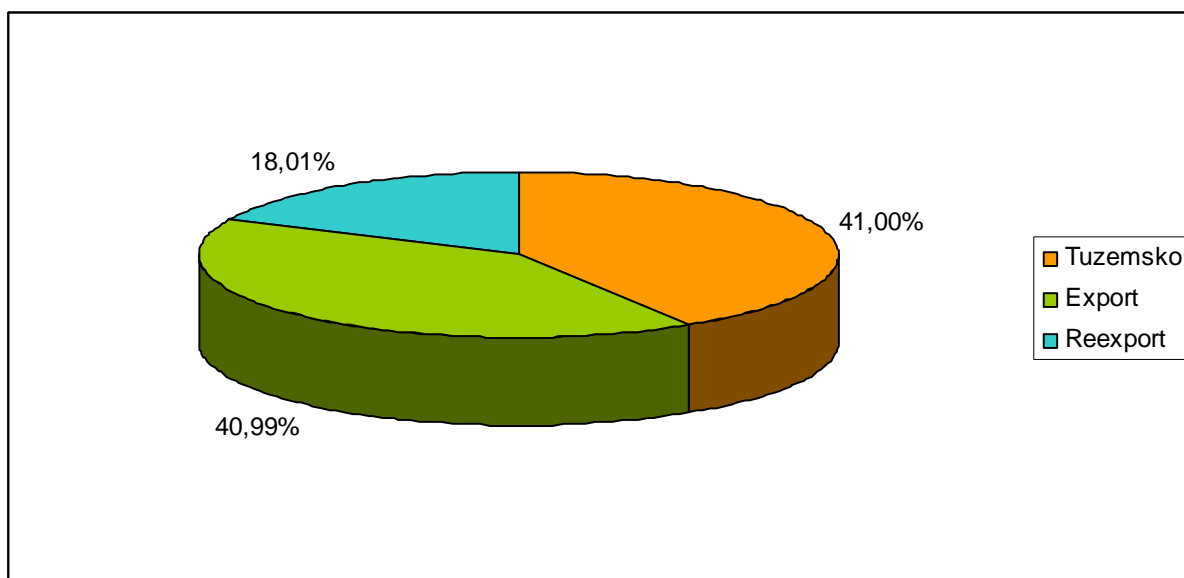
SIGMA GROUP a.s. spolupracuje také se společností SES Tlmače na výstavbě elektrárny MOA na Kubě a se společností Siemens Industrial na dodávkách do Turecka, Estonska na Taiwan. Dále prostřednictvím Austrian Energy uskutečnila v roce 2009 dodávky oběhových čerpadel do Rumunska, prostřednictvím Lutos Lubenec dodala kompresory do Číny a přes PSG chladicí teplotěnská čerpadla do Ruska.

Následující tabulky a grafy dokládají celkový objem vývozu společnosti v roce 2009, rozdělení a jeho objem podle segmentů trhu a podle destinací.

**Tabulka č. 3:** Celkové Tržby SIGMA GROUP a.s. v r. 2009 v tis. Kč<sup>25</sup>

Tuzemsko	214 250
Export	214 200
Reexport	94 110
Tržby celkem	522 560

**Graf č. 7:** Podíl exportu-reexportu na celkových tržbách společnosti



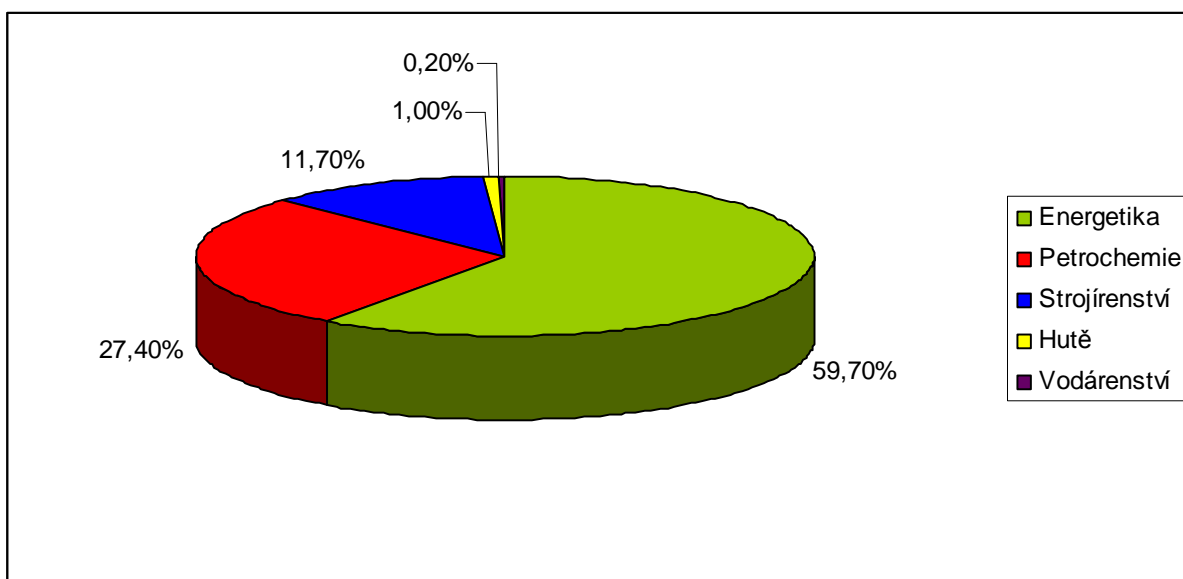
**Tabulka č. 4:** Tržby SIGMA GROUP a.s. dle segmentů v r. 2009<sup>26</sup>

Segment trhu	Tržby v tis. Kč
Energetika	184 061
Petrochemie	84 477
Strojírenství	36 072
Hutě	3 083
Vodárenství	617

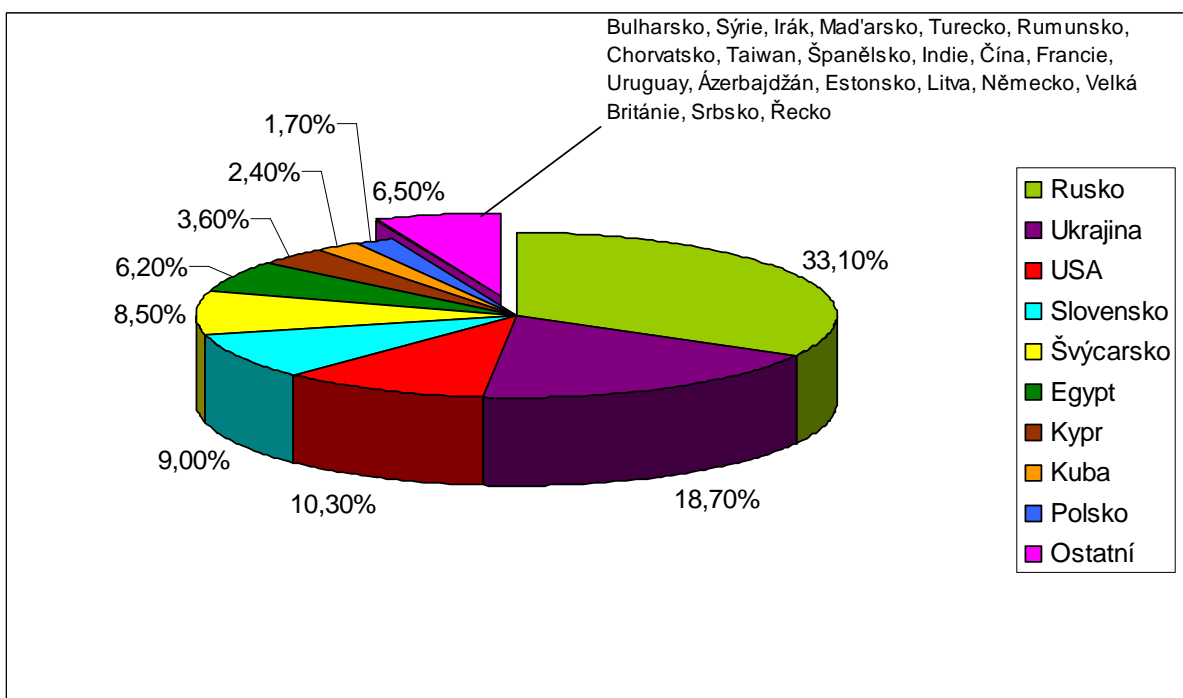
<sup>25</sup> Dle výroční zprávy z roku 2009

<sup>26</sup> Dle výroční zprávy z roku 2009

**Graf č. 8:** Rozdělení exportu dle segmentů trhu



**Graf č. 9:** Rozdělení exportu dle destinace<sup>27</sup>



**Poznámka:** V případě USA a Švýcarska se jednalo o zakázky objednané společnostmi se sídlem na těchto územích, ale realizované na jiných teritoriích.

<sup>27</sup> Dle výroční zprávy z roku 2009



**Tabulka č. 5: Tržby SIGMA GROUP a.s. dle destinace v tis.Kč<sup>28</sup>**

Destinace	Tržby v tis. Kč	Destinace	Tržby v tis. Kč
Rusko	102 051	Chorvatsko	1 233
Ukrajina	57 654	Taiwan	1 233
USA	31 756	Španělsko	925
Slovensko	27 748	Indie	617
Švýcarsko	26 206	Čína	617
Egypt	19 115	Francie	308
Kypr	11 099	Uruguay	308
Kuba	7 399	Ázerbájdžán	308
Polsko	5 241	Estonsko	308
Bulharsko	3 083	Litva	166
Sýrie	2 775	Německo	118
Irák	2 467	Velká Británie	112
Mad'arsko	1 850	Srbsko	112
Turecko	1 850	Řecko	109
Rumunsko	1 542		

### **5.3.3. Významní zahraniční zákazníci SIGMA GROUP a.s.**

Protože zákaznická struktura společnosti je rozsáhlá rozhodla jsem se věnovat pouze vybraným zahraničním odběratelům SIGMA GROUP a.s., divize průmyslová čerpadla. Po jejich krátkém představení předkládám také pro ilustraci přehled objemu zakázek jednotlivých společností v letech 2000-2009.

#### **BULHARSKO**

##### **SIMEX, spol. s r.o.**

Tato společnost se sídlem v Praze poskytuje komplexní zahraničně obchodní služby pro vývoz do zemí Střední a Východní Evropy se specializací na Bulharsko. Působí jako prostředník při dodávkách do oblastí energetiky, strojírenství a také realizuje prodej elektrických dopravních prostředků. Společnost SIGMA GROUP a.s. využívá služeb této

<sup>28</sup> Dle výroční zprávy z roku 2009

společnosti od roku 1999 a to převážně při vývozu zařízení do oblasti energetiky v Bulharsku. Jedná se většinou o dodávky do státních podniků.

### **BULARMEX I.K.**

Tato společnost sídlící od roku 1999 v Plovdivu se zaměřuje na dodávky do oblasti energetiky, petrochemie a potravinářského průmyslu. Jako jedna z mála bulharských společností je vlastníkem certifikace Bulharského státního úřadu pro metrologii a standardizaci. Spolupráce s touto společností byla zahájena v roce 2002 a ve většině případů jsou realizovány dodávky komerčním subjektům v oblasti energetiky a petrochemie.

### **Natsionalna Elektricheska Kompania**

Čtvrtým nejvýznamnějším bulharským zákazníkem je Národní elektrárenská společnost se sídlem v Sofii, která je zároveň druhou největší společností v Bulharsku. Jedná se o dceřinou společnost Bulgarian Energy Holding EAD sdružující společnosti zabývající se výrobou, rozvodem a prodejem elektrické energie, plynu, tepelné energie a těžbou uhlí. Tato dceřiná společnost provozuje 29 vodních elektráren s celkovým výkonem 2563 MW. SIGMA GROUP a.s. je dodavatel zařízení pro Natsionalna Elektricheska Kompania již od roku 2001.

### **SRBSKO**

#### **JUGOELEKTRO do.o.o.**

Tato společnost založená v roce 1946 v Bělehradě se specializuje na export a import čerpadel, průmyslových armatur, turbín, parovodů, elektrofiltrů a dodává zařízení a náhradní díly do tepelných a vodních elektráren po celém Srbsku. Od roku 2000 se podílela významnou měrou na přestavbě většiny tepelných a vodních elektráren a jejím hlavním zákazníkem je tedy státní podnik Electric Power Industry of Serbia. Společnost spolupracuje s významnými evropskými, asijskými a americkými výrobci např: Alstom ve Francii, Bopp&Reuter a Siemens v Německu, Rafako v Polsku, Whirlpool v Itálii, Turkish Electric Power Distribution. SIGMA GROUP a.s. využívá služeb této společnosti od roku 2003.

#### **Elektroprivreda Srbije, TENT Obrenovac**

Státní podnik Elektroprivreda Srbije neboli Electric power industry of Serbia byl založen v roce 2005 a jeho úkolem je zabezpečení elektrické energie pro všechny občany Srbské republiky. Podnik sdružuje 5 společností s ručením omezeným a jednou z nich je právě Tepelná elektrárna Nikola Tesla v Obrenovaci. Tato 14 bloková tepelná elektrárna o

výkonu 3 015 MW vyrábí ročně 16 412 GWh, což je 36 % celkového objemu vytvořené elektřiny v Srbsku. SIGMA GROUP a.s. dodává chladicí teplárenská čerpadla této společnosti již od roku 2003.

#### **Elektroprivreda Srbije, TE Drmno-Kostolac**

Tepelná elektrárna a doly Kostolac jsou další dceřinou společností národní elektrárenské společnosti Elektroprivreda Srbije. V roce 2006 dodala SIGMA GROUP a.s. zařízení do její součásti-dolu Drmno v hodnotě 2 450 000 Kč.

### **BOSNA A HERCEGOVINA**

#### **Elektroprivreda BiH, TE-TO Kakanj**

Významným odběratelem na území Bosny a Hercegoviny je národní elektrárenský podnik Elektroprivreda BiH vlastníci 2 tepelné elektrárny a 8 vodních elektráren. SIGMA GROUP a.s. své zařízení do jedné z tepelných elektráren - Kakanj již od roku 2000.

### **CHORVATSKO**

#### **SET Inženjering d.o.o. Zagreb**

Tato společnost založená v roce 1992 v Zagrebu je autorizovaným zástupcem SIGMA GROUP a.s. pro Chorvatsko a Bosnu a Hercegovinu. V nabídce této firmy jsou čerpadla a armatury převážně českých a slovenských firem určené pro oblast energetiky, vodního hospodářství a průmyslu. Výrobky SIGMA jsou touto firmou prodávány už od roku 1999.

#### **Hrvatska Elektroprivreda, EL-TO Zagreb**

Hrvatska Elektroprivreda je národní elektrárenský holding vyrábějící a distribuující elektrickou energii, teplo, plyn. Společnost spravuje 8 tepelných elektráren (spalujících uhlí, plyn a ropu) a 25 vodních elektráren s celkovým výkonem 4 000 MW. SIGMA GROUP a.s. je dodavatelem zařízení pro tento holding od roku 2000.

### **MAĎARSKO**

#### **E.ON EÜT Kft. Nyíregyháza**

Společnost E.ON založená v roce 1995 v Mnichově dodává elektrickou energii a plyn zákazníkům v 15 zemích Evropy od Velké Británie až po Bulharsko. V Maďarsku působí už 10 let a s 5,5 miliony zákazníků je jedním z hlavních dodavatelů energie. Po privatizaci maďarského energetického sektoru získala podíl ve 3 elektrárenských společnostech a 2 plynárenských společnostech. Společnost provozuje také několik

ekologických elektráren s výkonem pod 100 MW. SIGMA GROUP a.s. spolupracuje se společnostmi od roku 1997.

### **EXTREN, Kft.**

Tato zprostředkovatelská společnost z Budapešti spolupracuje s výrobcí čerpadel, motorů, ocelových konstrukcí a zajišťuje dovoz a vývoz zařízení do Maďarska a na evropské trhy. Specializuje se na oblast energetiky a vodního hospodářství. Výrobky SIGMA putují s využitím služeb této společnosti už od roku 1996 do různých podniků převážně komerční sféry.

## **ARGENTINA**

### **Central Térmica Guemes, S.A.**

Společnost Pampa Energia založená v roce 1995 je výrobcem 7,4 % celkové elektrické energie v Argentině a zásobuje s ní 2 600 000 zákazníků. Společnost spravuje 2 vodní elektrárny a 3 tepelné elektrárny s celkovým výkonem 2 000 MW. Jednou z tepelných elektráren je Central Térmica Guemes, S.A., která využívá bioplyn jako palivo k výrobě elektřiny. Výkon elektrárny je 361 MW, což je 1,3 % celkového objemu vytvořené energie v Argentině. SIGMA GROUP a.s. je dodavatelem zařízení pro tuto společnost od roku 1997:

## **URUGUAY**

### **COOPAR S.A.**

V tomto případě se jedná o zemědělskou a potravinářskou společnost se sídlem v Montevideu zabývající se pěstováním rýže a obilnin a výrobou těstovin, oleje a rozličných pochutin. Jako první společnost sdružení Mercosur získala certifikaci ISO 9002. SIGMA GROUP a.s. je dodavatel zavlažovacího zařízení této společnosti od roku 2008.

## **SÝRIE**

### **General Company of Homs Refinery**

Homs rafinérie je první rafinérie v Sýrii založená v roce 1959. Společnost se rozprostírá na ploše 4 km<sup>2</sup> a má 4 500 zaměstnanců. Roční výrobní kapacita byla na začátku existence společnosti 1 milion tun lehké irácké ropy určené pro místní trh a zbytek mohl být vyvezen. Během posledních 40 let se kvůli zvýšené poptávce po ropě zvýšila kapacita výroby na 5,7 milionů tun lehké nebo těžké syrské ropy. SIGMA GROUP a.s. dodává společnosti čerpadla od roku 1992.

## **IRÁK**

### **SIGMAINVEST s.r.o.**

Tato společnost navázala na svého předchůdce společnost INTERSIGMA, které se podařilo uzavřít první kontrakt na Blízkém východě již v roce 1958. Společnost se specializuje na vývoz zařízení na úpravu pitné vody a průmyslové vody, zařízení do čerpacích stanic, čističek odpadních vod a pomáhá realizovat velkoplošné závlahové projekty na Blízkém a Středním východě. Pro efektivnější instalaci byla zřízena kancelář v Egyptě, která má na starost montáž zařízení, provedení zkušebního provozu, záruční a pozáruční servis. Společnost funguje jako autorizovaný zástupce pro prodej v Iráku.

## **PÁKISTÁN**

### **AES Lal-Pir**

Společnost AES Lal Pir (Pvt.) Limited vlastní 128 elektráren a 14 distribučních společností k doručení energie do 26 zemí. V Pákistánu provozuje 2 tepelné elektrárny Lal Pir a Pak Gen o výkonu 365 MW každá. Palivem pro tyto elektrárny je ropa. SIGMA GROUP a.s., divize průmyslová čerpadla zajišťuje dodávky pro tuto společnost od roku 2005.

### **MAQ International**

Tato společnost z Karachi v Pákistánu se zabývá dodávkami zařízení do oblasti petrochemie, energetiky, textilního průmyslu a dalších podstatných oblastí pákistánské ekonomiky. Spolupráce SIGMA GROUP a.s. s touto firmou trvá od roku 2009.

**Tabulka č. 6:** Objem zahraničních zakázek od vybraných odběratelů v letech 2000 – 2004  
v tis. Kč<sup>29</sup>

<b>SPOLEČNOST</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Bulharsko</b>					
SIMEX, spol. s r.o.	1.367	-	-	1.390	2.075
BULARMEX I.K.	-	390	70	-	-
Natsionalna Elektriceska Compania	3.150	-	-	-	-
<b>Srbsko</b>					
JUGOELEKTRO do.o.o.	-	-	-	-	-
Elektroprivreda Srbije, TENT Obrenovac	-	-	-	-	-
Elektroprivreda Srbije, TE Drmno-Kostolac	-	-	-	-	-
<b>Bosna a Hercegovina</b>					
Elektroprivreda BiH, TE-TO Kakanj	1.020	890	285	390	360
<b>Chorvatsko</b>					
SET Inženjering d.o.o.	-	-	-	-	-
Hrvatska Elektroprivreda, EL-TO	-	156	-	110	-
<b>Maďarsko</b>					
EXTREN, Kft.	1,2	1.690	1.910	2.090	3.084
E.ON EÜT Kft.	-	-	-	-	450
<b>Argentina</b>					
Central Térmica Guemes, S.A.	-	110	-	-	-
<b>Uruguay</b>					
COOPAR S.A.	-	-	-	-	-
<b>Sýrie</b>					
General Company of Homs Refinery	55	156	3.530	850	-
<b>Irák</b>					
SIGMAINVEST s.r.o.	-	-	-	-	315
<b>Pákistán</b>					
AES Lal-Pir	-	-	-	-	1.920
MAQ International	-	-	-	-	-

<sup>29</sup> Dle interních zdrojů SIGMA GROUP a.s.

**Tabulka č. 7:** Objem zakázek od vybraných odběratelů v letech 2005 – 2006 v tis. Kč<sup>30</sup>

<b>SPOLEČNOST</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Bulharsko</b>					
SIMEX, spol. s r.o.	380	460	1.170	1.671	3.156
BULARMEX I.K.	-	-	-	211	-
Natsionalna Elektriceska Compania	-	-	-	-	-
<b>Srbsko</b>					
JUGOELEKTRO do.o.o.	283	2.763	-	701	-
Elektroprivreda Srbije, TENT Obrenovac	280	-	-	691	75
Elektroprivreda Srbije, TE Drmno-Kostolac	-	2.450	-	-	-
<b>Bosna a Hercegovina</b>					
Elektroprivreda BiH, TE-TO Kakanj	-	257	1.260	-	-
<b>Chorvatsko</b>					
SET Inženjering d.o.o.	-	-	1.680	625	1.116
Hrvatska Elektroprivreda, EL-TO	-	311	-	-	-
<b>Mad'arsko</b>					
EXTREN, Kft.	1.451	1.953	789	2.950	416
E.ON EÜT Kft.	258	-	-	-	-
<b>Argentina</b>					
Central Térmica Guemes, S.A.	-	380	1.602	329	-
<b>Uruguay</b>					
COOPAR S.A.	-	-	-	-	446
<b>Sýrie</b>					
General Company of Homs Refinery	2.506	206	1.950	1.549	1.915
<b>Irák</b>					
SIGMAINVEST s.r.o.	2.797	37.799	5.216	5.903	4.030
<b>Pákistán</b>					
AES Lal-Pir	-	-	45	-	-
MAQ International	-	-	-	-	1.092

<sup>30</sup> Dle interních zdrojů SIGMA GROUP a.s.

## **6. KONKURENCE TUZEMSKÁ A ZAHRANIČNÍ**

Konkurenti jsou firmy na trhu, které nabízí podobné výrobky a s nimi soutěží o přízeň určité skupiny zákazníků. Pro firmu je nezbytné, aby neustále sledovala nabídku své konkurence a včas zareagovala vytvořením nového produktu uspokojujícího stejné potřeby zákazníků. Klíčovou aktivitou v boji s konkurencí je sledování její strategie a cílů, definování silných a slabých stránek a přednosti a předvídání možných reakcí. Tyto informace by měly být správně interpretovány a sloužit společnosti při tvorbě vlastní strategie, při plánování a načasování svých akcí a podpoře vlastních silných stránek.<sup>31</sup>

### **6.1. Konkurence ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s.**

Pro společnost ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. představuje největší hrozbu tuzemská konkurence v zastoupení dvou společností a to Vítkovické slévárny, spol.s.r.o. a Šmeral Brno a.s. Základní strategií společnosti pro boj s konkurencí je maximální vstřícnost k přáním zákazníků, což zahrnuje výrobu speciálních odlitků a komplexní služby v oblasti dodání.

#### **Společnost Vítkovické slévárny, spol. s r.o.**

Tato společnost vyrábí odlitky z ocelí, litin a slitin mědi již od roku 1828 a válce od roku 1910. Společnost má dvě divize a to divize slévárna válců a divize slévárna odlitků se specializací na výrobu tvarově složitých odlitků. Výrobky nachází uplatnění v oblasti energetiky, strojírenství, hutnictví, důlního, lodního a stavebního průmyslu, polovina objemu výroby je vyvážena.

#### **ŠMERAL BRNO a.s.**

Tento brněnský strojírenský podnik s dlouholetou tradicí představuje pro společnost konkurenci ve výrobě odlitků z ocelolitiny a tvárné litiny. Ročně je zde vyrobeno 8 000 tun odlitků armatur, mlecích desek, drtících plášťů a čelistí a odlitků pro tvářecí stroje, které jsou dále vyváženy do více než 50 zemí.

---

<sup>31</sup>.SVATOŠ, Miroslav. Zahraniční obchod: teorie a praxe. První vydání. Praha: Grada, 2009. s. 156.



## **6.2. Konkurence SIGMA GROUP a.s.**

Tuzemské společnosti dodávající čerpací techniku do oblasti energetiky a průmyslu nepředstavují pro společnost velkou hrozbu. Dobré jméno společnosti, dlouholeté tradice a téměř podvědomé spojení čerpadel s názvem SIGMA zajišťuje společnosti stabilní postavení na českém trhu. Velkou konkurenční výhodou je také existence vlastní zkušebny čerpadel společnosti, jež není obvyklá u výrobců v České republice. V zahraničí má společnost již horší pozici. Zde působí hned několik významných výrobců čerpací techniky dodávající do některých oblastí klíčových pro SIGMA GROUP a.s. a to oblasti energetiky, petrochemie a vodního hospodářství. Strategie boje společnosti s konkurencí se skládá především z poskytnutí balíčku služeb ve formě dodání, montáž a dlouholetý servis (jsou časté případy, kdy dochází k výměně části zařízení instalované v době komunismu). Mezi nejvýznamnější konkurenty SIGMA GROUP a.s. lze zařadit následující společnosti.

### **KSB Aktiengesellschaft (Německo)**

Skupina KSB je světovým výrobcem čerpadel a armatur s ročními tržbami ve výši 2000 milionů EUR a 14 000 zaměstnanci ve 30 společnostech rozmístěných v 19 zemích světa. Společnost představuje pro Sigmu konkurenci v dodávkách čerpací techniky pro oblast energetiky a vodohospodářství. Dále tento německý koncern dodává zařízení pro stavebnictví, průmysl a doly a jeho výrobní program zahrnuje také malé domácí vodárny.

### **Sulzer Pumps Ltd. (Švýcarsko)**

Specializací této společnosti se sídlem ve Winterthur je výroba, montáž a servis odstředivých čerpadel určených pro papírenský průmysl, zpracovatelský průmysl, petrochemii, energetiku a vodohospodářství, přičemž více jak 50 % zakázek je realizováno v oblasti petrochemie a 21 % v oblasti energetiky. Prodej výrobků v zahraničí je uskutečňován prostřednictvím prodejních kanceláří ve 150 zemích světa.

### **Grundfos A/S (Dánsko)**

Tato dánská společnost se zabývá výrobou čerpadel od roku 1945. Společnost má 12 výrobních závodů v Evropě, Asii a Americe s celkovým počtem 17 000 zaměstnanců. Roční objem produkce činí 16 milionů čerpadel a to jak oběhových určených pro vytápění, chlazení a klimatizaci tak odstředivých s uplatněním v průmyslu a vodohospodářství.

Vlajkovou lodí společnosti jsou čerpadla oběhová, jejichž prodejem společnost pokrývá 50 % světové poptávky. Ve výrobním programu společnosti jsou také standardní a ponorné motory do čerpadel. Grundfos jako jedna z prvních společností získala v roce 1989 certifikaci podle norem ISO 9001.

### **Grupa Powen – Wafapomp SA (Polsko)**

Jedná se o největšího polského výrobce čerpadel dodávajícího čerpací techniku do jaderných, tepelných elektráren, kogeneračních elektráren, chemického a petrochemického průmyslu a dolů. Kolem 90 % polských dolů používá čerpadla této společnosti.

### **GANZ Energetika Ltd. (Maďarsko)**

Tento maďarský holding založený v roce 1990 v Budapešti se zabývá výrobou čerpadel, turbín, hydraulických brzd, pístových čerpadel a další techniky určené pro vodní hospodářství, jadernou energetiku a pro petrochemii. Konkurenčním výrobkem a zároveň nejúspěšnějším vývozním produktem společnosti jsou čerpadla, která nachází odbytí v zemích západní, východní a jižní Evropy a dále v Sýrii, Iránu, Číně, Tunisku a ve Vietnamu. Avšak největší počet zakázek v rámci čerpací techniky byl realizován v Egyptě, kam bylo od roku 1926 dodáno více než 200 čerpacích stanic. V oblasti jaderné energetiky společnost dodala zařízení do Ruska, Ukrajiny, Bulharska, Německa a na Ukrajinu.

## 7. PŮSOBENÍ SPOLEČNOSTÍ NA ZAHRANIČNÍCH TRZÍCH

Před vstupem na zahraniční trhy je v obou případech prováděn výzkum trhu. V případě společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. se jedná většinou o výzkum od stolu prováděný zaměstnanci. Tento lze říci nedbalý přístup je dán skutečností, že hlavním cílem společnosti je spíše udržení si stálých zahraničních zákazníků než získání nových a tudíž společnost nahlíží na výzkum v terénu či na kontaktování exportní agentury CzechTrade jako na zbytečnost. V případě společnosti SIGMA GROUP a.s. je výzkumu trhu věnována náležitá pozornost. Je prováděn většinou metodou od stolu následovanou výzkumem v terénu. Pro získání informací o celním a devizovém režimu v zemi vývozu, kurzové politice, netarifních nástrojích, ekonomickém a právním prostředí využívá SIGMA GROUP a.s. služeb exportní agentury CzechTrade a nebo tyto informace získává od obchodních partnerů se zkušenostmi s vývozem do daného teritoria. Pro financování svých zahraničních obchodních aktivit ani jedna ze společností nevyužívá služeb České exportní banky a Exportní garanční a pojišťovací společnosti..

Po zjištění všech potřebných informací prostřednictvím výzkumu trhu stojí společnosti před důležitým rozhodnutím a to o volbě formy vstupu na trh. Existují dvě základní možnosti vstupu na zahraniční trhy: přímý a nepřímý vstup a obě tyto metody jsou používány zkoumanými společnostmi.

Společnost ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. využívá přímého vstupu na zahraniční trhy a výhodu této metody spatřuje ve velmi úzkém vztahu výrobce a spotřebitele bez nutnosti využití služeb zprostředkovatelů a prostředníků.

Druhá zmíněná společnost vstupuje na zahraniční trhy nepřímou metodou a to prostřednictvím zprostředkovatelů a s využitím vlastní zahraniční sítě.

SIGMA GROUP a.s. využívá 3 typů zprostředkovatele a to: výhradní, nevýhradní a ad hoc.

Nový zprostředkovatelé společnosti jsou testováni na základě uzavření jednoho obchodního případu a po úspěšném splnění je sepsána smlouva s přesně vymezenými požadavky. S většinou i stálých zprostředkovatelů SIGMA GROUP a.s. je sepsána dohoda o spolupráci avšak v případě několika vybraných dlouhodobých a ověřených zástupců je spolupráce založena na principu „gentleman agreement“. Jako tradičně problémové

zprostředkovatele společnost hodnotí zástupce z Indie, Pákistánu, Bangladéše a některých Arabských zemí, zprostředkovatelské smlouvy jsou používány také při vývozu do Portorika, Brazílie, Argentiny, Uruguaye, Chile a na Kubu.

Jelikož zřízení vlastní zahraniční sítě je finančně, administrativně a legálně velmi náročnou záležitostí bývá realizováno jen kapitálově silnými mateřskými firmami. Zahraniční síť společnosti SIGMA GROUP a.s. je v současnosti tvořena třemi dceřinými společnostmi v Polsku, na Ukrajině a na Slovensku. Jejich založení předcházely důkladný průzkum zabývající se právními a daňovými podmínkami a podmínkami zaměstnávání pracovníků na zmíněných teritoriích a také srovnání očekávané ziskovosti s pravděpodobnými náklady.

## 8. KUPNÍ SMLOUVA

Pro zahraniční obchodní operace je kupní smlouva základní smluvní dokument na jehož základě je dodáno zboží a jsou provedeny navazující úkony. Kupní smlouva představuje souhrn závazkových vztahů obsahující mimo jiné řešení dopravy, placení, skladování a inspekce, který je často doprovázený řadou dalších dokumentů.<sup>32</sup>

Obě zkoumané společnosti vyžadují písemnou formu smlouvy, jež je také při realizaci zahraničních obchodních operací vyvážejícím společností doporučována.

Obsah kupní smlouvy je dán jak právními předpisy tak je určen charakterem zboží, trhu, použitými obchodními metodami a rozsahem povinností smluvních stran.<sup>33</sup>

Typická smlouva společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA a.s. a SIGMA GROUP a.s. má následující obsah:

- Smluvní strany
- Předmět koupě
- Cena a dodací podmínky
- Dodací lhůta
- Platební podmínky
- Force majeure
- Volba práva
- Sankce

Rozsáhlejší smlouvy obsahují mimo zmíněných položek také dokumentaci, záruční dobu a certifikát kvality, modifikaci smlouvy, platnost smlouvy a ukončení smluvního vztahu.

Podstatné náležitosti smlouvy: cena, dodací podmínky a platební podmínky budou podrobně rozebrány v kapitole 8 a 9.

Další významnou součástí smlouvy je dodací lhůta, která určuje, kdy má být zboží podle podmínek smlouvy dodáno kupujícímu. Podstatnost této položky spočívá v jejím přímém vlivu na cenu zboží, jež vzniká v případě, že prodávající domluvenou lhůtu nedodrží a hrozí mu ze strany kupujícího reklamace, sankce či dokonce odstoupení od

---

<sup>32</sup> JANATKA, František. Obchod v rámci Evropské unie a obchodní operace mimo členské země EU. Praha: ASPI, 2004. s. 75

<sup>33</sup> SVATOŠ, Miroslav. Zahraniční obchod: teorie a praxe. První vydání. Praha: Grada, 2009. s. 193

smlouvy. Ve smlouvách ROUČKY SLÉVÁRNY, a.s. se lze nejčastěji setkat s lhůtou přesnou, v některých případech fixní.

SIGMA GROUP, a.s. používá ve většině případů taktéž lhůtu přesnou, v případě realizace velkých investičních celků používá lhůtu postupnou.

Nezbytnou položkou kupních smluv obou společností je také volba práva jejímž úkolem je ustanovit platné právo v případě sporů mezi subjekty s odlišným domácím právem. V případě našich zkoumaných společností je uplatňováno právo české, švýcarské či právo země odběratele.

## 9. KUPNÍ CENA A DODACÍ PODMÍNKY

Kupní cena v mezinárodním obchodě má dvě formy a to pevnou a pohyblivou záležející na různých faktorech např. vývoji cen surovin. V případech obou zkoumaných společností dochází k fixnímu stanovení ceny ve smlouvě. Cena zboží společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. a cena jednotlivého zařízení SIGMA je stanovena ve smlouvě za kus, při realizaci větších investičních celků je cena uváděna za realizaci.

Kontaktní měnou obou společností při styku se zahraničím je euro. V případě společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. probíhají všechny obchody na území Evropy a tudíž je euro používáno jako základní měna všech operací. SIGMA GROUP a.s. dříve používala při obchodování s Blízkým a Středním východem dolar, po opakovaných problémech s určitými zeměmi (zejména zmrazení syrských a iráckých dolarových vkladů) přešla plošně k používání eura při stanovování ceny.

Dalším podstatnou součástí kupní smlouvy je dodací podmínka, jež slouží k určení povinností prodávajícího a kupujícího spojených s dodáním a převzetím zboží. Při volbě dodací podmínky se vychází z celosvětově platného souboru dodacích doložek nazývaného INCOTERMS, který však nemá povahu právní normy a právně závazný se stává pouze při uvedení domluvené doložky v kupní smlouvě. V kupních smlouvách společností ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. a SIGMA GROUP a.s. se lze setkat s následujícími doložkami:

- **FCA a EXW**

Tyto doložky patří mezi nejčastěji používané ve společnosti SIGMA GROUP a.s.. Při volbě doložky FCA dodá prodávající zboží celně odbavené pro vývoz na sjednaném místě dopravci jmenovanému kupujícím. U položky EXW se dodání omezí na poskytnutí kupujícím zboží ve závodě prodávajícího nebo na jiném jmenovaném místě.<sup>34</sup>

- **FOB**

Tuto doložku aplikuje společnost SIGMA GROUP a.s. především při obchodu se Sýrií, Irákem a Indií. Použitím FOB prodávající splní povinnost dodání ve chvíli,

---

<sup>34</sup>MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní obchodní operace. Třetí přepracované vydání. Grada: 2003. s. 64-65

kdy zboží přejde zábradlí lodi v přístavu nalodění. Povinnost dodávajícího je ovšem odbavení zboží pro vývoz.<sup>35</sup>

- **CPT a CIP**

Při volbě doložky CPT má prodávající povinnost dodat zboží dopravci jím jmenovaným a uhradit náklady za přepravu na místo určení. Doložka CIP je rozšířena o povinnost prodávajícího obstarat pojištění kryjící kupujícího proti ztrátě a poškození zboží během přepravy, uzavřít pojistnou smlouvu a zaplatit pojišťovací prémii.<sup>36</sup> Doložka CPT je nejčastěji používanou doložkou ve společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. a doložka CIP je používána společností SIGMA GROUP a.s. při obchodování s Bosnou a Hercegovinou.

- **DDU**

Tato doložka je vyžadována mnohými partnery SIGMA GROUP a.s. avšak pro společnost je nevýhodná a často dochází k opětovnému jednání o změně doložky. DDU představuje největší závazek na straně prodávajícího, protože prodávající dodává zboží celně neodbavené a nevyložené z příchozího dopravního prostředku v místě určení a tudíž nese všechny výlohy a rizika až do místa určení.<sup>37</sup>

Kromě kódu zvolené doložky a místa se ve smlouvách uvádí také rok vydání souboru, ze kterého vychází zmíněná doložka a to z důvodu zabránění případných nesrovnalostí při výkladu povinností vycházející ze změn v různých vydání INCOTERMS. Pro ilustraci přikládám ukázkou konkrétní podoby doložky v kupních smlouvách obou zkoumaných společností.

- Příklad doložky v kupní smlouvě ROUČKA SLÉVÁRNA a.s

**CPT ROUCKA SLEVARNA according to INCOTERMS 2000**

- Příklad doložky v kupní smlouvě SIGMA GROUP a.s.

**FCA SIGMA in Lutín/CZ, incl.the package for truck transport – INCOTERMS 2000.**

---

<sup>35</sup> MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní obchodní operace. Třetí přepracované vydání. Grada: 2003. s. 65

<sup>36</sup> MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní obchodní operace. Třetí přepracované vydání. Grada: 2003. s. 66

<sup>37</sup> MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní obchodní operace. Třetí přepracované vydání. Grada: 2003. s. 67



## 10. PLATEBNÍ PODMÍNKY

Účelem platební podmínky je stanovení místa, doby a způsobu úhrady kupní ceny na jejíž kalkulaci má tímto podstatný vliv. Zatímco v případě tuzemské obchodní operace probíhá platba bez velkých rizik, při styku se zahraničím mohou vyplynout problémy spojené se vzdáleností partnerů, rizikovostí transakce a její obchodně technické náročností.<sup>38</sup> Pro eliminaci vzniku možných nežádoucích situací si obě zkoumané společnosti zvolily jako prostředníka při zahraničních transakcích renomované evropské banky, v případě SIGMA GROUP a.s. se jedná o anglickou banku HSBC Bank plc.

Ve většině smluv je přesně definováno místo, doba a forma placení. Doba placení se v případě SIGMA GROUP a.s. objevuje ve formě platby předem a při dodání. V případě druhé společnosti je v drtivé většině uskutečňována platba po dodání.

SIGMA GROUP a.s. realizuje placení celé výše v době dodání pouze při obchodních transakcích s bulharskými zákazníky prostřednictvím české společnosti SIMEX, spol. s r.o. Ve případě obchodování se zeměmi Ruské federace, zeměmi bývalé Jugoslávie, dále východoevropskými a jihoamerickými společnostmi požaduje SIGMA GROUP a.s. 50 % zálohu před zahájením výroby a zbytek musí být doplacen před zahájením expedice. Tento typ placení je pro společnost výhodný, protože omezuje riziko spojené s případným odstoupením kupujícího od smlouvy a v některých případech poskytuje část prostředků na výrobu zboží.

Volba druhu platební podmínky je ovlivněna druhem zboží, způsobem jeho používání, finanční náročností koupě, dále teritoriem obchodu a situací na trhu geografickém, odvětvovém a finančním, zvláštnostmi, použitými distribučními cestami, charakterem obchodního partnera v dané operaci a finanční situací podniků. Oproti hladkým platbám představujícím bankovní převod částky bez návaznosti na předběžné podmínky poskytují dokumentární formy placení daleko větší jistoty. Jednou z nejbezpečnějších forem zahraničního platebního styku je dokumentární akreditiv, který je také hojně využíván při zahraničních a v některých případech i tuzemských platbách společností SIGMA GROUP a.s. Tento platební instrument představuje „*písemný závazek*“

---

<sup>38</sup> MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní obchodní operace. Třetí přepracované vydání. Grada: 2003. s. 70

*banky, že poskytne třetí straně určité plnění, budou-li během doby stanovené akreditivem předloženy odpovídající dokumenty a splněny všechny podmínky akreditivu.*<sup>39</sup>

Pro SIGMA GROUP a.s. je to platební instrument velmi výhodný, protože jeho prostřednictvím získává ručení navíc i od banky avšak s podmínkou včasného doručení požadovaných dokumentů. Kupující zde bývají v nevýhodě, protože před převzetím ručení bankou dochází k pečlivému přezkoumání jeho platební schopnosti.

SIGMA GROUP a.s. používá zásadně neodvolatelný potvrzený akreditiv, který představuje definitivní závazek vystavující a zároveň potvrzující banky. Společnost jej vyžaduje od všech arabských a větších indických zákazníků a u vybraných zakázek do oblasti energetiky. U menších indických a pákistánských zakázek se z důvodu opakovaných problémů s vystavením dokumentárního akreditivu muselo od něj upustit.

ROUČKA SLÉVÁRNA a.s. využívá dodávek na otevřený účet. U této platební podmínky odesílá vývozce zboží dohromady s fakturou na niž je uvedena splatnost kupní ceny, která je posléze uskutečněna formou hladkého platu. Doba splatnosti záleží na zvyklostech dané země. V případě společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA a.s. je lhůta 90 dní.

---

<sup>39</sup>SVATOŠ, Miroslav. Zahraniční obchod: teorie a praxe. První vydání. Praha: Grada, 2009. s. 218

## 11. LOGISTIKA

Pojem logistika představuje použití hmotných i nehmotných prostředků k fyzickému přemístění zboží. Pod hmotnými prostředky si lze představit hotové výrobky, obaly a odpady a nehmotné zahrnují soubor logistických činností a služeb. Logistika si klade za cíl uspokojit specifické potřeby zákazníků v optimálním čase.<sup>40</sup>

Přeprava v mezinárodním obchodě může být zajištěna jak vlastními prostředky kupujícího či prodávajícího nebo mohou kupní strany využít služeb logistické firmy vybavené výbornou znalostí přepravních možností a tímto výrazně šetří náklady firem, pro které by vytvoření tohoto zázemí bylo finančně náročné.

Společnost ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. přepravuje své zboží prostřednictvím logistické společnosti Proma. SIGMA GROUP a.s. v případě uplatnění doložky CPT a CIP využívá služeb logistické firmy, která je vybírána na základě výběrového řízení, u jiných doložek aplikovaných společností je odpovědnost za dopravu na straně kupujícího a s tím i volba logistické firmy a způsobu přepravy.

V mezinárodním obchodě lze zboží přepravovat pěti způsoby a to prostřednictvím železniční dopravy, silniční dopravy, námořní a říční dopravy a kombinací několika uvedených metod.

Jelikož většina zákazníků společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. pochází ze sousedních států nebo blízkých evropských zemí je zboží společnosti v drtivé většině přepravováno prostřednictvím silniční dopravy. V případě SIGMA GROUP a.s. je situace složitější. Z důvodu rozsáhlé teritoriální struktury vývozu je zboží společnosti přepravováno několika způsoby dopravy. Zboží určené evropským a ruským zákazníkům je dopravováno prostřednictvím silniční dopravy, pro dopravu čerpací techniky do arabských zemí, Pákistánu a Indie je volena námořní doprava kombinována s kamionovou. Obě společnosti si pro pozemní dopravu zvolili dopravu silniční a to z důvodu nesporných výhod pramenících z rychlosti, vysoké mobility a dostupnosti. Mezi nevýhody této dopravy patří nízká průchodnost silniční a dálniční sítě, vysoká nehodovost a narušování životního prostředí.

---

<sup>40</sup>MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní obchodní operace. Třetí přepracované vydání. Grada: 2003. s. 127

Námořní přeprava zaujímá významné místo v mezinárodní přepravě, jejím prostřednictvím je přemístěna více jak polovina světového objemu zásilek. Jelikož Česká republika nemá přístup k moři je pro přepravu zboží SIGMA využíváno služeb přístavu v Hamburku. Při zakázkách vyžadujících dopravu po moři společnost uplatňuje dodací podmínku FOB, tudíž volba liniové či trampové dopravy a přepravní společnosti záleží na kupujícím. Konosament nebo-li Bill of Lading, jež představuje převoditelný cenný papír sloužící buď jako potvrzení o převzetí zboží k nalodění, nebo jako potvrzení o skutečném nalodění je používán SIGMA GROUP a.s. u dodávek realizovaných na základě akreditivu a je předkládán prostřednictvím banky.

## **12. ZHODNOCENÍ PŮSOBENÍ SPOLEČNOSTÍ NA TUZEMSKÉM A ZAHRANIČNÍCH TRZÍCH**

### **12.1. ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s.**

Působení firmy na tuzemských a zahraničních trzích je ovlivněno řadou faktorů např. velikostí firmy, oborem jejího podnikání, aktuálností a pečlivostí provedení průzkumu trhu, schopností zajistit si vhodnou distribuční síť a mnoho dalších. Naše první zkoumaná společnost vyrábějící odlitky pro další zpracování se pohybuje výhradně na průmyslových trzích se specifickými zvyklostmi, které mají samozřejmě velký vliv na její chování.

Komunikační nástroje společnosti jsou velmi omezené, zahrnují pouze přímý prodej tvořící největší část a menšinovou reklamu. Očividně je společnost se současnou situací spokojena, protože má stabilní základnu zákazníků, ale v případě, že by měla zájem získat nové zákazníky, doporučila bych ji účast na veletrzích popřípadě reklamu v odborných časopisech.

Jelikož je pro společnost hlavním cílem udržení si stálých zákazníků tvořící největší objem zakázek není výzkum nových trhů pro společnost prioritou a proto pokud je prováděn je realizován velmi nedbale. V případě zájmu o vstup na nový trh bych společnosti doporučila provedení řádného průzkumu v terénu a využití služeb agentury Czech Trade.

Forma vstupu společnosti na zahraniční trh je velmi obvyklá v tomto oboru podnikání. Dochází zde k přímému kontaktu odběratele a dodavatele, který je navázán buď ROUČKOU SLÉVÁRNOU, a.s. nebo společností mající zájem o odběr. Společnost oceňuje výhodu této formy vstupu spočívající v kontrole nad průběhem obchodní operace.

Dodací položky aplikované společností svědčí o roli subdodavatele s nutností podřídit se nadnárodním společností, které tvoří většinu zákazníků společnosti. Volba doložek je těžko změnitelná pokud společnost nechce přijít o své nejvýznamnější zákazníky.

Obdobná situace se objevuje také v oblasti platebních podmínek. ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. zde používá dodávky na otevřený účet s platební lhůtou do 90 dní, které ji po tuto dobu staví do role věřitele. Tato skutečnost je dána snahou vyhovět nadnárodním společností, ale pokud by byli obchodní partneři ochotni k dialogu, doporučila bych

společnosti jednání o zavedení předplateb. Tyto jednání bych určitě doporučila v případě tuzemských zákazníků u kterých jsou pozdní platby velmi časté.

Postavení společnosti na zahraničních trzích je oproti trhu tuzemskému poměrně stabilní a jeho největší hrozbou může být nabídka levnějších výrobků východní konkurence.

V následující podkapitole bude provedena analýza celkového stavu společnosti prostřednictvím analýzy SWOT.

### 12.1.1. SWOT ANALÝZA

Účelem této analýzy je celkové zhodnocení stavu společnosti definováním silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Analýza silných a slabých stránek vychází z interního prostředí společnosti, příležitosti a hrozby souvisí s externím prostředím.

**Tabulka č. 8:** SWOT analýza společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neustálé investování do strojů a vybavení společnosti</li> <li>• Zvětšení výrobních prostor nákupem výrobních hal v areálu SIGMA Lutín</li> <li>• Spolupráce s významnými nadnárodními společnostmi</li> <li>• Dlouhodobá zahraniční spolupráce s vybranými firmami</li> <li>• Historické spojení se SIGMOU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z důvodu krize stlačení cen</li> <li>• Pozice subdodavatele</li> <li>• Cena zboží ovlivněna kolísáním ceny materiálu</li> <li>• Zbytečné investice každodenního dovozu zaměstnanců z Brna</li> <li>• Vysoká fluktuace u nekmenových zaměstnanců</li> <li>• Nevhodná věková struktura a špatná jazyková vybavenost zaměstnanců</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání nových německých a rakouských zákazníků</li> <li>• Rozšíření výroby</li> <li>• Vytvoření konkurenční výhody zavedením výroby novou metodou</li> <li>• Zlepšení kvality výrobků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přechod odběratelů k jinému dodavateli</li> <li>• Zvýšení ceny materiálů způsobující zvýšení cen výrobků</li> <li>• Finanční krize</li> <li>• Kolísání směnných kurzů</li> </ul>

### 12.2. SPOLEČNOST SIGMA GROUP a.s.

V oblasti prodeje čerpací techniky má SIGMA GROUP a.s. na tuzemském trhu vedoucí postavení. V současnosti je to jediná firma v České republice vlastníci zkušebnu a

tato skutečnost ji zaručuje nespornou konkurenční výhodou. Mezi její největší tuzemské zákazníky patří většina českých tepelných elektráren, dále vodárenské společnosti, těžební a petrochemické společnosti.

Na zahraničních trzích se společnost nachází v rizikovějším postavení. Zde je společnost ohrožena konkurencí pocházející z Německa, Švýcarska, Maďarska, Polska a Dánska. Forma boje s konkurencí zahrnuje poskytnutí výborného servisu, tak aby byl zákazník spokojený a neměl potřebu jít ke konkurenci.

Společnost působí na zahraničních trzích více než 70 let a za tuto dobu se stala zkušeným účastníkem mezinárodního obchodu, čehož je důkazem i určitá dávka sebevědomí při zahraničních obchodních operacích. Ve většině případů se jedná o stálé zákazníky nebo o zákazníky ze známého teritoria a proto není třeba provádět výzkum trhu, v případě, že společnost vstupuje na nový trh, je tento výzkum realizován z terénu a prostřednictvím specializovaných agentur.

S využitím služeb zprostředkovatelů při vstupu na zahraniční trhy má společnost víceméně dobré zkušenosti, zahraniční dceřiné společnosti jsou pro společnost poměrně nákladnou záležitostí, ale vykazují taktéž dobré výsledky.

Sebevědomé postavení společnosti lze pozorovat v oblasti volby dodacích položek s nejčastější frekvencí užití FCA a EXW, jež vyžaduje aktivní zapojení kupujícího stejně jako v oblasti platebních podmínek, kde je společností vyžadován buď neodvolatelný potvrzený akreditiv a nebo postupné splacení celé částky před expedicí. Tato situace mimo jiné vychází z velikosti dodávek, často investičních celků, které by v případě nezaplacení znamenaly pro společnost ztráty až ve výši 100 000 000 Kč.

Častým použitím doložky FCA, EXW a FOB se společnost zbavila odpovědnosti za výběr logistické firmy a tato povinnost ji nastává v omezených případech.

Největším současným problémem společnosti je nedostatek kvalifikované pracovní síly obzvláště pracovníků středního věku a nedostatečná jazyková vybavenost odborných pracovníků s čímž souvisí i problémy zajištění dostatečného počtu zaměstnanců při zahraniční montáži a servisu.

Společnosti SIGMA GROUP a.s. bych tedy doporučila zatraktivnění pracovních míst rozšířenou nabídkou zaměstnaneckých benefitů.

## 12.2.1. SWOT ANALÝZA

Tabulka č. 9: SWOT analýza společnosti SIGMA GROUP a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobré jméno společnosti</li> <li>• Návaznost teritoriální orientace na historické instalace</li> <li>• Velké zakázky pro energetiku a petrochemii</li> <li>• Využití služeb zprostředkovatelských firem s dobrou znalostí příslušného zahraničního trhu</li> <li>• Široké spektrum výrobků</li> <li>• Výsadní postavení na českém trhu (tradice + vlastní zkušebna)</li> <li>• Investice do výzkumu a vývoje</li> <li>• Dobré pokrytí slovenského, polského a ukrajinského trhu dceřinými společnostmi</li> <li>• Využití grantů Ministerstva průmyslu a obchodu ČR</li> <li>• Členství ve významných organizacích (Europump, Svaz výrobců čerpadel ČR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Špatné věkové rozložení (chybí střední věk)</li> <li>• Nedostatečné jazykové znalosti ve spojení s technickými či ekonomickými znalostmi</li> <li>• Problémy se zajištěním servisu mimo Českou a Slovenskou republiku navazující na nedostatek jazykově vzdělaných zaměstnanců</li> <li>• Špatná dostupnost odpovídající obchodně-technické dokumentace z hlediska základních informací a jazykových verzí</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání nových teritorií zvláště v Západní Evropě</li> <li>• Potřeba zákazníků modernizovat zařízení instalované v dobách komunismu</li> <li>• Vývoj čerpadel pro nové bloky WER o výkonu 1200 MW pro ruské jaderné elektrárny</li> <li>• Posílení pozice v tržním segmentu energetika a petrochemie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vznik konkurenční firmy s vlastní zkušebnou na českém trhu</li> <li>• Výpadek tradičních odběratelů z oblasti energetiky</li> <li>• Kolísání směnných kurzů</li> </ul>



## **13. SROVNÁNÍ ZAHRANIČNÍCH OBCHODNÍCH AKTIVIT OBOU SPOLEČNOSTÍ**

Obě zkoumané společnosti jsou odlišné jak svou velikostí, rozsahem činnosti, teritoriální strukturou vývozu a jeho objemem tak průběhem zahraniční obchodní operace.

- V případě ROUČKA SLÉVÁRNA a.s. se jedná o menší společnost se 145 zaměstnanci a výrobním programem specializovaným na odlitky určené pro výrobu armatur, čerpadel a ventilů.
- SIGMA GROUP a.s. zaměstnává ve svých 12 dceřiných společnostech 704 pracovníků. Své výrobky dodává do klíčových oblastí jako je energetika, petrochemie, vodní hospodářství, zavlažování. Často se jedná o dodávky investičních celků.
- Nejvýznamnějším nástrojem komunikačního mixu obou společností je osobní prodej, následováno reklamou. Zahraničních veletrhů se společnost SIGMA GROUP a.s. účastní pravidelně, ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. se jich účastnila do roku 2007.
- V obou dvou společnostech tvoří vývoz více než polovinu celkových tržeb společnosti.
- Teritoriální orientace exportu první společnosti je vytvořena po roce 1989 a je zaměřena na země západní a střední Evropy s největším zastoupením německých a v současné době francouzských společností.
- Vývoz druhé společnosti je z velké míry založen na předchozích obchodních operacích uskutečněných před rokem 1989 a proto i teritoria vývozu zahrnují Ruskou federaci, východní, střední Evropu, země bývalé Jugoslávie, Blízký a Dálný východ a země Jižní Ameriky.
- Boj obou společností s konkurencí spočívá v poskytování komplexních služeb. Avšak ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. byla donucena v době finanční krize snížit ceny. Ceny zboží společnosti SIGMA GROUP a.s. zůstaly nezměněny.
- Ke zvýšení konkurenceschopnosti používá ROUČKA SLÉVÁRNA platební a dodací podmínky, které jsou sice v tomto oboru podnikání obvyklé, ale pro dodavatele ne vždy výhodné.

- SIGMA GROUP a.s. používá zajištěné platební nástroje a dodací podmínky se značnou odpovědností kupujícího.
- Základní měnou obou společností při obchodování se zahraničím je euro.
- Z důvodu finanční krize poklesly společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. v roce 2009 tržby, avšak na začátku roku 2010 se vrátily k původnímu objemu.
- V případě SIGMA GROUP a.s. došlo během finanční krize k výpadkům zakázek od tradičních dodavatelů ze střední Evropy především z Maďarska, Rumunska a Bulharska, avšak objem vývozu byl zachován s pomocí zakázek do energetického a petrochemického sektoru v Ruské federaci a dodávek pro slovenskou jadernou elektrárnu Mochovce.
- Obě společnosti se potýkají se špatnou jazykovou vybaveností svých zaměstnanců a v obou případech chybí zaměstnanci středního věku.
- Cílem obou společností do budoucna je zvýšit objem vývozu, v případě ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. se jedná o získání nových zákazníků z Německa. Zatím co SIGMA GROUP a.s. usiluje o zlepšení pozice na indickém trhu a proniknutí do oblasti energetiky a petrochemie v téže teritoriu.

## ZÁVĚR

Cílem této práce byla analýza vývozních operací dvou významných společností strojírenského průmyslu, společnosti SIGMA GROUP a.s. a ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. s navazujícím doporučením na zlepšení slabých stránek a srovnáním působení těchto společností v oblasti exportu.

V první části práce je představena historie obou společností, jež je v určité míře i historií vývozní. Dále jsou zmíněny produkty, které jsou předmětem vývozu a normy, jež musí splňovat pro uplatnění na tuzemském i zahraničních trzích. V případě společnosti SIGMA GROUP a.s. je součástí první kapitoly také stručná charakteristika zahraničních aktivit dceřiných společností, které se významnou mírou podílí na objemu celkového vývozu. Tento lutínský koncern spravuje také 3 zahraniční dceřiné společnosti v Polsku, Slovensku a Ukrajině jejichž účelem je zajištění náhradních dílů a dovoz nových čerpadel ze sesterských společností.

Druhá kapitola se věnuje exportním aktivitám zkoumaných společností s důrazem na období 2000-2008 a rok 2009, který byl v obou případech ve znamení poklesu zahraničních zakázek z důvodu finanční krize. Oběma společnostem se podařilo toto období „v ekonomickém zdraví“ přežít a rok 2010 je v případě SIGMY GROUP a.s. i ROUČKY SLÉVÁRNY, a.s. ve znamení opětovného nárůstu tuzemských i zahraničních zakázek. Součástí této kapitoly je také představení nejvýznamnějších konkurenčních společností, jež jsou v případě společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. zastoupeny dvěma českými společnostmi a to Vítkovické slévárny, spol. s r.o. a Šmeral Brno a.s. Druhá zkoumaná společnost se cítí nejvíce ohrožena zahraniční konkurencí v podobě německé KSB Aktiengesellschaft s dodávkami do energetiky a vodního hospodářství, švýcarské Sulzer Pumps Ltd. a polské Grupa Powen – Wafapomp SA, které jsou konkurencí navíc i v oblasti petrochemie a důlního průmyslu a dánské společnosti Grundfos A/S, jež je společně s maďarskou GANZ Energetika Ltd konkurentem SIGMA GROUP a.s. v oblasti vodního hospodářství. Společnosti bojují s konkurencí prostřednictvím široké nabídky poprodejních služeb a poskytováním velkorysých záručních lhůt.

Třetí část se zabývá průběhem zahraničních obchodních operací zkoumaných společností jemuž předchází výzkum trhu. Dále se zde věnuji formám vstupu zkoumaných společností na zahraniční trhy, uzavření kupní smlouvy a jejím podstatným náležitostem a nakonec způsobu dopravy jenž si společnosti zvolily pro přepravu svých výrobků za hranice.

Na tuto kapitolu navazuje analýza všech těchto etap zahraniční obchodní operace a je také zhodnocena celková exportní situace obou společností. Chování společností v zahraničním obchodě vykazuje velké odlišnosti, které jsou logicky dány jejich rozdílnou velikostí, hodnotou dodávek, vztahy s odběrateli, specifikami zemí vývozu a zvyklostmi v daném odvětví. Společnost SIGMA GROUP a.s. jako přední český vývozce čerpací techniky je sebejistým účastníkem zahraničního obchodu. Svě zkušenosti nasbíral během své 70-ti leté vývozní praxe a tyto zkušenosti uplatňuje při volbě podmínek smlouvy. Zatímco v druhém případě se jedná o společnost exportně mladou s vývozem omezeným na země Evropské unie a s častým podřízeným postavením vůči nadnárodním odběratelům. K celkovému hodnocení stavu obou společností jsem využila analýzu SWOT, která jako největší problém obou společností odhalila nedostatek kvalifikované pracovní síly se špatnou věkovou strukturou (chybějící pracovníci středního věku) a s nedostatečnými jazykovými znalostmi v kombinaci s dalšími potřebnými vědomostmi. Pro řešení tohoto problému bych společnosti doporučila zatraktivnit nabízené pracovní pozice prostřednictvím rozšířené nabídky zaměstnaneckých benefitů.

V poslední kapitole srovnávám působení obou společností na zahraničních trzích ve všech zkoumaných aspektech. Dále se věnuji míře zasažení společností ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s. a SIGMA GROUP a.s. finanční krizí a způsobem boje s ní, jež v případě první společnosti spočívala ve snížení cen produktů avšak v případě druhém se společnost ke snížení cen neuchýlila. Zde došlo k přelití objemu zakázek do oblasti energetického a petrochemického průmyslu v ruské federaci a do oblast slovenské energetiky. Prostřednictvím těchto nových zakázek mohl být udržen dostatečný objem zakázek potřebných k stabilizaci společnosti v období krize.

Doufám, že tato práce splnila svůj účel v podání komplexního pohledu na zahraniční obchodní aktivity obou společností a nabídla srovnání jejich odlišných přístupů k mezinárodnímu obchodu.

## RÉSUMÉ

Pour la plupart de la population tchèque, l'expression „la pompe“ est lié à l'entreprise SIGMA GROUP a.s. Cette entreprise fondée en 1868 représente un producteur traditionnel des pompes destinées au marché de consommation mais aussi au marché industriel où elles sont utilisées dans le secteur énergétique, pétrochimique et d'aménagement des eaux. Depuis 1930 elle est aussi très active dans le domaine de l'exportation. En ce temps-là elle a exporté ses produits dans 24 pays, pendant les années ce chiffre a augmenté mais la structure des pays-clients a changé surtout sous le régime communiste quand la plupart de produits exportés ont été destinés en Pologne, Roumanie, Bulgarie, Hongrie, Yougoslavie et Russie. L'entreprise a acquis les clients les plus importants pendant les années 60 et il s'agissait des entreprises et organisations en Inde, Égypte, France, Irak, Chine, Turquie et au Iran et Pakistan. L'export contemporain est fondé principalement sur les installations historiques et son orientation est donc vers l'est.

Dans le cas de la deuxième entreprise il s'agit de la fonderie fabriquant des pièces coulées en acier et de zinc utilisées pour la fabrication des armatures, pompes et produits similaires. Pendant cette période de 30 ans elle a appartenu à l'entreprise SIGMA GROUP a.s. et son export donc a été identique avec celui de la dernière, mais après 1989 l'entreprise a gagné l'indépendance et elle a commencé à découvrir les marchés occidentaux, surtout ceux d'Allemagne, Autriche, France. Elle a établi des coopérations aussi avec les entreprises slovaques et polonaises.

L'objectif de cet mémoire est d'analyser les activités de ces entreprises liées à l'export, comparer leur succès dans le commerce international et enfin recommander l'amélioration des points faibles. Le mémoire est divisé en quatre parties principales.

La première partie sert comme la présentation de l'histoire de ces entreprises, leur structure, produits et le marketing qu'elles appliquent pour la vente de ses produits au marché tchèque ainsi qu'international.

Le chapitre suivant traite l'export des entreprises particulièrement pendant des années 2000 et 2009 en mentionnant aussi les clients étrangers les plus importants et la concurrence mondiale. Elle présente le déroulement du cas commercial commençant de la recherche du marché au contract impliquent les conditions de paiement, les condition de livraison et les autres.

La dernière partie analyse l'exportation de ces entreprises de point de vue de sa situation passée et contemporaine et elle compare leurs activités dans tous les aspects du cas du commerce international.

## **SEZNAM OBRÁZKŮ A SCHÉMAT**

<b>Obrázek č. 1:</b> Logo společnosti	11
<b>Obrázek č. 2:</b> Symbol společnosti	11
<b>Schéma č. 1:</b> Organizační struktura společnosti	11
<b>Schéma č. 2:</b> Organizační schéma holdingu SIGMA GROUP a.s.	18



## **SEZNAM TABULEK**

<b>Tabulka č. 1:</b> Nástroje komunikačního mixu SIGMA GROUP a.s. a ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s.	27
<b>Tabulka č. 2:</b> Tržby tuzemsko dle segmentů, tis. Kč	29
<b>Tabulka č. 3:</b> Celkové Tržby SIGMA GROUP a.s. v r. 2009 v tis. Kč	41
<b>Tabulka č. 4:</b> Tržby SIGMA GROUP a.s. dle segmentů v r. 2009	41
<b>Tabulka č. 5:</b> Tržby SIGMA GROUP a.s. dle destinace v tis.Kč	43
<b>Tabulka č. 6:</b> Objem zahraničních zakázek od vybraných odběratelů v letech 2000 – 2004 v tis. Kč	48
<b>Tabulka č. 7:</b> Objem zakázek od vybraných odběratelů v letech 2005 – 2006 v tis. Kč	49
<b>Tabulka č. 8:</b> SWOT analýza společnosti ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s.	64
<b>Tabulka č. 9:</b> SWOT analýza společnosti SIGMA GROUP a.s.	66

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf č. 1:</b> Tržby tuzemsko dle objemu zakázek	28
<b>Graf č. 2:</b> Tržby tuzemsko dle segmentů	30
<b>Graf č. 3:</b> Rozdělení exportu dle destinace v letech 2000-2008	32
<b>Graf č. 4:</b> Podíl exportu na celkových tržbách společnosti	34
<b>Graf č. 5:</b> Rozdělení exportu dle destinace v r. 2009	34
<b>Graf č. 6:</b> Rozdělení exportu dle typu produktu	35
<b>Graf č. 7:</b> Podíl exportu-reexportu na celkových tržbách společnosti	41
<b>Graf č. 8:</b> Rozdělení exportu dle segmentů trhu	42
<b>Graf č. 9:</b> Rozdělení exportu dle destinace	42

## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha č. 1:</b> Smlouva SIGMA GROUP a.s. s Hungaro System´sKft	77
<b>Příloha č. 2:</b> Dokumentární akreditiv SIGMA GROUP a.s. z roku 1993	83
<b>Příloha č. 3:</b> Dokumentární akreditiv SIGMA GROUP a.s. z roku 2010	85



## DELIVERY CONTRACT

Buyer's order and contract number: 1973/2002  
Supplier's contract and reference number: SG-DPC/E/002/03

### 1. Contracting parties:

Hungaro System's Kft. (from now on "**Buyer**")  
H-1016 Budapest, Zsolt u. 8/a I/1  
Tel: +36-225-8888  
Fax: +36-225-8585  
Tax number: 10884120-2-41  
Bank account number: 10200940-21521391-00000000

SIGMA GROUP a.s., Divize Průmyslová Čerpadla (from now on "**Supplier**")  
Jana Sigmunda č. 79, 783 50 Lutín, Czech Republic  
Tel: +420-58-5652040  
Fax: +420-58-594-42-94  
Tax number: 379-25375407  
Bank account number: *Komerční banka a.s., p. ob. Olomouc,*  
*account No. 19-1101480247/0100, SWIFT CODE KOMB CZ PP*

### 2. Subject of the Contract:

Supplier takes the responsibility of providing and delivering the subjects of the contract for the agreed price and on the agreed time.

**3 pieces of 400-QVD-620-80-LU-FE pump with SIEMENS motors**

**2 pieces of SIEMENS electric motors for the SPM pumps + assembly with pumps and frames supplied by the Buyer + tests of SPM pumping sets with SIEMENS electric motors - the Supplier's responsibility is limited by the correct assembly of the equipment supplied by the Buyer with electric motors supplied by the Supplier and by the correct execution of the performance tests (without any responsibility for the tests results). The subject of the performance tests will be the measuring and evaluation of the guaranteed performance data ( $Q_G/H_G/\eta_G$ ) as indicated in the relevant technical specification (Enclosure No. 2 of this Contract)**

**5 anti-noise covers for the motors**

  
H-1016 Budapest, Zsolt u. 8/A. I/1.  
Telefon: (36) 1/225-8888, 225 8686  
Fax: (36) 1/225-8685

www.hungarosystems.hu  
hungarosystems@hungarosystems.hu

Bankszámlaszám/Bank Nr.:  
ABN AMRO 10200940-21521391-00000000  
Adószám: 10884120-2-41

Witnessed test for 5 complete set of pumps.

Delivery with documentation as it is described in the Enclosure No. 3 of this Contract. All three **400-QVD-620-80-LU-FE** pumps shall be prepared for despatch to Budapest from Lutin till June 23<sup>rd</sup> 2003 the latest.

The detailed technical specifications are attached to this contract - Enclosure No.1 - Technical specification of 400-QVD- pumping sets, Enclosure No. 2 - Technical specification of SPM pumping sets (Supplier's obligations in case of SPM pumping sets are connected with the electric-motor part only).

### 3. Contracted Price:

a, 3 set of 400 QVD-620-8-LU-FE (710kW, 690V) pump with the SIEMENS motors  
price/unit: 42.700 Euro/unit

**all together: 128.100,- EURO**

3 witnessed test for the 400-QVD-620-80-LU-FE (710kW, 690V) pumps

price/unit: 1.100 Euro/unit

**all together: 3.300,- EURO**

3 anti -noise cover for the motors of the 400-QVD-620-80-LU-FE (710kW, 690V) pumps

price/unit: 2.800 Euro/unit

**all together: 8.400,- EURO**

---

**total for 400-QVD: 139.800,- EURO**

b, 2 SIEMENS (400 kW, 6kV) motors for the SPM pumps

price/pc: 20.700 Euro/unit

**all together: 41.400,- EURO**

2 anti -noise cover for the motors of the SPM pumps

price/unit: 2.500 Euro/unit

**all together: 5.000,- EURO**

2 assembly and tests of the SPM pumps and the motors

price/unit: 2.500 Euro/unit

**all together: 5.000,- EURO**

2 witnessed tests of SPM pumps

price/unit: 650 Euro/unit

**all together 1.300,- EURO**

Customs and other handling costs

**500,- EURO**

---

**Total for assembly and tests of SPM pumps: 53.200,- EURO**

---

**Total amount of the Contract: 193.000,- EURO**

The price is according to the INCOTERMS 2000 FCA Lutin.

The price includes documentation as mentioned in the Enclosures No. 3 and 4 of this Contract.

#### 4. Payment and Invoicing conditions

Partners agreed that as soon as supplier receives this contract immediately sends a declaration together with the assembly drawing of the QVD pumps back by DHL (or any other rapid carrier) in where Supplier declares that: „ Sigma started the production of the pumps in question, and ordered the motors that are subjects of the contract.”

By receiving this declaration the contract became official.

30 days max. from the receipt of this declaration the buyer transfers the first part of the payment following bank account of the supplier:

- 12.000 Euro/SPM motor so: **24.000,- Euro** – until March 17<sup>th</sup>, 2003.
- 12.810 Euro/QVD set so: **38.430,- Euro** - until March 17<sup>th</sup>, 2003
- 11.200,- Euro/SPM motor + Euro 500,- for customs - so **22.900,- Euro** - until June 13<sup>th</sup>, 2003
- 29.130,- Euro/QVD set - so **87.390,- Euro** - within 30 days after the advice of QVD pumping sets readiness for despatch
- 3.150,- Euro/SPM set - so **6.300,- Euro** - within 30 days after the SPM pumping sets witnessed tests
- **13.980,- Euro** - until December 31st, 2003

#### 5. Delivery conditions

- a, **The deadline of the readiness of the 3 sets of 400-QVD-620-80-LU-FE (710kW, 690V) for despatch is June 23<sup>rd</sup> 2003.** Before the despatch a witnessed test of all (3) pumping sets shall be done at the Sigma testing room in Lutín with the participation of both parties - the witnessed test is scheduled for period of June 9<sup>th</sup>, ÷ June 11<sup>th</sup>, 2003 - possible changes are to be advised by the Supplier on June 2<sup>nd</sup>, 2003 latest.
- b, **The deadline of the readiness of the two SPM 400-500 for despatch from Lutín** (based on the arrival deadline of SPM pumps with couplings and base-frames corresponding to the connecting dimensions of the electric motors 1AN4 355 X-4 - motor drwg. No. 07 2212 000 incl. the connecting and fixing elements to Sigma, Lutín till 30.06.2003) **is 11.08.2003.** The witnessed tests of the assembled units are scheduled for period of July 21<sup>st</sup> and July 22<sup>nd</sup>, 2003 - possible changes are to be advised by the Supplier on July 14<sup>th</sup>, 2003 latest. The obligatory dimensional drawing of the pump and frame of the SPM pumps shall be supplied to SIGMA not later than on February 20<sup>th</sup>, 2003. Further obligatory documentation of SPM pumps - operational manual of the pumps and their accessories (mechanical seals, coolers etc.) incl. the specification of the lubricating fillings and the quoted performance curve incl. the NPSH data shall be supplied to Sigma not later than on May 15<sup>th</sup>, 2003. The testing documentation of the SPM pumps manufacturer (testing curve, testing protocol, vibration measuring protocol, temperature measuring protocol) is to be supplied together with pumps. Any delay in deliveries either of SPM pumps or their documentation to Sigma shall result to the relevant delay of the assembly and tests without any penalty claim from the Buyer's side.

## 6. Severance payment

On quality: In case the QVD pumps are not meeting the requirements (e.g. efficiency) that we set in the attached data sheet, i.e.  $\eta_G = 86\%$  at  $Q_G = 572$  l/s /  $H_G = 101$  m / 1.480 r.p.m., than for every 0.5% lower efficiency, 1% price reduction will be done. This amount can not bigger than 6% of the net price of the 400-QVD- pump set in question.

On late delivery: 0.3%/day from the net price of the pump in question. This amount can not be bigger than 10% of the net price of the pump set in question.

On delayed payments: 1,5%/month but maximum 10% for each delayed amount as mentioned in the paragraph 4. of this Contract.

## 7. Documentation, guarantee and quality certificates

Documentation and guarantee of the used and built in materials according to the attached lists of documents (Technical documentation of the 400-QVD- pumping sets - Enclosure No. 3 of this Contract, Technical documentation of electric motors for SPM pumps and documentation of tests of SPM pumping sets - Enclosure No. 4 of this Contract). The tests shall be done with 20<sup>0</sup> C water and according to DIN 1944 II.

Supplier takes on a guarantee of 36 month from the delivery, but 24 month from final installation (for 400-QVD- pumping sets and electric motors of SPM pumps). Mentioned guarantee period is valid only in case of installation and performance of the delivered products in accordance with the relevant technical specifications and operational manuals delivered with the equipment).

This guarantee does not include the quickly wearing off spare parts like (seals, bearing etc.) unless they have some production mistakes.

## 8. Modification of the contract

### 8.1 Modification

Modification is only possible if the contracting parties are mutually agreeing on it. The modification is only valid by signing a modification contract by both partners.

Modification is possible by:

- Peter Ungar - General manager of the Hungaro System's. on the buyer's part  
Tel: 00-36-30-241-9588  
e-mail: hungarosystems@Hungarosystems.hu
- Luboš Černožouz – General Director of Sigma Group a.s. - on the supplier's part
- Supplier's contact person for communications concerning this contract:  
Mr. Stanislav Kosina, phone: +420-58-565-2040  
e-mail: st.kosina@sigmagroup.cz

### 8.2 Termination of the contract

Both partners has the right to immediate termination of the contract in case they go bankrupt, or go out of business, or the partner goes through a general business

transformation, merge or reduces the base capital by more than 50%. In these cases the partners settle the accounts in way that they try to reduce the expenses of the other. The termination is not valid if the above mentioned transformations and changes are not affecting the successor company, and it has the ability to fulfill the contract.

### 8.3 Others

The supplier agrees to provide in case of order the quickly wearing-off spare parts that can be found on the attached document with approximate prices (Enclosure No. 5 of this Contract).

## 9. Vis major

In case the provider cannot fulfill the contract for some reason he has no influence on (That is called vis major) he must inform the buyer immediately. Vis major can be a war, revolution, rebellion, blockade, general strike, limitation by authority, natural catastrophe etc.

Partners shall do everything to ease the damages of the other partner.

Due to vis major partners can initiate the modification of the contract, or if due to time limits the partner loses interest one may initiate the termination of the contract.

## 10. Legal directions, settling legal disputes

All the questions that are not mentioned here shall be understood according to the Hungarian PTK law.

In case of legal dispute the partners agree that they try to settle all possible disputes first by negotiating their selves. In case the disputes cannot be settled within 30 days, the partners turn to the court.

## 11. Validation of this contract

This contract became valid when officially signed by both partners. Partners declare that they have read both the contract and its annex and they understand and agree with all its points.

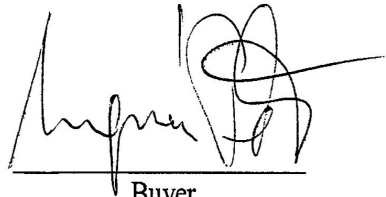
The contract shall be signed by the official representatives of the partners who are entitled to sign contracts.

## 12. Enclosures

- Technical specifications (Enclosure No. 1 - Technical specification of 400-QVD- pumping sets - No. 02-0697, version 10, dated February 7<sup>th</sup>, 2003, Enclosure No. 2 - Technical specification of SPM 400-500 pumping sets,)
- Documentation (Enclosure No. 3 - Technical documentation of 400-QVD- pumping sets, Enclosure No. 4 - Technical documentation of electric motors for SPM pumping sets + testing documentation of pumping sets).
- Specification of spare parts of SIGMA 400-QVD-pumps (Enclosure No. 5)

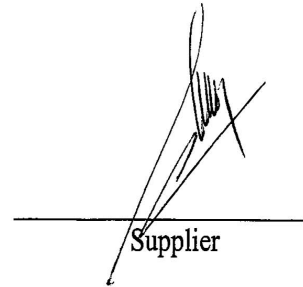


Budapest, February 20, 2003

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ungar', written over a horizontal line.

Buyer

Peter Ungar  
General manager  
Hungaro System's.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luboš Černožouz', written over a horizontal line.

Supplier

Luboš Černožouz  
General Director  
Sigma Group a.s.

Priloha č. 2: Dokumentární akreditiv SIGMA GROUP a.s. z roku 1993

\*\*\*\* amount US\$.21053.88 ie 90% from credit value to be paid against documents required and amount US\$.2339.32 ie the Ten percent to be paid against an advice from our part to your goodselves after receiving it from opener .

( This credit is subject to the Uniform Customs and Practice for Commercial Documentary Credits fixed by the International Chamber of Commerce - 1993 Revision - Publication No. 400 )



المصرف التجاري السوري  
COMMERCIAL BANK OF SYRIA  
Branch No.1....

11249

VIA REGISTERED AIRMAIL TO :  
UBAF BANK LTD  
30 Gresham Street  
London EC2V 7LP

Homs... 10/6/1993  
**IRREVOCABLE DOCUMENTARY CREDIT**  
No. 60230/93...  
Value of this L/C is full covered.

By order of : General Company of Homs Refinery Homs Syria  
We open an IRREVOCABLE CREDIT valid in Czech Republic until 9/March/1994 for negotiation  
For the sum of US\$.23393.20 (not exceeding) Twenty Three Thousand Three  
Hundred Ninety Three US.Dollars and 20/100 Only  
In favour of Sigmaturin S.P.  
783 50 Lutín Czech Republic

- Available at sight and to be paid as follows \*\*\*\*  
Against presentation of the following documents marked by ( X )
- ( X ) Commercial Invoice duly signed by the beneficiary in 10 copies , of which 1...  
Should be certified by the Joint Arab - Foreign Chamber of Commerce in the exporting country. ~~or~~  
if the exporter resides in the area of its authority. Otherwise, Commercial Invoices should be certified  
by the local Chamber of Commerce / Industry on the correctness of value, origin and manufacturers/  
exporters name, legalized by the S.A.R. Consulate ~~in the exporting country, other~~  
~~wise xxxxxx~~ ~~in the exporting country.~~
  - ( X ) Full set of clean ~~on~~ BOARD Bills of Lading made out or endorsed to our order showing FREIGHT  
PREPAID / PAYABLE AT DESTINATION and marked NOTIFY : COMMERCIAL BANK OF SYRIA  
( Branch No.1 ) and L/C No. 60230/93 as well as buyers.
  - ( ) Air Consignment Note / Air Mail Receipt / Postal Receipt / Railway Consignment Note / Trucking  
Company Bill of Lading, consigned to our order showing FREIGHT PREPAID / PAYABLE AT DESTINA-  
TION and marked NOTIFY : COMMERCIAL BANK OF SYRIA ( Branch ) and  
L / C No. as well as buyers. Said invoice should be.
  - ( x ) Certificate of origin in 8 copies (as per attached annex ).
  - ( X ) Certificate issued by the owner, agent or master of the vessel carrying the goods, attesting that this  
vessel is not Israeli and will not call at an Israeli port while carrying the goods, and is not banned  
entry to syrian ports for any reason whatsoever according to syrian laws and regulations.
  - ( X ) Weight Certificate and Packing List in 8 copies.
  - ( ) Certificate issued by customs authorities in the exporting country as per attached annex.

Spare Parts for Pumps .

As per proforma invoice no. 313 015 dated 13/April/1992 .

From F.R.G. to Lattakia ~~xxxxx~~ FOB Hamburg

INSURANCE COVERED IN SYRIA

Transshipment ~~prohibited~~ / permitted, except at Israeli ports.

Partial shipment ~~prohibited~~ / permitted

Kindly advise this credit to the beneficiaries

~~xxxxx~~ ADDING YOUR CONFIRMATION under airmail telex advice to us .

In reimbursement of your payment made under this L / C please debit / ~~xxxxx~~ our H. O. account  
with / your good selves under advice

Your commissions and charges are to be claimed upon utilization or expiry of this credit .

Kindly forward ORIGINAL & DUPLICATE sets of documents direct to us by separate REGISTERED AIRMAIL

The following information should be mentioned on all documents :

Import Licence No. 752 dated 4/4/1993

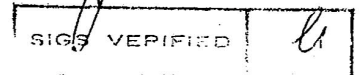
H. O approval No. 164 dated 6/6/1993

The attached annex shall be considered an  
integral part of this Documentary Credit.

Yours faithfully  
COMMERCIAL BANK OF SYRIA  
Branch No.1 Homs.

١٩٩١/١٢ - ١٠ x ٢٥ x ١٠٠ - ص٥٠٧

٢٠٠٢١ رقم



المصرف التجاري السوري

COMMERCIAL BANK OF SYRIA



STAMP

Branch No.1  
Homs Syria

Date 10/6/1993

ANNEX TO THE LETTER OF CREDIT No 60230/93

OTHER PARTICULAR CONDITIONS

- Invoice must bear the following declarations marked by ( X ) :
- ( X ) We certify that this invoice is authentic and is the only invoice issued for the goods described therein, that it mentions exact value of the said goods without deduction of any advance payment, and that the origin of the goods is Czech Republic.
- ( X ) Goods mentioned in the invoice are manufactured/exported by ( Name of the firm or mill producing the manufactured goods, and the country of origin ) .
- ( X ) We declare under our own responsibility that we are not represented in Syria, and that Syria is not included in the territory of any other agent who would benefit whatsoever from any commission on our products exported to Syria.
- ( X ) We declare that no raw materials of Israeli origin have been used for the production or preparation of the goods mentioned in this invoice.
- ( ) We declare that we have received full knowledge of the rules and regulations put in force in the S.A.R. concerning the dealing with Israel and also have adhered to them and acted accordingly.
- Certificate of Origin in 8 copies, issued or certified by the Joint Arab - Foreign Chamber of Commerce in the exporting country, or if the exporter resides in the area of its authority. Otherwise, Certificate of Origin should be certified by the local Chamber of Commerce / Industry, duly legalized by the S.A.R Consulate in the exporting country.
- In case of difficulty of mentioning the name of manufacturers on the invoice or the certificate of origin, beneficiaries have to submit a separate declaration duly signed by them and on their own responsibility, confirming the name of the manufacturers or producers, number ( if any ) and date of the invoice, the description and value of the goods. But if the required accessories manufactured by several producers and beneficiaries cannot classify them according to the manufacturing parties, they must present a certificate stating therein their inability to submit such declaration giving the said reasons .

(X)Statement by beneficiary of L/C attached with Bank transfer notice, stating that a sum of \$.291.95 U.S.D.net is remitted into favour of (Homs financial directorat) Syria to cover fees as contract stamps for contract no. 16/10 dated 6/2/93 such sum is to be remitted through Commercial Bank of Syria Branch Homs no.1 Banking Charges of remittance to be paid by Sigma .

المصرف التجاري السوري

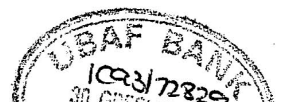
COMMERCIAL BANK OF SYRIA

Branch No.1 Homs

( This credit is subject to the Uniform Customs and Practice for Commercial Documentary Credits fixed by the International Chamber of Commerce - 1983 Revision - Publication No. 400 )

٨٩/١ - ٨ x ٢٥ x ١٥٠٠ - ٢ص / ٥٠٧

٢٠٩٥



Příloha č. 3: Dokumentární akreditiv SIGMA GROUP a.s. z roku 2010

Business Date 29-01-2010  
 System Date 29-01-2010  
 Run Time 15:10:00

**COMMERZBANK** 

Location : PRA Branch : 133

**SWIFT Message Received**

System Reference MH - 133 - 201001290000053  
 Sequence 0  
 Reference MTI 29COBADEFFXXX709632



Sender	COBADEFFXXX -COMMERZBANK AG FRANKFURT AM MAIN
Receiver	COBACZPXXXX -COMMERZBANK AG PRAGUE
Message Type	MT710 - Advice of a Third Banks Documentary Credit
Priority	2

:27 : Sequence of Total	1/1
:40B : Form of Documentary Credit	IRREVOCABLE ADDING OUR CONFIRMATION
:20 : Reference	FDKDE505193402
:21 : Documentary Credit Number	ILC0401/00038/10
:31C : Issue Date	100114
:40E : Applicable Rules	UCP LATEST VERSION
:31D : Date And Place of Expiry	101014GERMANY
:52A : Issuing Bank	CMSYSYDAXXX GENERAL COMPANY OF HOMS REFINERY HOMS- SYRIA TEL:+9633147010/516401
:50 : Applicant	SIGMA GROUP A.S.,DIVIZE PRUMYSLOVA CERPADLA JANA SIGMUNDA C.79 783 50 LUTIN CZECH REPUBLIC FAX :+420585944294
:59 : Beneficiary	EUR74479,36
:32B : Currency And Amount	COBADEFFXXX
:41A : Available With - By	BY MIXED PYMT
:42M : Mixed Payment Details	90 PCT AGAINST PRESENTATION OF COMPLIED DOCS 10 PCT AGAINST AN AUTHORIZATION
:43P : Partial Shipments	NOT ALLOWED
:43T : Transhipment	NOT ALLOWED
:44E : Port of Loading/Airport of Departure	HAMBURG PORT/GERMANY
:44F : Port of Discharge/Airport of Destination	LATTAKIA PORT
:44C : Latest Date of Shipment	101014
:45A : Description of Goods Or Services	FOB:NEE AND NOT RENWED FOR SUPPLY OF SPARE PARTS FOR PUMPS AS PER PROFORMA INVOICE NO.0/1/674642 DD 091103
:46A : Documents Required	1-SIGNED COMMERCIAL INV BY BNF IN 10 COPIES ONE ORIGINAL TO BE CERTIFIED BY THE ECONOMIC CHAMBER OF THE CZECH REPUBLIC ON THE CORRECTNESS OF THE VAL,ORIGIN AND MANUFACTURER'S OR EXPORTER'S NAME AND LEGALIZED BY THE SYRIAN ARAB REPUBLIC EMBASSY OR CONSULATE IN THE CZECH REPUBLIC, ATTACHING CONSULAR FEES RECEIPT. INVS MUST BEAR THE FOLLOWING DECLARATIONS: A-WE CERTIFY THAT THIS INV IS AUTHENTIC AND IS THE ONLY INV ISSUED FOR THE GOODS DESCRIBED THEREIN,THAT IT MENTIONS EXACT VAL OF THE GOODS WITHOUT DEDUCTION OF ANY ADVANCE PMT AND THAT THE ORIGIN OF THE GOODS IS CZECH REPUBLIC. B-GOODS MENTIONED IN THE INV ARE MANUFACTURED BY SIGMA GROUP A.S DIVIZE PRUMYSLOVA CERPADLA JANA SIGMUNDA C.79 783 50 LUTIN/CZECH REPUBLIC. C-WE DECLARE UNDER OUR OWN RESPONSIBILITY THAT WE ARE NOT REPRESENTED IN SYRIA AND THAT SYRIA IS NOT INCLUDED IN THE TERRITORY OF ANY OTHER AGENT WHO WOULD BENEFIT WHATSOEVER FROM ANY COMM ON OUR PRODUCTS EXPORTED TO SYRIA. 2-FULL SET OF CLEAN ON BOARD B/L IN LONG FORM MADE OUT OR ENDORSED TO ORDER OF CBS BRANCH NO 1 HOMS SHOWING FREIGHT PAYABLE AT DESTINATION AND MARKED NOTIFY COMMERCIAL BANK OF SYRIA BR NO(1) HOMS L/C NO ILC0401/00038/10 AS WELL AS BUYER'S. IN CASE OF SHIPMENT BY CONTAINERS, B/L SHOULD SHOW FREE OF

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## **Tiskovaná literatura**

FILDÁN, Zdeněk. Příručka EMS podle ISO 14 001: praktický průvodce pro zavedení a udržování systému environmentálního managementu podle normy ČSN EN ISO 14 001. Tachov: Envi Group, 2008. 151 s. ISBN 978-80-904215-1-6

JANATKA, František. Obchod v rámci Evropské unie a obchodní operace mimo členské země EU. Praha: ASPI, 2004. 295 s. ISBN 80-7357-006-8

KOTLER, Philip. Moderní marketing. Čtvrté evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin, Lane. Marketing management. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5

MACHKOVÁ, Hana, ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, SATO, Alexej. Mezinárodní obchodní operace. Třetí přepracované vydání. Praha: Grada, 2003. 232 s. ISBN 80-247-0686-5

MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. Třetí aktualizované a přepracované vydání. Praha : Grada, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-X

SVATOŠ, Miroslav. Zahraniční obchod: teorie a praxe. První vydání. Praha: Grada, 2009. 367 s. ISBN 978-80-247-2708-0

## **Internetové zdroje**

<http://www.sigmagroup.cz>

<http://www.roucka-slevarna.cz>

<http://www.businessinfo.cz>

<http://www.czso.cz>

<http://www.mzp.cz>

<http://www.mpo.cz>

<http://www.financninoviny.cz>

<http://www.ksb.com>  
<http://www.sulzerpumps.com>  
<http://www.grundfos.com>  
<http://www.powen.pl>  
<http://www.ganz-holding.hu>  
<http://www.ari-armaturen.com>  
<http://www.buildingtechnologies.siemens.com>  
<http://www.allweiler.de>  
<http://www.vitkovickeslevarny.cz>  
<http://www.smeral.cz>  
<http://www.flowserve.com/>  
<http://www.hamiltonsundstrand.com>

### **Ostatní zdroje**

Výroční zprávy společnosti SIGMA GROUP a.s. 2000 - 2008