

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

Marketingové řízení nákupu ve společnosti
KIEKERT-CS, s.r.o.

Bc. Jan Červenka

Diplomová práce

2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan Červenka**
Osobní číslo: **E10103**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Marketingové řízení nákupu ve společnosti KIEKERT-CS,
s.r.o.**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- 1) Úvod
- 2) Vymezení marketingových pojmů
- 3) Analýza současného stavu společnosti a nákupního procesu
- 4) Zhodnocení situace a zpracování návrhů změn ke zlepšení nákupního procesu
- 5) Závěr

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

KOTLER, Philip: Marketing Management Millenium Edition. Tenth Edition. Phoenix: Prentice-Hall, Inc., 2002. ISBN 0-536-63099-2

KOTLER, Philip a kol.: Moderní marketing. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80247-1545-2

TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra: Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0

VACULÍK, Josef: Marketingové řízení. 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-765-2

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol.: Marketing. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **9. června 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2012**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 13. července 2011

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 16. 6. 2012

Bc. Jan Červenka

PODĚKOVÁNÍ:

Na tomto místě bych chtěl především poděkovat doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, CSc. za cenné rady, připomínky a ochotu při vedení diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat fakultě Ekonomicko-správní za poskytnutí odborné praxe v průběhu magisterského studia v Kiekert-CS, s.r.o. v rámci spolupráce mezi Univerzitou Pardubice a společností Kiekert-CS, s.r.o. Také děkuji Ing. Tomáši Zajíčkovi a všem zaměstnancům divize nákup v Kiekert-CS, s.r.o., za vstřícnost a ochotu při poskytování informačních podkladů pro zpracování diplomové práce. Poděkování patří také rodině, přítelkyni a přátelům za poskytnutou podporu a zázemí.

Anotace

Diplomová práce se zabývá marketingovým řízením nákupu ve společnosti Kiekert-CS, s.r.o. Především aplikací marketingu a jeho nástrojů nákupního mixu v průběhu strategického nákupu. Na základě analýzy marketingového řízení strategického nákupu identifikuje fáze životního cyklu dodavatelsko-odběratelských vztahů a stanovuje návrhy změn v procesu strategického nákupu v Kiekert-CS, s.r.o.

Klíčová slova

marketingové řízení nákupu; nákupní marketingový mix; strategický nákup; model nákupního marketingu; proces nákupu; nástroje nákupního marketingového mixu

Title

Marketing management of purchasing in company KIEKERT-CS, s.r.o.

Annotation

Thesis deals with marketing management of purchasing in company Kiekert-CS, s.r.o. Most of all the application of marketing and his purchasing mix instruments during strategic purchase. On the basis of analysis marketing management of strategic purchasing identifies the stadiums of the lifecycle supplier-customer relations and establishes the proposals changes in the strategic purchase process in Kiekert-CS, s.r.o.

Keywords

marketing management of purchasing; purchase marketing mix; strategic purchase; model of purchase marketing; purchasing process; purchase marketing mix instruments

Seznam zkratk:

AG	Aktiengesellschaft
ASN	Advanced shipping notice
CEO	Chief Executive Officer
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DOV	Dodavatelsko-odběratelské vztahy
ED&T	Engineering, Design & Testing
EMS	Environmental Management System
EUR	Zkratka měnové jednotky eurozóny
FRM	Form
GIMS	General Integrated Management System
ICT	Informační a telekomunikační technologie
Int.	International
KCS	Kiekert Česká republika
LAS	List of Approved Suppliers
ME	Manufacturing engineering
mil.	Milion
MS	Microsoft
OEE	Overall equipment effectiveness
OHSMS	Occupational Health and Safety Management
Olb.	Oldenburg
ppm	Ukazatel kvalitativního hodnocení dodávek
QM	Quality Management
QMS	Quality Management System
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SG&A	Selling, General and Administrative Expenses
SOP	Standard Operating Procedure
sys.	Systems
TIFF	Tag Image File Format
VDA	Verband der Automobile-industrie
WI	Work Instruction

OBSAH:

ÚVOD	10
1 MARKETING	11
1.1 TRHY	11
1.2 TRŽNÍ ORIENTACE SPOLEČNOSTÍ	13
1.3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ FIRMY	16
1.4 SITUAČNÍ ANALÝZA A SWOT	20
2 VYMEZENÍ PODNIKOVÉ FUNKCE NÁKUP	25
2.1 NÁKUP V KONTEXTU PODNIKU	25
2.2 OBJEKTY NÁKUPU	27
2.3 FÁZE NÁKUPNÍHO PROCESU.....	28
2.4 MANAGEMENT NÁKUPU V PODNIKU	29
3 NÁKUPNÍ MARKETING V PODNIKU	33
3.1 MARKETINGOVÝ NÁKUPNÍ MIX	34
3.2 VÝZKUM NÁKUPNÍHO TRHU	35
3.3 ROZHODOVÁNÍ O VOLBĚ DODAVATELE, POPTÁVKA, HODNOCENÍ NABÍDEK	36
3.4 JEDNÁNÍ S DODAVATELI A VYSTAVENÍ OBJEDNÁVKY	39
3.5 VYTVÁŘENÍ DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ	40
3.6 SLEDOVÁNÍ A HODNOCENÍ DODAVATELE.....	42
4 CHARAKTERISTIKA FIRMY	43
4.1 HISTORIE KIEKERT AG	43
4.2 HISTORIE KIEKERT-CS, S.R.O.....	44
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	46
4.4 PORTFOLIO VÝROBKŮ	47
4.5 VÝZKUM A VÝVOJ - INOVACE.....	48
4.6 POZICE NA TRHU A PORTFOLIO ZÁKAZNÍKŮ	49
5 DIVIZE ŘÍZENÍ MATERIÁLU V KIEKERT-CS A GIMS	51
5.1 ORGANIZACE NÁKUPU	51
5.2 OBJEKTY NÁKUPU	52
5.3 GIMS – GLOBAL INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM	54

6	MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ STRATEGICKÉHO NÁKUPU V KIEKERT-CS....	61
6.1	SITUAČNÍ ANALÝZA JAKO PODKLAD PRO TVORBU CÍLŮ NÁKUPU.....	61
6.2	TVORBA CÍLŮ NÁKUPU A CÍLE NÁKUPU V ROCE 2011	63
6.3	PRŮZKUM NÁKUPNÍHO TRHU.....	64
6.4	POPTÁVKA PROJEKTŮ STRATEGICKÉHO NÁKUPU.....	65
6.5	VYHODNOCENÍ NABÍDEK A VÝBĚR DODAVATELE	70
6.6	SCHVALOVÁNÍ DODAVATELE DO LAS	72
6.7	ZADÁNÍ ZAKÁZKY UZAVŘENÍM RÁMCOVÉ SMLOUVY	77
6.8	HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	80
6.9	JEDNÁNÍ S DODAVATELI.....	85
6.10	FÁZE ŽIVOTNÍHO CYKLU DOV V KIEKERT-CS.....	89
7	NÁVRHY ZMĚN V MARKETINGOVÉM ŘÍZENÍ STRATEGICKÉHO	
	NÁKUPU VE SPOLEČNOSTI KIEKERT-CS, S.R.O.	92
	ZÁVĚR.....	96
	LITERATURA.....	98
	SEZNAM GRAFŮ	100
	SEZNAM OBRÁZKŮ	100
	SEZNAM TABULEK	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	101

ÚVOD

Problematika diplomové práce je zaměřena na marketingové řízení strategického nákupu ve společnosti Kiekert-CS, s.r.o., sídlící v Přelouči, která je součástí globální skupiny Kiekert s mateřskou společností Kiekert AG v Německu. Skupina Kiekert působí na čtyřech světadílech prostřednictvím své mateřské společnosti v Německu a výrobních závodů v ČR, U.S.A., Mexiku a Číně. Kiekert AG je s 18% tržního podílu globálního trhu dominantní společností v oblasti výroby zámků bočních dveří automobilů, bezmála v každém pátém automobilu je zabudován produkt Kiekert.

Diplomová práce byla napsána na základě získaných znalostí a zkušeností z dvouleté odborné praxe v rámci spolupráce fakulty Ekonomicko-správní Univerzity Pardubice a společností Kiekert-CS, s.r.o., které se autor účastnil.

Cílem diplomové práce je analýza marketingového řízení strategického nákupu se zaměřením na aplikaci marketingu a jeho nástrojů nákupního mixu v průběhu nákupního procesu v praxi a následná identifikace fází životního cyklu DOV v Kiekert-CS. Na základě této analýzy budou navrženy změny ke zlepšení procesu marketingového řízení strategického nákupu ve společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

Celá práce je primárně rozdělena do dvou hlavních částí, a to části teoretické a praktické.

Teoretická část bude čtenáři nápomocna k načerpání potřebných teoretických poznatků v oblasti nákupního marketingu a marketingu obecně. Nejdříve je mu představena podstata marketingu, rozdělení trhů, tržní orientace společností, marketingové prostředí společnosti, dále situační analýza a SWOT. V druhé polovině teoretické části je vymezena podniková funkce nákup v kontextu podniku a v neposlední řadě představen nákupní marketing z pohledu teorie.

V praktické části se autor zaměřuje na hlavní cíl práce, tedy analýzu marketingového řízení nákupu, identifikaci fází životního cyklu DOV a návrhů změn ke zlepšení marketingového řízení nákupu v Kiekert-CS, s.r.o. Nejdříve budou čtenáři představeny základní informace o Kiekert-CS, s.r.o. a její divize Řízení materiálu. Následně dojde k analýze marketingového řízení v procesu strategického nákupu. Na závěr praktické části budou identifikovány jednotlivé fáze životního cyklu DOV a navrženy změny ke zlepšení procesu marketingového řízení strategického nákupu v Kiekert-CS, s.r.o.

1 MARKETING

Vyjádření podstaty marketingu v jedné větě je vzhledem ke složitosti problému velice obtížné, existuje řada definic pojetí marketingu od renomovaných světových ekonomů, které mají určité společné prvky. Základní podstatou marketingu můžeme říci, že je snaha nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu.¹

Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.²

Marketing je proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a směny produktů a hodnot to, co požadují.³

Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.⁴

Společné prvky definic marketingu:

- Jde o integrovaný komplex činností, komplexní proces, nikoliv jen fragmentovaný soubor činností,
- vychází z pochopení problémů zákazníků a nabízí řešení těchto problémů,
- marketing jako proces začíná odhadem potřeb a utváření představy o produktech, které by je mohly uspokojit, a končí jejich plným uspokojením,
- spokojenost zákazníka se promítá do prodeje se ziskem, který je atributem úspěšného podnikání,
- marketing je spojen se směnou.⁵

1.1 Trhy

V marketingu tedy dochází k uspokojování potřeb „kupujících“ a „prodávajících“ prostřednictvím směny. Zákazníci kupují produkty a služby uspokojující jejich potřeby, zatímco firmy za ně dostávají peníze nebo jiné hodnoty. Místo, na kterém dochází k bezprostřednímu střetu poptávky s nabídkou, je nazýváno trhem.

¹ ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol.: *Marketing*. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2010, s. 3.

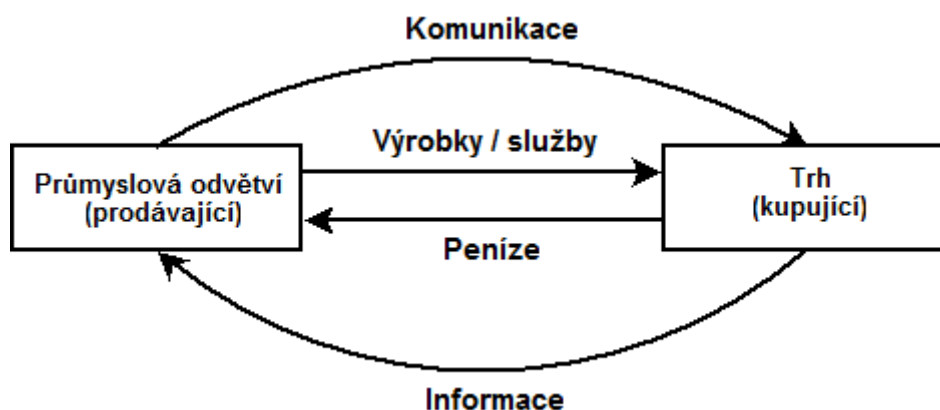
² KOTLER, Philip a kol.: *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 40.

³ ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol.: *Marketing*. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2010, s. 3.

⁴ VACULÍK, Josef: *Marketingové řízení*. 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 8.

⁵ ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol.: *Marketing*. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2010, s. 3.

Tradičně je trh fyzickým místem, kde se shromažďovali kupující a prodávající za účelem směny zboží. Marketéři vidí prodávající jako různá průmyslová odvětví a kupující jako trh.⁶



Obrázek 1: Jednoduchý marketingový systém

Zdroj: KOTLER, Philip: *Marketing Management Millenium Edition. Tenth Edition. Phoenix: Prentice-Hall, Inc., 2002, s. 5.*

Na obrázku 1 vidíme „prodávající“ zastupující jednotlivá průmyslová odvětví, kteří přinášejí na trh výrobky, služby a zprávy (inzeráty, direkt mail, e-mailové zprávy). Přijímají za to od trhu peníze a informace (informace o postojích a názorech kupujících, odbytu, prodeji, obratu).⁷

Je zřejmé, že firmy v určitém průmyslovém odvětví mají za úkol vytvářet a vzbudit na trhu poptávku po určitém výrobku či službě.

1.1.1 Rozdělení trhů

Spotřebitelské trhy – spotřebitelským trhem obecně rozumíme všechny jednotlivce a domácnosti, kteří požadují a nakupují zboží či služby pro svou vlastní spotřebu. Obchodní firmy přežívají pouze tehdy, pokud dostatečné množství lidí smění dostatečné množství svého majetku za jejich produkt nebo službu. Majetkem jsou často myšleny peníze, avšak může to být i dluh úvěrové společnosti či směnné produkty. Transakce mezi obchodní firmou a spotřebitelem přináší na jedné straně obchodní firmě příjem, který potřebuje k přežití, na straně druhé spotřebitelům produkty a služby uspokojující jejich potřeby. Vzhledem k řadě faktorů ovlivňující spotřebitelské chování (věk, pohlaví, vkus, preference, životní etapa,

⁶ KOTLER, Philip: *Marketing Management Millenium Edition. Tenth Edition. Phoenix: Prentice-Hall, Inc., 2002, s. 4.*

⁷ KOTLER, Philip: *Marketing Management Millenium Edition. Tenth Edition. Phoenix: Prentice-Hall, Inc., 2002, s. 4.*

vzdělání atd.) se musí marketingoví specialisté zabývat vznikem rozhodnutí, aktivit a chování před i po provedení klíčové transakce.⁸

B2B (business-to-business) trhy – Na B2B trzích resp. trzích organizací dochází k prodeji zboží či služeb mezi jednotlivými firmami, které nakupují výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb nebo za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem. Objem tržeb na B2B trzích několikanásobně převyšuje objem tržeb na spotřebních trzích. Důvodem proč tomu tak je, spočívá v počtu obchodních transakcí, kterými musí produkt projít od stádia suroviny nebo plodiny až ke konečnému spotřebiteli.⁹

Globální trhy – V měnícím se podnikatelském prostředí je firma nucena spoléhat se nejen na domácí trh, který často není dostatečně velký a nenabízí dostatek příležitostí, ale také věnovat pozornost mezinárodním trhům. Globální konkurence nabývá postupem času na intenzitě a její ignorování může mít dalekosáhlé následky. Globální firma je taková, která díky podnikání ve více zemích získává v oblasti výzkumu a vývoje, výroby, marketingu a financí výhody, jež nejsou dostupné jejím čistě domácím konkurentům. Firmy po celém světě se globalizují, proto domácí firmy musí v globálním odvětví jednat rychle, při rozhodnutí, do které země vstoupit, musí dobře zanalyzovat globální marketingové prostředí, na základě toho rozhodnout, zda vstoupit na mezinárodní trhy či nikoli, dále určit, na které trhy vstoupí a jakým způsobem, zvolit správný globální marketingový program a vybrat vhodný způsob organizace globálního marketingu.¹⁰

Neziskové a vládní trhy – Firmy obchodující s neziskovými organizacemi a vládními organizacemi musí brát v úvahu faktory, jež jsou pro neziskové a vládní trhy specifické. Při určování cen na těchto trzích je nutné mít na paměti omezenou kupní sílu neziskových organizací, nižší cena ovšem často neblaze ovlivňuje vlastnosti i kvalitu daného produktu či služby. Na druhé straně vládní instituce často disponují velkým množstvím prostředků, ovšem zakázky veřejných institucí se musí řídit danou legislativou, při výběrových řízeních o dodávce určitých produktů či služeb bývá často rozhodujícím faktorem nejnižší cena.

1.2 Tržní orientace společnosti

Společnost obchodující na určitém trhu by si měla, vzhledem k vysoce turbulentnímu podnikatelskému prostředí a velké konkurenci, zvolit svou nejvhodnější tržní orientaci, aby

⁸ KOTLER, Philip a kol.: *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 64.

⁹ KOTLER, Philip a kol.: *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 362.

¹⁰ KOTLER, Philip a kol.: *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 263-264.

byly dosaženy strategické cíle společnosti. Je nutné rozhodnout, jakou podnikatelskou koncepci řízení má společnost zvolit, aby její činnosti vedly ke směně na cílovém trhu.

1.2.1 Výrobní koncepce

Výrobní koncepce je jednou z nejstarších manažerských koncepcí, vychází z předpokladu, že spotřebitelé preferují levné a snadno dostupné výrobky, hlavním cílem řízení je tedy efektivní výroba a distribuce. Úspěšná může být např. v situacích, kdy poptávka převyšuje nabídku, a manažeři hledají možnosti, jakým způsobem zvýšit objem produkce, nebo v případě vysokých nákladů výroby, zvýšit produktivitu práce, aby bylo možné náklady snížit.¹¹

Je zřejmé, že prioritní zaměření výrobní koncepce je na výrobce, nikoli na zákazníka.

Prioritní zaměření koncepce: výrobce

1.2.2 Výrobová koncepce

Strategie řízení, která se zakládá na předpokladu, že spotřebitelé nakupují takové výrobky, které vlastní tu nejvyšší kvalitu, výkon a moderní vlastnosti. Přílišná orientace manažerů na výrobek může vést k posedlosti technologiemi, protože věří, že technická dokonalost je klíčem k obchodnímu úspěchu. Firmy řídicí se touto koncepcí neustále vylepšují své produkty.¹²

Prioritní zaměření koncepce: výrobek

1.2.3 Prodejní koncepce

Prodejní koncepce je založena na předpokladu pasivního postoje zákazníka, kterého musejí prodejci přemlouvat ke koupi. Je potřeba poptávku stimulovat aktivním, často až agresivním, prodejem podporovaným prodejní a reklamní kampaní. Obvykle je koncepce používána, zaměřuje-li se podnik na prodej zboží, jenž není zákazníkem tolik vyhledávané. Zboží by si tak zákazník běžně nekoupil, zákazník je vyhledáván a přesvědčován o výhodách produktu. Často je využívána, disponuje-li podnik nadbytečnou kapacitou.¹³

Riziko této koncepce spočívá v zaměření se na krátkodobé prodejní transakce místo na budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Cílem je prodat produkt, nikoli se starat o pozdější spokojenost zákazníků, resp. prodat co vyrábějí, nikoli vyrábět to, co chce trh.¹⁴

¹¹ VACULÍK, Josef: *Marketingové řízení*. 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 14.

¹² KOTLER, Philip a kol.: *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 64.

¹³ KOTLER, Philip a kol.: *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 49.

¹⁴ KOTLER, Philip a kol.: *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 49.

Prioritní zaměření koncepce: stimulování prodeje

1.2.4 Marketingová koncepce

Filozofii marketing managementu vycházející z předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených strategických cílů, pokud dokáže rozpoznat potřeby a přání cílových trhů a poskytnout požadované uspokojení lépe než konkurence, nazýváme marketingovou koncepcí.¹⁵

Marketingová koncepce je zcela odlišná od předchozích, uznává suverenitu zákazníka tím, že se snaží poznávat jeho potřeby a následně je uspokojovat. Marketingová podnikatelská koncepce respektuje orientaci na zákazníka, podnik je s nimi v nepřetržitém kontaktu, orientuje se na cílové trhy, dobře ví, že nemůže usilovat o všechny, tedy uspokojovat veškeré potřeby. Využívá-li podnik marketingové koncepce, jsou v něm koordinovány veškeré marketingové funkce a činnosti se všemi ostatními. Marketing je zde vnímán jako nepřetržitý proces zabezpečující dosažení strategických cílů.¹⁶

Tabulka 1: Prodejní vs. marketingová koncepce

	Zaměření	Implementace	Výstup
Prodejní orientace	Výrobky	Prodej a reklama	Zisk prostřednictvím objemu prodeje
Marketingová orientace	Zákazníci	Integrovaný marketingový mix	Zisk díky spokojenosti zákazníků

Zdroj: KUMAR, Nirmalya: Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. Grada Publishing, a.s., 2008, s. 33.

Rozdíl mezi prodejní a marketingovou koncepcí je zřetelný z tabulky 1. Zatímco v prodejně orientované firmě je zisk vytvářen prostřednictvím objemu prodeje, v marketingově orientované firmě je zisk vytvářen díky spokojenosti zákazníků.

Prioritní zaměření koncepce: zákazník

1.2.5 Koncepce společenského marketingu

Koncepce společenského marketingu vychází z předpokladu, že by firma měla zjistit potřeby, přání a zájmy cílových trhů a zajistit požadované uspokojení lépe a účinněji než konkurence takovým způsobem, aby byl zachován nebo zvýšen užitek zákazníka a celé společnosti. Klade si otázku, jestli je čistá marketingová koncepce ve věku ekologických problémů, nedostatečných zdrojů, globálních ekonomických problémů a zanedbání sociálních tím

¹⁵ KOTLER, Philip a kol.: *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 50.

¹⁶ ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol.: *Marketing*. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2010, s. 5-6.

odpovídajícím nástrojem. Podle této koncepce čistě marketingová koncepce přehlídí možné konflikty mezi krátkodobými přáními zákazníka a jeho dlouhodobým blahobytem.¹⁷



Obrázek 2: Tři pilíře koncepce společenského marketingu

Zdroj: VACULÍK, Josef: Marketingové řízení. 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, s. 17.

Obrázek 2 graficky znázorňuje vzájemnou souvislost tří pilířů společenské marketingové koncepce, zohledňující vlastní zájmy firmy na tvorbě zisku, zájmy zákazníků požadujících uspokojení jejich potřeb a přání, v neposlední řadě také zájem společnosti jako celku na jejím dlouhodobém pozitivním vývoji.

Prioritní zaměření koncepce: zákazník a společnost

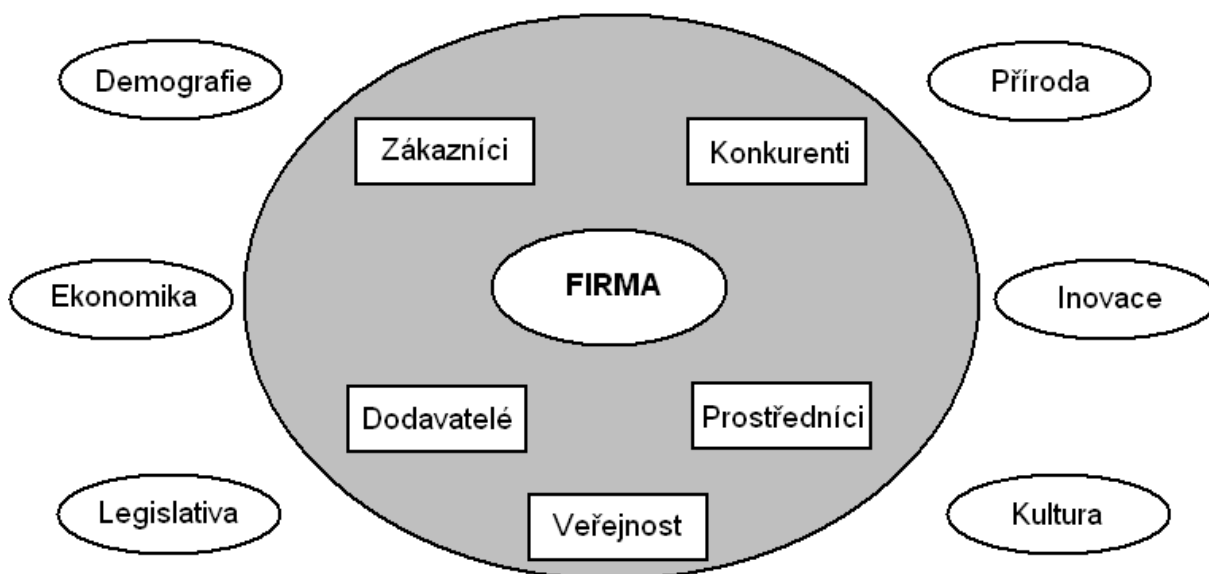
1.3 Marketingové prostředí firmy

Každá firma je ve své ekonomické činnosti ovlivňována prostředím, ve kterém se nachází. Marketingovým prostředím rozumíme souhrn vnějších a vnitřních vlivů působících jak pozitivně, tak negativně na prosperitu organizace. Znalost a včasná reakce na změny marketingového prostředí firmy zaručují ekonomickému podniku nejen pohotově využívat nových příležitostí na trhu, ale také předvídat budoucí potenciální hrozby, které by mohly mít negativní vliv na prosperitu organizace. Vnější prostředí dělíme na makroprostředí a mikroprostředí, vnitřní prostředí zahrnuje disponibilní zdroje firmy.

¹⁷ KOTLER, Philip a kol.: *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 53.

1.3.1 Vnější prostředí

Do vnějšího prostředí firmy řadíme makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje vlivy, působící na mikroprostředí všech účastníků trhu.¹⁸



Obrázek 3: Makroprostředí a mikroprostředí firmy

Zdroj: KOZEL, Roman a kol.: Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, s. 16.

Na obrázku 3 je graficky znázorněna vzájemná souvislost mezi mikroprostředím a makroprostředím firmy. Jednotlivé komponenty mikroprostředí se nacházejí v elipse, mimo elipsu nalezneme komponenty makroprostředí.

Makroprostředí

Zahrnuje společenské vlivy ovlivňující mikroprostředí, je velmi obtížně kontrolovatelné, obsahuje demografické, ekonomické, legislativní (politicko-právní), přírodní, inovační a kulturní vlivy.

Demografické prostředí – zaměřeno na studium lidské populace z hlediska velikosti, hustoty, rozmístění, věku, pohlaví, rasy, zaměstnání a na mnoho dalších statistických údajů.

Ekonomické prostředí – obecně jde o faktory ovlivňující kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele.

¹⁸ BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. URL: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/1001663/55094/>> [cit. 2012/02/09].

Legislativní prostředí – označováno též jako politicko-právní prostředí, jedná se o zákony, vládní úřady a zájmové organizace, které ovlivňují a omezují nejrůznější organizace, ale také jednotlivce v každé společnosti.

Přírodní prostředí – zahrnuje omezené přírodní zdroje. Tyto zdroje jsou organizací využívány jako zdroje nebo jsou ovlivňovány marketingovými aktivitami. Projevují se čtyři trendy v přírodním prostředí a to nedostatek surovin, rostoucí ceny energií, růst znečištění a vládní intervence do managementu přírodních zdrojů.

Inovační prostředí – resp. technologické prostředí je tvořeno faktory umožňujícími vytváření nových produktů prostřednictvím nových technologií, majícími za následek vznik nových tržních příležitostí. Mezi technologické trendy řadíme rychlost technologických změn, vysoké rozpočty na výzkum a vývoj, význam drobných zlepšení a rostoucí vládní regulaci.

Kulturní prostředí – základ kulturního prostředí tvoří instituce a jiné faktory, ovlivňující lidské hodnoty, vnímání, preference a chování společnosti.¹⁹

Mikroprostředí

Představuje faktory ovlivňující podnikatelskou činnost v jeho bezprostředním okolí, tvoří ho především dodavatelé, konkurenti, zákazníci, prostředníci a veřejnost, tedy aktivní účastníci trhu.

Dodavatelé – zajišťují potřebné vstupy pro vytváření výstupů, mají vliv na úroveň spokojenosti zákazníků, nezahrnuje pouze dodavatele materiálových vstupů do výrobního procesu, ale také dalších zdrojů, jako např. stroje a zařízení, vybavení jednotlivých pracovišť, dopravní prostředky, podpůrné služby atd.²⁰

Výrobní možnosti podniku ovlivňují právě dodavatelé, na nich závisí včasnost, kvalita a množství zdrojů, které podnik potřebuje pro výrobu či poskytování svých produktů. Na marketingový mix mají vliv také dopravní a servisní firmy. Pro podnik je velmi důležitý vhodný výběr dodavatelů, budování a udržování dobrých vztahů s nimi. Špatné vztahy či výběr dodavatelů se může velmi negativně projevit v efektivitě ekonomické činnosti podniku.

Konkurence – konkurencí rozumíme subjekty zabývající se stejnou či podobnou činností, které sice nepřímo, ale výrazně ovlivňují nabídku podniku. Konkurenti se navzájem ovlivňují, správné složení marketingového mixu určuje, zda podnik v konkurenčním prostředí uspěje či

¹⁹ KOTLER, Philip a kol.: *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 135-156.

²⁰ KOZEL, Roman a kol.: *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, s. 28-29.

nikoliv. Podnik musí sledovat technologický vývoj konkurenčních produktů, jejich marketingový mix a mít případně schopnost na tyto změny reagovat.

Zákazníci – zákazníci a spotřebitelé jsou nejdůležitějším článkem mikroprostředí, bez nich by podnik nemohl fungovat. Jsou na konci řetězce a také životního cyklu produktu. Nejedná se pouze o běžné spotřebitele, ale také o průmyslové i neprůmyslové subjekty trhu, hlavní vlastností je jejich heterogenita. Firmy využívají výrobky buď jako vstupy do své výroby, nebo jako výrobní prostředky. Oproti tomu běžní spotřebitelé je mohou spotřebovávat velmi odlišně a různorodě. Důležité je správné řízení a budování vztahů s nimi. Trhy zákazníků a spotřebitelů lze rozdělit na trhy výrobní sféry, trhy zprostředkovatelů, trhy spotřebitelů, trhy vládní a mezinárodní.²¹

Prostředníci – prostředníci resp. marketingoví zprostředkovatelé jsou firmy, pomáhající podniku prodávat, propagovat a distribuovat jeho produkty. Máme na mysli fyzické distribuční firmy, marketingové agentury a finanční zprostředkovatele. Distributory chápeme jednotlivce a firmy nakupující zboží a služby za účelem následného prodeje se ziskem.

Veřejnost – veřejností se rozumí jakákoli skupina, jenž má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, popřípadě má na ně vliv. Zahrnuje finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní komunitu a občany, širší veřejnost a zaměstnance.²²

1.3.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí podniku je tvořeno jeho disponibilními zdroji, schopnostmi a dovednostmi v realizaci jeho ekonomických činností. Faktory vnitřního prostředí jsou přímo řízeny firmou a manažeři je ovlivňují, jedná se např. o kvalitu managementu a jeho zaměstnanců, organizační uspořádání, kulturu firmy, mezilidské vztahy, etiku, materiální prostředí, technický rozvoj a dobrou pověst firmy.

Zkoumavé oblasti vnitřního prostředí firmy²³:

Vědecko-technický rozvoj – vědecko-technický rozvoj je důležitým faktorem k udržení nebo vytváření nové konkurenční výhody podniku, zlepšuje a zefektivňuje výrobu, čímž přináší úspory v nákladech a lepší cenovou politiku. Podnik rovněž díky němu může přinášet zcela nové nebo inovované produkty na trh.

²¹ ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol.: *Marketing*. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2010, s. 110-111.

²² KOTLER, Philip a kol.: *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 131-135.

²³ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 96-103.

Marketing a distribuce – důležitost marketingu je v různých podnicích odlišná. Např. podniky vyrábějící zboží spotřební a mající vysoký podíl na trhu, disponují silnými marketingovými funkcemi, naproti tomu podniky s malým počtem odběratelů mají ve většině případů marketingové funkce o mnoho slabší.

Výroba a řízení výroby – vlivem globalizace posledních desetiletí, v důsledku vysoké konkurence a technologického rozvoje, se podnik striktně uplatňující tzv. úspory z rozsahu, snižující jednotkové náklady, stává často rigidním v důsledku zkracujícího se životního cyklu výrobku. Rigidita spočívá ve vysokých transakčních nákladech na flexibilní řízení, což bývá neefektivní.

Podnikové a pracovní zdroje – zdroje podniku lze rozdělit do tří základních skupin, a to hmotné, nehmotné a lidské zdroje podniku. Do hmotných zdrojů řadíme budovy a pozemky, stroje a zařízení či dopravní prostředky. Nehmotné zdroje jsou významnými faktory pro vytváření konkurenční výhody, jedná se např. o obchodní tajemství, know-how, pověst podniku, ochranné známky, značky atd. Lidské zdroje jsou v podniku klíčové, kvalita a kvalifikovanost managementu i zaměstnanců se stává základním kamenem pro vytváření konkurenční výhody.

Finance a rozpočty – finanční zdroje podniku jsou složeny z vlastních a cizích zdrojů, které ovlivňují jeho finanční strukturu a stabilitu. Vlastní kapitál představuje vlastní zdroje podniku, kterými financuje svůj majetek, jedná se o základní kapitál společnosti, rezervní fondy, nerozdělený zisk a emisní ážio. Cizí kapitál je tvořen závazky, které má podnik vůči bankám, dodavatelům, finančnímu úřadu a zdravotním pojišťovnám. Patří sem např. všechny druhy úvěrů, rezervy na opravu DHM, podnikové obligace, nevyplacené mzdy a dividendy. Informaci o stavu struktury a stability podniku přináší finanční analýza.²⁴

1.4 Situační analýza a SWOT

V předchozí kapitole bylo v obecné šíři popsáno prostředí, ve kterém firma uskutečňuje své ekonomické činnosti. K analýze vnějšího a vnitřního prostředí firmy využíváme situační analýzy.

Situační analýza je definována jako všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí, ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým

²⁴ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 96-103.

způsobem působí, resp. ovlivňují její činnost, a vnitřního prostředí firmy, její schopnosti výroby tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat a financovat programy.²⁵

Marketéři využívají situační analýzy k získání informací potřebných ke tvorbě nových strategií nebo ke změnám strategií stávajících. Marketingovou strategii rozdělujeme do tří částí²⁶:

- **informativní části** – sběr a hodnocení informací, obsahující hodnocení vnějších a vnitřních faktorů a matici konkurenčního profilu,
- **porovnávací části** – generuje možné strategie při využití metod jako matice SWOT, SPACE, BCG a interní a externí matice,
- **rozhodovací části** – zde dochází k objektivnímu hodnocení zvažované strategie, např. maticí kvantitativního strategického plánování, a doporučení případných změn.

1.4.1 Faktory v situační analýze

Při analýze vnějšího a vnitřního prostředí zkoumáme v zásadě pět skupin faktorů, z hlediska atraktivity odvětví a síly (pozice) podniku. Faktory dělíme na tržní, konkurenční, finanční a ekonomické, technologické a sociopolitické. Faktorem můžeme nazývat výstižný popis určitého jevu, který je pozorovatelný, měřitelný a dává jednoznačný smysl, není ovšem ukazatelem, ale spíše standardizovanou odpovědí na nějaký požadavek zkoumání, na otázku, která nebyla vyslovena. Jednotlivé faktory situační analýzy jsou přehledně vypsány v následující tabulce 2.²⁷

²⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar: *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Grada publishing, 2008, s. 78.

²⁶ BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. URL: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/1001663/55094/>> [cit. 2012/02/09].

²⁷ MOZGA, Jaroslav a Miloš VÍTEK. *Strategický management*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus při Univerzitě Hradec Králové, 2001, s. 125.

Tabulka 2: Faktory situační analýzy

Atraktivita odvětví	Síla, pozice podniku
Tržní faktory	
Velikost odvětví Velikost klíčových segmentů Rychlost růstu za rok celkově, po segmentech Citlivost trhu na cenu, služby, vlastnosti produktu Cykličnost a sezónnost Zákazníci jsou „poutáni“ kým a čím	Podíl na trhu Podíl v klíčových segmentech Růst podniku za rok Vliv díky pozici na trhu Vliv na podnik Vztah k tržbám
Konkurenční faktory	
Intenzita působení konkurence Typy konkurence a stupeň koncentrace na trhu Bariéry vstupu na trh Funkční substitute Změny v podílech na trhu – stupeň integrace	Podíl na intenzitě konkurování Typy působení na segmentech: vůdce, vyzyvatel apod. Segmenty kam podnik vstoupil, a ze kterých odešel Míra zranitelnosti podniku
Finanční a ekonomické faktory	
Inflace a měnové poměry Mzdová úroveň Výnosnost (v čem a jak je měřitelná) Výnosy z rozsahu Stav a využití kapacit Finanční bariéry na vstupu a výstupu	Výkonnost podniku – finanční analýza Krycí příspěvek Konkurenční výhoda Stav a využití kapacit Finanční problémy na segmentech
Technologické faktory	
Míra stálosti technologií Komplexnost, diferenciací technologií Ekologie, čistá produkce, recyklace Požadované technologie Tendence v technologiích, patenty a licence	Schopnost reagovat na změny technologií Šíře podnikových znalostí Typy podnikových znalostí Řízení výzkumu a vývoje Podnikové zdroje
Sociopolitické faktory	
Sociální postoje a trendy Zákony a vládní politiky Vlivy zájmových skupin Odbory	Jak podnik reaguje? Agresivita podniku Schopnost reagovat Podnikové vztahy a podniková kultura

Zdroj: MOZGA, Jaroslav a Miloš VÍTEK. Strategický management. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus při Univerzitě Hradec Králové, 2001, s. 126.

1.4.2 SWOT

SWOT analýza je metoda identifikující silné a slabé stránky podniku (**S**trengths and **W**eaknesses), na základě analýzy aktuální situace jeho vnitřního prostředí, dále pak identifikuje potenciální příležitosti a hrozby (**O**portunities and **T**hreats) spojené s aktuální situací v prostředí vnějším, které podnik obklopuje. Je tedy složena ze dvou analýz, analýzy SW a OT.

Hlavním přínosem SWOT analýzy je identifikace vnějších i vnitřních faktorů a následné ocenění jejich vlivů na ekonomickou činnost a vazeb mezi nimi, nejedná se tedy pouze o seznam potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především o ideu hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. Postup sestavení analýzy SWOT je rozdělen do tří základních kroků:

- 1) Identifikace a předpověď hlavních změn ve vnějším okolí podniku na základě závěru z provedené situační analýzy vnějšího prostředí. Zaměřit by se měla především na hybné změnotvorné síly a klíčové faktory úspěchu. Přehled by neměl přesáhnout 7 až 8 bodů.
- 2) Identifikace silných a slabých stránek podniku a specifických předností na základě závěrů z analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku. Seznam by opět neměl přesahovat 7 až 8 bodů.
- 3) Posouzení vzájemných vztahů jednotlivých silných a slabých stránek na straně jedné a hlavních změn ve vnějším prostředí podniku na straně druhé.²⁸

Výčet jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je zpracováván do přehledné tabulky SWOT, skládající se ze čtyř kvadrantů, pojmenovaných podle počátečních písmen anglických názvů jednotlivých složek SWOT. Tabulka 3 přináší výčet některých základních otázek, které jsou předmětem analýzy při určování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

²⁸ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 91.

Tabulka 3: Tabulka SWOT „pro inspiraci“

Silné stránky (S - strenghts)	Slabé stránky (W – weaknesses)
<p>Jasně řídicí kompetence? Adekvátní finanční zdroje? Dobré konkurenční schopnosti? Dobrá pověst u kupujících? Vedoucí postavení na trhu? Dobře formulovaná strategie? Izolace od silných tlaků konkurence? Vedoucí postavení v technologiích? Nákladové výhody? Konkurenční výhody? Schopnost inovovat výrobky? Osvědčený management? Jiné přednosti?</p>	<p>Absence jasného strategického řízení? Špatné sledování prováděné strategie? Zhoršující se konkurenční postavení? Zastaralá zařízení? Nízká ziskovost? Nedostatek řídicího talentu? Chybějící klíčové dovednosti? Zavalení operativními problémy? Zranitelnost konkurenčními tlaky? Zastávání ve výzkumu? Příliš úzký výrobní program? Slabý tržní image? Konkurenční nevýhody? Podprůměrné marketingové schopnosti? Neschopnost financovat potřebné strategické změny?</p>
Příležitosti (O – opportunities)	Hrozby (T – threats)
<p>Dodávat další skupině zákazníků? Vstup na nové trhy? Rozšířit výrobní program pro lepší uspokojování zákazníků? Vertikální integrace? Schopnost připojit se k lepší strategické skupině? Sebeuspokojení konkurenčních firem? Rychlejší růst trhu?</p>	<p>Vstup nového konkurenta? Rostoucí ceny vstupů? Pomalejší růst trhu? Nepříznivá vládní politika? Rostoucí konkurenční tlaky? Zranitelnost recesí? Rostoucí moc zákazníků, resp. dodavatelů? Mění se potřeby a vkus zákazníků? Nepříznivé demografické změny?</p>

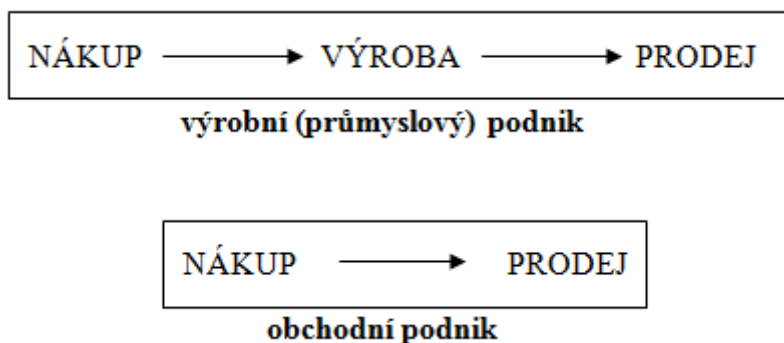
Zdroj: KERKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H.

Beck, 2006, s. 123-124.

2 VYMEZENÍ PODNIKOVÉ FUNKCE NÁKUP

2.1 Nákup v kontextu podniku

Nákup řadíme mezi jednu ze základních podnikových funkcí bez ohledu na skutečnost, zda se jedná o podnik výrobní, obchodní nebo podnik nabízející služby. Z pohledu logistiky můžeme podnik rozložit do dílčích subsystémů v závislosti na druhu podniku (viz. Obrázek 4).



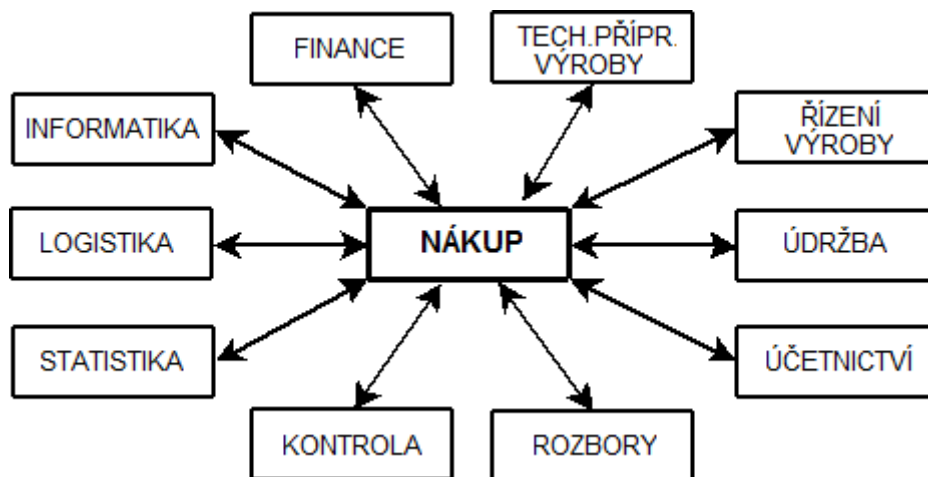
Obrázek 4: Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku

Zdroj: LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2004, s. 4.

Z obrázku 4 je patrné, že se průmyslový podnik skládá ze tří základních podnikových funkcí, a to:

- nákupní (zásobovací, opatřovací) funkce - zabezpečuje pokrytí podnikových potřeb,
- výrobní funkce – zabezpečuje vytvoření podnikových výkonů,
- prodejní funkce – zabezpečuje uplatnění podnikových výkonů na trhu.

Funkce nákupu představující krytí podnikových potřeb je v praxi spojována v různé intenzitě s pojmy zásobování, opatřování, materiálové hospodářství. Realizace podnikových potřeb je nemyslitelná bez spojení s trhem. Nákup se zabývá opatřováním vstupů jako např. zboží určeného k opětovnému prodeji, dílů a materiálů pro potřeby vlastní výroby, výrobků pro použití v podnikání, smluvně dojednaných služeb atd.



Obrázek 5: Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary

Zdroj: LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2004, s. 5.

Útvar nákupu je v podniku specifický svou propojeností s ostatními podnikovými útvary (viz. Obrázek 5), nezajišťuje pouze vstupy týkající se přímo výroby, ale řeší řadu dalších problémů spojených s plynulým chodem podniku, např. zajišťuje nákup a dodávku administrativních potřeb pro všechny útvary podniku, zabezpečuje potřebné materiály a služby k údržbě strojů a zařízení pro úvar údržby, nakupuje informační technologie podle zadaných specifik zaměstnanců informatiky atd.

Útvar nákupu má v podniku jako základní funkci zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem, výrobky a službami v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.²⁹

Aby základní funkce nákupu byla splněna v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti, musí splňovat řadu předpokladů:

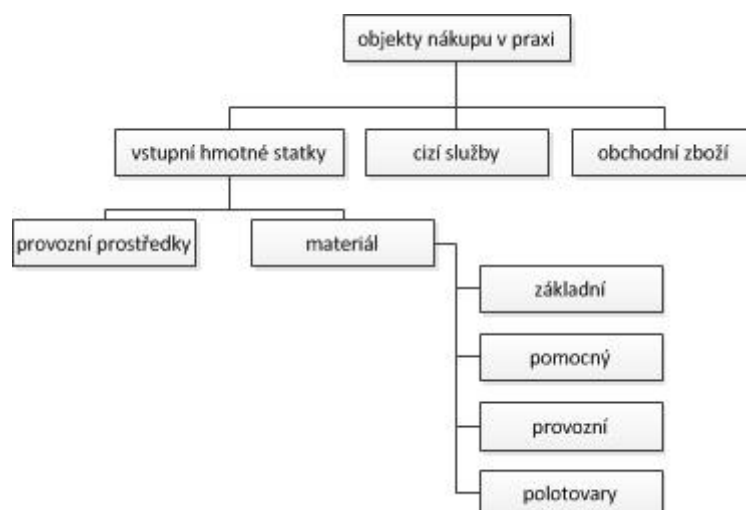
- co nejpřesněji a včas zjišťovat předpokládané budoucí potřeby materiálu;
- pro uspokojování těchto potřeb systematicky zjišťovat a volit optimální zdroje;
- uzavírat a projednávat ekonomicky efektivní smlouvy o dodávkách, sledovat jejich realizaci a projednávat případné změny a odchylky v potřebách;
- sledovat a regulovat stav zásob se zabezpečením jejího nejefektivnějšího využití;
- při ohrožení vnitropodnikových potřeb flexibilně reagovat operativními zásahy;
- pečovat o zajišťování potřebné kvality nakupovaných materiálů;
- efektivní fungování materiálně technické základny při realizaci materiálních toků (např. skladové hospodářství, doprava, ostatní logistické procesy);

²⁹ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2004, s. 4-7.

- informační systém pro řízení nákupního procesu v podniku musí být neustále zdokonalován;
- rozvíjet řídicí a hmotné procesy v oblasti personální, organizační, metodické i technické;
- aktivně zajišťovat servisní provádění přípravy, výdeje a přesunu materiálu na místo spotřeby.³⁰

2.2 Objekty nákupu

Útvar nákupu v podniku zajišťuje různé druhy vstupů, mezi základní objekty nákupu v praxi patří vstupní hmotné statky, cizí služby a obchodní zboží. Vstupní hmotné statky zahrnují provozní prostředky a materiál, který se dále člení na základní, pomocný, provozní materiál a polotovary. Grafické znázornění objektů nákupu v praxi přináší následující obrázek 6.



Obrázek 6: Objekty nákupu v praxi

Zdroj: LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2004, s. 9.

Průmyslový podnik rozlišuje sedm kategorií nakupovaných vstupů:

Suroviny – nezpracované výrobky v původním přírodním stavu, specifická je odlišnost kvality, objemová a prostorová náročnost, např. dřevo, uhlí, zemědělské plodiny.

Základní materiály a meziprodukty – vstupy vyžadující následné opracování, až poté získávají podobu konečného výrobku nebo jeho součásti, např. plasty, sklo, řezivo.

Doplňkový režijní materiál – příkladem jsou čisticí prostředky, mazadla či kancelářské prostředky, tyto vstupy slouží k zabezpečení jak výrobních, tak nevýrobních procesů.

³⁰ TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1999, s. 17-18.

Komponenty, díly, polotovary – hotové vstupy pro přímou montáž, někdy vyžadují určité opracování či úpravu, např. motorky, plastové a kovové díly atd.

Zařízení – zboží investičního charakteru jako jsou dopravní prostředky, počítače, stroje atd.

Systémy – jedná se především o informační systémy a výrobní linky, tedy investiční zboží plnící několik funkcí, využití ve výrobě i v obchodě.

Služby – všechny druhy služeb, tedy nehmotné vstupy, jedná se o opravy, údržbu, propagaci, dopravu atd.

Pořizování vstupů může být realizováno formou přímého nákupu, leasingem nebo pronájmem.³¹

2.3 Fáze nákupního procesu

Podle společnosti Robinson & Associates prochází průmyslový nákupní proces osmi fázemi, koncipovanými do tzv. „nákupní sítě“, kterou lze vyjádřit strukturu po sobě probíhajících činností nákupního procesu. Jednotlivé nákupní fáze jsou zobrazeny na následujícím obrázku 7.



Obrázek 7: Fáze nákupního procesu průmyslových podniků

Zdroj: KOTLER, Philip: *Marketing Management Millenium Edition. Tenth Edition. Phoenix: Prentice-Hall, Inc., 2002, s. 118.*

Nákupní proces začíná rozpoznáním problému nebo potřeby, která může být vyřešena nákupem zboží nebo služby, přičemž se může jednat o vnitřní či vnější stimul. Všeobecný popis potřeby podává informace o druhu zboží a jeho množství, v další fázi dochází k podrobnější specifikaci výrobku (technických parametrů). Poté dochází k hledání vhodných dodavatelů na nákupním trhu, po obdržení nabídek dochází k jejich hodnocení a následnému

³¹ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2004, s. 9-10.

výběru optimálního dodavatele pro dodávku potřebného zboží či služby. V posledních fázích je vystavena objednávka a v konečné fázi dochází ke zhodnocení uskutečněného nákupu.³²

2.4 Management nákupu v podniku

Řízení nákupu v podniku z hlediska managementu je založeno na čtyřech základních manažerských funkcích, plánování, organizování, vedení a kontrole. Od těchto funkcí jsou charakterizovány základní funkce managementu nákupu:

1) Plánování nákupu

Plánování nákupu je založeno na tvorbě strategického nákupního plánu, vycházejícího ze stanovených cílů a celkové strategie podniku. Právě z primárních cílů a strategie daného podniku jsou definovány nákupní cíle a strategie. Podkladem pro jejich stanovení je vypracování situační analýzy, zahrnující analýzu nákupního trhu (rozbor trhu a vlastní pozice na trhu) a analýzu vnitropodnikové situace (silné a slabé stránky podniku, portfolio analýzy a analýzy životního cyklu výrobku). Plánování nákupu probíhá na strategické, taktické i operativní úrovni.

Mezi základní nákupní cíle řadíme uspokojování potřeb, snížení nákladů a rizika nákupu, zvýšení flexibility, rychlosti a kvality nákupu, v neposlední řadě sledování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy. Tvorba nákupní strategie probíhá ve čtyřech fázích, na začátku dochází k průzkumu dodavatelského trhu, identifikaci potenciálních dodavatelů a shromažďování nabídek od nich. Druhá analytická fáze je zaměřena na hodnocení výsledků a parametrů dodavatelského trhu získaných z předchozího průzkumu, jež jsou východiskem pro tvorbu nákupní strategie. Třetí fáze je nazývána jako predikční prognózující především budoucí potřeby, poslední projekční fáze je z hlediska tvorby nákupní strategie nejdůležitější, při ní dochází ke stanovení nákupních cílů a vytváření strategií vedoucích k jejich dosažení. Strategie nákupu se skládá ze čtyř částí, a to materiálové strategie, strategie nákupu informačních systémů, strategie řízení zásob a strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů.

2) Organizace nákupu

Organizace nákupu vychází jednak ze širšího pojetí funkce nákupu při uspokojování podnikových potřeb ve všech oblastech, z míry a formy centralizace či decentralizace, z umístění útvaru nákup v organizační struktuře, z vnitřní dělby práce a řízení vztahů

³² Zdroj: KOTLER, Philip: *Marketing Management Millenium Edition. Tenth Edition. Phoenix: Prentice-Hall, Inc., 2002, s. 117-120.*

s ostatními útvary podniku. Pro podniky koncernového typu je vhodné přijímat kompromisní řešení kombinující výhody centralizace a decentralizace, a to buď cestou dílčí centralizace, kde většinu pravomocí a odpovědností má útvar centrálního nákupu, nebo řízenou decentralizací, projevující se většími pravomocemi a odpovědnostmi na straně decentralizovaných útvarů nákupu v jednotlivých závodech koncernu. Umístění nákupu v organizační struktuře je závislé na oboru podnikání v závislosti na vnitřní dělbě práce v daném podniku. Podle způsobu dělby práce v nákupu rozlišujeme tři základní typy organizačních struktur lišících se vnitřním uspořádáním:

- funkčně centralizovanou – uspořádání podle obsahu činnosti,
- funkčně decentralizovanou – uspořádání podle příbuznosti sortimentu,
- kombinovanou – kombinace předešlých typů vylučující negativní stránky předešlých typů organizace nákupu v podniku.

Problematika propojenosti vztahů mezi útvarem nákup a ostatními útvary podniku byla nastíněna v kapitole 2.1.

3) Vedení nákupních skupin

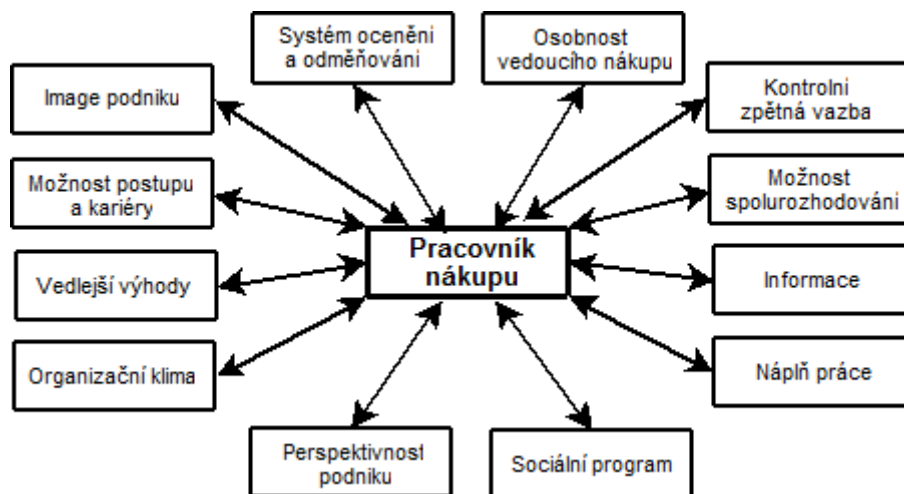
Kvalita vedení nákupních skupin je založena na vlastnostech a dovednostech manažera nákupu, jeho uplatňovaného stylu vedení a bezpochyby také způsobem motivace zaměstnanců nákupu. Manažer nákupu musí disponovat širokou odbornou kvalifikací v oblasti nákupu, pravomocemi, resp. oficiálními rozhodovacími nástroji, zdravou obchodní logikou a tvořivostí.³³

Management rozlišuje tři základní okruhy zahrnující různé styly vedení zaměstnanců. Autokratický okruh se vyznačuje uplatňováním vůle vedoucího pracovníka bez ohledu na názory podřízených, přitom využívá buď své přirozené autority, nastoluje samovládu nebo vykazuje znaky diktátora. Pravým opakem předešlých stylů řízení je demokratický okruh řízení projevující se určitým podílem podřízených na rozhodování a participačním stylem vedení, který je charakteristický účastí jednotlivců na řízení. Liberální okruh se vyznačuje slabým postavením manažera nákupu, liberální styl vedení se snaží o bezkonfliktní přístup k podřízeným a ústupky vedoucího pracovníka před jejich požadavky. Je-li manažer nákupu pasivní a v obranné pozici oproti podřízeným, kteří vykazují velkou aktivitu, jedná se o pasivní styl řízení. Za nejméně vhodný styl řízení je považován „laissez-faire“, v této situaci si podřízení kladou požadavky na vedoucího, aby nezasahoval do jejich činností. Mezi nové

³³ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2004, s. 14-33.

styly vedení patří též transakční a transformační styl, kde manažer rozvíjí své podřízené k seberealizaci, seberegulaci a sebekontrolé nebo dochází k vzájemné transakci, manažer odměňuje podřízené za poskytování svých talentů, zkušeností a vynaloženého úsilí.³⁴

Motivační faktory působící na nákupčí jsou graficky znázorněny na následujícím obrázku 8.



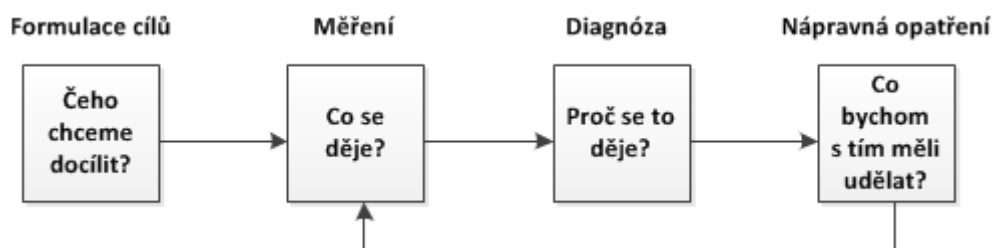
Obrázek 8: Motivační faktory působící na nákupčí

Zdroj: LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2004, s. 9.

4) Kontrola nákupu

Kontrola je jedna z hlavních manažerských funkcí, která je propojena se všemi ostatními manažerskými funkcemi. Kontrolu lze definovat jako souhrn aktivit, pomocí nichž manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky prováděných činností jsou v souladu se stanoveným plánem, vzhledem k jejich obsahu a termínů.³⁵

Proces kontroly je znázorněn na následujícím obrázku 9.



Obrázek 9: Proces kontroly

Zdroj: KOTLER, Philip: Marketing Management Millenium Edition. Tenth Edition. Phoenix: Prentice-Hall, Inc., 2002, s. 697.

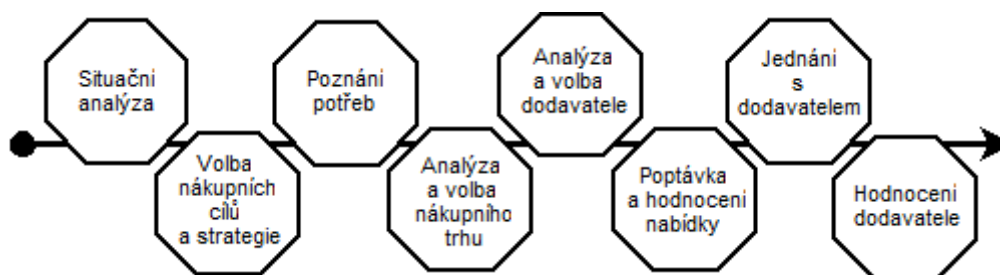
³⁴ BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, s. 86-88.

³⁵ BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, s. 99.

Jsou-li cíle nákupu stanoveny, je zapotřebí jejich soustavné měření, resp. sledování dosahovaných výsledků, v případě odchylek od plánu je nutné diagnostikovat, co je příčinou těchto odchylek a v poslední fázi stanovit nápravná opatření zamezující dalším odchylkám od stanovených cílů. Zpětná vazba na obrázku 9 naznačuje, že se jedná o neustále opakující se proces.

3 NÁKUPNÍ MARKETING V PODNIKU

Nákupní marketing je v podniku realizován pouze za předpokladu, že jsou marketingové přístupy uplatňovány ve všech fázích nákupního procesu. Od stanovení nákupní strategie a z ní vycházejících cílů, přes analýzu a volbu nákupního trhu i dodavatelů, k rozhodování o dodávkovém režimu, tvorbě zásob a oboustranně výhodných dodávkových vztazích. Existuje mnoho modelů nákupního marketingu, jeden z nich je znázorněn na následujícím obrázku 10.



Obrázek 10: Model nákupního marketingu

Zdroj: TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra: Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 274.

Princip nákupního chování podniku v kontextu marketingu:

- nákupčí má přání představující určité požadavky vnitropodnikových zákazníků, tyto požadavky je povinen uspokojit, současně však nabízí dodavateli využití jeho výkonů,
- dodavatel respektuje přání svých zákazníků, mezi jeho požadavky patří poskytnutí přiměřené hodnoty za své výkony od těchto zákazníků.³⁶

Aby mohl být nákupní marketing v podniku správně aplikován, musí být splněny základní podmínky pro jeho fungování, tyto podmínky spolu s aktivitami nákupu uplatňujícího marketingové přístupy jsou uvedeny v následující tabulce 4.

Tabulka 4: Podmínky fungování nákupního marketingu a jeho aktivity v podniku

Podmínky fungování nákupního marketingu v podniku	Aktivity nákupu uplatňujícího marketingové přístupy
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vymezení funkcí a postavení nákupu v podnikovém managementu ➤ Vyřešení organizačního uspořádání útvaru nákupu ➤ Profilace osobnosti nákupčího ➤ Zohlednění vazeb útvaru nákupu s ostatními útvary podniku ➤ Vytvoření pravidel „solidních“ vztahů 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Výzkum trhu ➤ Volba dodavatele ➤ Rozhodování o optimálních dodávkách ➤ Rozhodování o stavu zásob ➤ Vytváření vztahů s dodavateli (předpoklad zabezpečení kvality) ➤ Rozhodování o cenových, platebních, logistických podmínkách (s ohledem na

³⁶ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra: Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 274.

s dodavateli ➤ Vypracování nákupní marketingové strategie a taktiky ➤ Sestavení plánu nákupu jako nástroje jeho řízení ➤ Respektování současných trendů nákupu	vnitřní a vnější prostředí podniku)
---	-------------------------------------

Zdroj: LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2004, s. 100-101.

3.1 Marketingový nákupní mix

Marketingový nákupní mix obsahuje soubor nástrojů, které útvar nákupu podniku, resp. jednotliví nákupčí, využívají k dosažení stanovených nákupních cílů. Nákupčí používají jednotlivé nástroje s různou intenzitou, jejich použití závisí na schopnostech a dovednostech nákupu jako celku, marketingový nákupní mix je složen z následujících deseti nástrojů:

- 1) **Informační mix** – představuje schopnost vytvořit a využívat nákupní informační systémy zahrnující informace o vnější situaci na trhu, ale i o vnitřních parametrech podniku.
- 2) **Komunikační mix** – schopnost a způsob komunikace jak s ostatními útvary podniku, se kterými je nákup v kontaktu, tak v první řadě se stávajícími i potenciálními dodavateli vstupů.
- 3) **Dodavatelský mix** - schopnost volby optimálního dodavatele, zlepšování vzájemných dodavatelsko-odběratelských vztahů ve všech stádiích procesu nákupu.
- 4) **Konkurenční mix** – představuje schopnost identifikovat konkurenční prostředí na dodavatelském trhu, tato schopnost je nezbytná pro volbu optimálního dodavatele, to vše na základě důkladného průzkumu trhu. Při rozhodování o strategii nákupu související s konkurenčním prostředím mohou být sledovány některé následující cíle:
 - rozšíření konkurence,
 - volba dvojice dodavatelů s potenciální hrozbou změny,
 - prosazování nových řešení ve vztazích na trhu,
 - nacházení a získávání nových trhů.
- 5) **Cenový mix** – souvisí s prováděním optimální cenové politiky, která nebere v potaz pouze výši cen, ale i ekonomické důsledky nákupních rozhodnutí, projevující se v celkové efektivitě podniku.

- 6) **Výrobní mix** – schopnost nákupu optimálně spolurozhodovat o nejvýhodnější materiálové variantě, nákladech, prodejnosti a konkurenceschopnosti finálních výrobků.
- 7) **Mix kvality** – zajištění kvality finálních výrobků prostřednictvím správně řízených dodavatelsko-odběratelských vztahů v oblasti kvality.
- 8) **Množstevní mix** – spjata s rozhodnutími o celkové strategii řízení zásob, především o režimu dodávek.
- 9) **Termínový mix** – schopnost časové synchronizace externích a interních informačních a hmotných toků při realizaci hlavních funkcí nákupu.
- 10) **Mix nákupních podmínek** – prosazování a uskutečňování optimálních dodacích, logistických a platebních podmínek u dodavatelů a vnitropodnikových odběratelů.³⁷

3.2 Výzkum nákupního trhu

Metody a způsoby výzkumu nákupních trhů mohou být v různých podnicích odlišné. Výzkum nákupních trhů je prováděn buď samotným útvarem nákupu, zřízeným štábním místem, určeným k tomuto výzkumu, nebo dokonce společnou kooperací více podniků. Některé podniky samy výzkum neprovádějí a využívají proto služeb marketingových agentur, od kterých si nechávají tento výzkum vypracovávat. Vzhledem ke skutečnosti, že velké podniky mají stovky dodavatelů, nelze výzkum nákupního trhu provádět pro všechny nakupované výrobky, proto musí být určeny důležité skupiny výrobků např. analýzou ABC. V této analýze je využíváno hodnot nakupovaných produktů podle ročních spotřeb minulých let, přičemž produkty A představují 80% její hodnoty, produkty B 15% a produkty skupiny C 5% hodnoty roční spotřeby. U výzkumu metod analýzy nákupního trhu se vychází z metod výzkumu trhu prodejního, rozdělit ho lze do tří skupin:

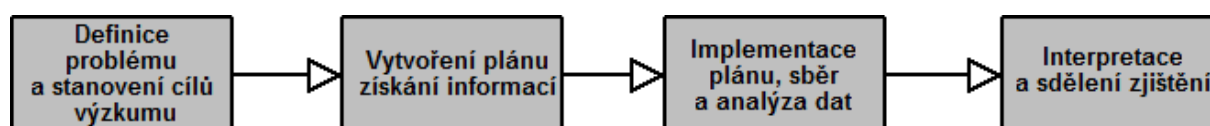
- 1) **tržní analýza** – jednorázový výzkum struktury určité části trhu (identifikace možností dle kvality, výkonnosti, termínů, cen a dodávek),
- 2) **tržní porovnání** – zkoumání dynamických tržních sil jako např. změny kapacit, kolísání cen, charakteristiky kvality,
- 3) **tržní prognózy** – predikce stavu dynamických tržních sil v budoucnosti.³⁸

³⁷ TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, s. 121-122.

³⁸ TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1999, s. 140-141.

K analýze nákupního trhu jsou využívány primární a sekundární informace. Primární informace jsou zjišťovány pro náš konkrétní účel, jedná se tedy o zcela nové informace získané na základě metod pozorování, dotazování a experimentu. Sekundární informace jsou informace, které byly shromážděny v minulosti za jiným účelem, ale mohou být využity pro náš konkrétní účel, rozdělujeme je na interní a externí informace. Interní informace jsou získané z vnitropodnikových zdrojů, zatímco externí informace ze zdrojů vnějšího prostředí podniku.³⁹

Proces marketingového výzkumu trhu je znázorněn na následujícím obrázku 11.



Obrázek 11: Proces marketingového výzkumu

Zdroj: KOTLER, Philip a kol.: Moderní marketing. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 407.

Proces marketingového výzkumu trhu začíná definováním problému a stanovením cílů výzkumu, pokračuje vytvořením plánu na získání informací, dále realizací plánu sběru a analýzy dat, v konečné fázi dochází k interpretaci a sdělení zjištění, které výzkum nákupního trhu přinesl.

3.3 Rozhodování o volbě dodavatele, poptávka, hodnocení nabídek

Nejdůležitějším problémem nákupního marketingu je bezpochyby rozhodování o volbě optimálního dodavatele. Podnik se zpravidla rozhoduje při nákupu zboží a služeb mezi stávajícími (ověřenými) nebo potenciálními dodavateli. Dodávané vstupy rozhodují o úspěchu podniku v oblasti kvality a nákladovosti výstupní produkce, důležitá je v tomto ohledu také úroveň zákaznických služeb. V zásadě na nákupním trhu působí dvě základní skupiny dodavatelů a to konzervativní dodavatelé, nabízející stejný sortiment po řadu let, a inovativní dodavatelé, jejichž stabilita je menší než u první skupiny. Zatímco u stávajících dodavatelů je většina důležitých informací o dodavateli a jeho podnikové politice odběrateli známa, u potenciálních dodavatelů je nutná jejich podrobná analýza, resp. získání informací o nich v oblastech popsaných v následující tabulce 5.⁴⁰

³⁹ KOZEL, Roman a kol.: *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006., s. 64-65.

⁴⁰ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2004, s. 103.

Tabulka 5: Informace o dodavatelích potřebné k jejich analýze

Všeobecné podnikové informace	Specifické informace
<ul style="list-style-type: none">➤ Forma podnikání a vlastnické vztahy➤ Velikost a obrat➤ Výrobní program a vývoj➤ Finanční situace➤ Úroveň managementu➤ Kvalifikace pracovníků (vztah ke kvalitě apod.)	<ul style="list-style-type: none">➤ Dosahované kvalitativní parametry➤ Možnosti výrobních kapacit➤ Možnost spolupráce při řízení kvality➤ Metody řízení kvality➤ Spolupráce dodavatele s dalšími subdodavateli v oblasti kvality a množství➤ Spolehlivost dodavatele i jeho subdodavatelů➤ Význam nakupovaných položek vzhledem k celkovému výrobnímu programu dodavatele
Nástroje kondiční a servisní politiky	Stávající dodavatelsko-odběratelské vztahy
<ul style="list-style-type: none">➤ Cena➤ Poskytované rabaty➤ Platební podmínky, poskytování skonta➤ Dodací podmínky➤ Poskytované služby (příprava materiálu, velikost dodávek, termíny apod.)	<ul style="list-style-type: none">➤ Vnímaná závislost mezi dodavatelem a odběratelem➤ Možnost odběru materiálu i od dalších konkurenčních dodavatelů➤ Novost dodávaného materiálu➤ Dlouhodobý známost dodavatele➤ Vztah spolupráce a vzájemná odpovědnost➤ Možnost vytvoření vzájemných dodávek➤ Spolupráce při likvidaci odpadu

Zdroj: TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra: Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 285-286.

Má-li nákupčí k dispozici kompletní potřebné informace o stávajících a potenciálních dodavatelích potřebných vstupů, dochází k výběru několika dodavatelů, kterým je zaslána samotná poptávka obsahující zejména následující informace:

- označení materiálu,
- poptávané celkové množství, případně struktura dílčích dodávek,
- potřebné vlastnosti materiálu,
- požadovaný způsob zpracování,
- očekávané záruky, služby, rozsah dodávek,
- balicí požadavky,
- dodací a platební podmínky,
- očekávané slevy – rabaty, skonta,
- dodací lhůty.⁴¹

Při rozhodování o výběru optimálního dodavatele hraje významnou roli lidský faktor, nákupčí svou kvalifikací a zkušenostmi přispívá velkou měrou k celkové efektivnosti nákupu.

⁴¹ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra: *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 287.

Vlastní rozhodnutí je pak učiněno na základě některé z následujících metod:

- metody expertního odhadu nákupčího týmu nebo jednotlivce,
- scoring-modelu – kvantitativní hodnocení na základě předem stanovených kritérií,
- cenovou komparací nabídek dodavatelů,
- kombinací výše uvedených metod – nejčastěji uplatňovaná metoda.

Mezi specifické přístupy k výběru dodavatele patří:

- příkaz nakoupit co nejlevněji,
- volba první varianty odrážející subjektivní přístup či osobní zájem samotného nákupčího,
- výběr formou konkurzního řízení.⁴²

Samotné porovnávání jednotlivých konkurenčních nabídek je zaměřeno především na zaručenou cenu, spolehlivost, možnost regulace a termínovou dispozici dodávek, kvalitu, záruky, servis a místo plnění. Ve středu pozornosti při porovnávání nabídek se stává zaručená cena na příjmu zboží vypočítaná podle vzorce⁴³:

základní nákupní cena

- + množstevní přírážka
- rabat
- bonus

= čistá nákupní cena

- + dopravné
- + náklady na balení a za vratku obalů
- + pojišťovací náklady
- + náklady na příslušenství, model
- dobropisy
- + celní poplatky, výdaje na dovoz

= zaručená cena na příjmu zboží

Prostor pro cenová jednání s dodavateli je v oblasti nákupního marketingu značně omezen, velikost prostoru pro cenová jednání je dán především celkovým množstvím poptávaných produktů či služeb, resp. velikostí s přirovnáním k celkovým tržbám dodavatele, snížení ceny je tak řešeno především variantami dodacích a platebních podmínek.⁴⁴

⁴² LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2004, s. 103-104.

⁴³ TOMĚK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra: *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 288.

⁴⁴ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2004, s. 104.

3.4 Jednání s dodavateli a vystavení objednávky

Jednání s dodavateli a následné vystavení objednávky můžeme shrnout do následujících po sobě jdoucích kroků, samotnému jednání s dodavatelem předchází příprava nákupčího na jednání, kterou lze rozdělit do tří částí, a to:

- **psychické přípravy** – dána mentálními schopnostmi nákupčího vycházejícími z jeho osobních vlastností jako je výkonnost, kapacita schopností a znalostí, sebevědomí, vnímavost a trpělivost,
- **věcné přípravy** – nákupčí musí při nich vycházet z daných cílů a nákupní strategie, které byly managementem stanoveny, pro jednání mohou být poté vytvořeny určité mantinely vlastního vyjednávání s dodavatelem zahrnující:
 - znalost vlastní zakázky a požadavků na její plnění,
 - znalost obsahu zakázky včetně všech parametrů,
 - znalost vlastní pozice a kompetenci,
 - odhadnutí vlastní vyjednávací moci,
 - prostor pro možné změny a alternativy v jednání,
 - motivaci k jednání,
- **organizační přípravy** – specifikace pravděpodobných účastníků jednání, stanovení času, doby a místa jednání, a náklady s tím spojené. Vlastní jednání by mělo zahrnovat definování tématu jednání, diskuzi, návrhy (např. stanovení podmínek, reálné návrhy k plnění), uzavírání jednání a výsledek.⁴⁵

Poctivá příprava na jednání je dobrým základem pro samotný vyjednávací proces a zvyšuje pravděpodobnost dosažení nákupních cílů při samotném jednání s dodavatelem. Po ukončení rozhovoru přichází analýza a rozhodnutí, tedy stanovení výsledku jednání.

Matici vztahů moci mezi kupujícím a prodávajícím v průběhu jednání přináší následující tabulka 6.

Tabulka 6: Vztahy moci mezi kupujícím a prodávajícím

	Slabý prodejce	Silný prodejce
Silný nákupce	Prodejce v roli prohrávajícího	Jednání na kvalifikované úrovni
Slabý nákupce	Hra na schovávanou	Prodávající v roli diktátora

Zdroj: *TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra: Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 291.*

⁴⁵ *TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra: Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 290-291.*

Pokud obě strany došly k dohodě, je jednání v posledním kroku zakončeno vystavením objednávky. Smluvní zajištění objednávek může být pokryto různými druhy smluvních ujednání, které vycházejí z určitých kondičních podmínek (platební podmínky, slevy, termíny odběrů zboží), mezi jejich zvláštní druhy patří:

- **rámcové smlouvy** – není zde určeno množství a termíny, ale kvalita je přesně specifikována. Dodávky se uskutečňují na základě objednávek,
- **smlouvy na odvolávky** – je domluvena kvalita, množství i termíny. Dodávka je podmíněna konkrétní odvolávkou,
- **nákup na základě specifikace** – dodávka realizována na základě specifikace kupujícího, především je stanoveno množství, kvalita, termíny,
- **nákup z konsignačních skladů** – odběr se uskutečňuje podle potřeby.⁴⁶

3.5 Vytváření dodavatelsko-odběratelských vztahů

Při obchodním kontaktu na nákupním trhu je velice důležité vytváření a budování dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů (DOV), což patří do jedné z nejdůležitějších aktivit nákupního marketingu. Dodavatelé se nemalou měrou podílejí na výsledné celkové kvalitě produktů, která je posuzována zákazníky odběratele. Celková kvalita vyráběných produktů je dána jak přímou kvalitou dodávaných vstupů, tak činnostmi při realizaci dodávek, plněním termínů při realizaci zakázek apod. DOV jsou zpravidla zabezpečovány smluvně, dle legislativy obchodně závazkových vztahů obsažených v Obchodním zákoníku. Vyjednávací vliv dodavatelů a odběratelů vychází z jejich pozice na daném trhu, např. monopolní pozice na trhu dodavateli umožňuje takřka neomezený vyjednávací vliv, naopak je tomu u monopsonu. Počet potenciálních dodavatelů na trhu je dán překážkami vstupu a výstupu dodavatele v odvětví. Při opatřování potřebných vstupů na nákupním trhu je odběratel vystaven rizikům pramenícím z obchodování, resp. transakce. Jedná se o technická rizika (např. schopnost specifikovat vstup, jakost a dosahování stability jakosti nakupovaného výrobku), rizika disponibility výrobků a služeb (dodací lhůty, přesnost dodávek), rizika spojená s ovládním výrobků odběratelem při jejich používání a finanční rizika (cenový vývoj, platební podmínky atd.). Výše těchto rizik je dána stupněm novosti transakce, charakteristikou nákupního a prodejního trhu, významem rizika pro odběratele. Při snižování těchto rizik je důležité aktivní zapojení dodavatele.

⁴⁶ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra: *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 290-291.

Životní cyklus DOV prochází čtyřmi následujícími fázemi:

- 1. Předpřípravná fáze** – v první etapě vytváření DOV dochází k hodnocení dodavatele odběratelem na základě svých minulých zkušeností z DOV, hypotézy budoucího vývoje dodavatele a jeho diferenciací projevující se ve stylu řízení, rozdílu v používaných metod a technologiích. V této fázi ještě nedochází k navázání obchodního styku, cílem je prvotní poznání potenciálního dodavatele, pochopení jeho fungování, získání vzájemné důvěry v komunikaci, redukování vzájemných rozdílů, což vede ke snižování rizik a rozvoji dobrých DOV. Vzhledem k téměř nulovým investicím, nenese odběratel žádná transakční rizika.
- 2. Přípravná fáze** – rozhodující fáze pro navázání dlouhodobých vzájemných vztahů mezi dodavatelem a odběratelem, v této fázi dochází k přípravě vzorků a vystavení objednávek k jejich zaslání apod. Vzhledem k těmto faktům je zřejmé, že investice v této fázi jsou značně vysoké, tudíž i transakční riziko. Ke spolupráci obou stran dochází na různých stupních managementu, přičemž spolu kooperuje více útvarů daných podniků. Vystoupit ze společných vztahů v této fázi může být pro obě strany značně nákladné. Při vytváření nových DOV může tato etapa trvat značnou dobu (i několik let), dochází-li ovšem k přesné specifikaci poptávky zahrnující úplné informace o ní, může být její doba trvání naopak velmi krátká.
- 3. Fáze rozvoje** - dochází ke zvyšování vzájemného poznání mezi dodavatelem a odběratelem, kteří se snaží sobě formálně i neformálně přizpůsobovat. Transakční riziko bývá stále vysoké, příčinou velkých nákladů a složitosti jejich návratnosti. Musí již působit silná vzájemná důvěra umožňující rozvoj DOV. Specifická je vysoká četnost nákupu, významu nabývají předprodejní, prodejní a poprodejní služby dodavatele. DOV se odrážejí v nákupu (resp. v obchodu), výrobě, logistice, plánování.
- 4. Fáze dlouhodobých vztahů** – v poslední etapě životního cyklu DOV dochází k pravidelným jednáním, řešení sporů v oblasti kvality, problémů v dodávkách, realizaci nových postupů mezi odběratelem a dodavatelem apod. Do nákupu zasahuje již méně lidí, z tohoto důvodu klesají v této fázi celkové nákupní náklady u obou stran vztahu. Nutností se stává stálá pružná reakce dodavatele na požadavky odběratele. Dlouhodobé vzájemné vztahy se musí pravidelně analyzovat, aby nedošlo např. k přílišné závislosti odběratele na dodavateli. Ke krizi vzájemných DOV dochází přibližně po deseti letech spolupráce. Krize může vést k ukončení vzájemné

spolupráce a navázání DOV s novými dodavateli. Atmosféra DOV je dána především rovnováhou moci mezi oběma stranami, stupněm kooperace, úrovní důvěry a vzájemného porozumění, také kulturními rozdíly.⁴⁷

3.6 Sledování a hodnocení dodavatele

Nedílnou součástí vytváření DOV je nepřetržité sledování a hodnocení dodavatelů, jedná se o složitý proces, který probíhá na základě stanovených vnitropodnikových kritérií, sloužících pro hodnocení dodavatelů a zahrnujících celou řadu oblastí. Proces sledování a hodnocení dodavatelů obsahuje následující kroky:

- 1) **vytvoření seznamu kritérií hodnocení** – jedná se o volbu kritérií hodnocení, stanovení vah a bodového hodnocení, určení osob rozhodujících o jejich plnění,
- 2) **hodnocení výkonu dodavatelů** – určení týmu hodnotitelů a postupu hodnocení,
- 3) **znázornění výsledků** – prostřednictvím portfolia a profilu polarity dodavatelů (doba dodání, plnění termínů, kvalita, reklamace, technické poradenství, servis, ceny),
- 4) **vyhodnocení výsledků** – klasifikace dodavatelů a sestavení seznamu opatření.

Stanovená kritéria hodnocení zasahují do oblastí:

- **kvality** – spolupráce v plánování, řízení a zvyšování kvality produktů,
- **nákladů** – tvorba, transparentnost, úroveň ceny a platební podmínky,
- **dodavatelské spolehlivosti** – flexibilita, přesnost velikosti dodávek, dodací pohotovost,
- **technických schopností** – kooperace ve výzkumu a vývoji, nové technologie, spolupráce při požadovaných změnách,
- **dodavatelského servisu** – podpora technická při uzavírání zakázek, záruky, balení, manipulace s obaly, příprava materiálu,
- **komunikace s dodavateli** – při uzavírání zakázek i po ní,
- **ostatních oblastí** – místo, vztah k životnímu prostředí, dodržování předpisů.

Hodnocení dodavatelů je prováděno soustavně po určených periodách, informace o dodavatelích přináší tzv. karty dodavatelů. Při porovnávání a hodnocení dodavatelů spolu kooperují nejen útvar nákupu, ale i další oddělení, jako např. výroba, konstrukce, logistika.⁴⁸

⁴⁷ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, s. 104-110.

⁴⁸ TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 293.

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Společnost Kiekert-CS, s.r.o. sídlící v Přelouči je součástí celosvětové skupiny Kiekert, která má v oblasti výroby zámkových systémů dominantní postavení na globálním trhu. Tato kapitola je zaměřena na historii mateřské společnosti Kiekert AG a její dceřiné společnosti Kiekert-CS, s.r.o. Přináší základní informace o výrobním závodu v ČR, představeny jsou zde organizační struktury z pohledu mateřské společnosti a výrobního závodu v Přelouči, portfolio produktů, výzkum a vývoj. V neposlední řadě je představena pozice skupiny Kiekert na globálním trhu zámků bočních dveří a struktura zákazníků.

4.1 Historie KIEKERT AG

Obchodní společnost Kiekert AG byla založena roku 1857 v městské části Isenbügel v Heiligenhaus v Německu původně jako továrna na zámky a kování, jejímž zakladatelem byl Arnold Kiekert, podle kterého dostala společnost název Arnold Kiekert a Synové (AKS). Výrobní středisko bylo roku 1888 přesunuto do centra Heiligenhausu. Rok 1974 se stal z pohledu automobilového průmyslu jedním z přelomových, Kiekert AG v tomto roce jako první vynalezl systém centrálního zamykání, který je dnes již neodmyslitelnou součástí vybavení nejen osobních automobilů. Jako firma s vlastním vývojem a tvůrce většiny vynálezů v oblasti zámkových systémů pro automobily je Kiekert vůdcem v oblasti inovací a významným partnerem každého výrobce automobilů.⁴⁹

V roce 1988 otevřel Kiekert svoji první mezinárodní pobočku odbytu v Southfieldu ve státě Michigan. Slovní hříčkou se z Kiekertu stal pro americký trh Keykert. Rychlý úspěch Keykertu USA vyžádal okamžité zřízení oddělení výzkumu a vývoje. Tak se stal v roce 1994 novým domovem Keykertu Wixom, který leží 35 mil severozápadně od Detroitu. V roce 1997 začala výstavba nového výrobního místa ve Webbersville a již o jeden rok později zde byla zahájena výroba. V roce 2007 byla však v rámci restrukturalizace výroba z Webbersville zcela přesunuta do Wixomu. V roce 1993 Kiekert rozšířil své mezinárodní působení otevřením výrobního závodu v Přelouči v České republice, který zpočátku vyráběl prostřednictvím několika málo zaměstnanců elektrické komponenty pro hlavní montážní závod v Heiligenhaus a postupem času vyrostl v největší výrobní závod celé globální skupiny Kiekert. Dva roky po vstupu Kiekert do ČR byl založen již třetí mezinárodní výrobní závod skupiny Kiekert v Pueblo v Mexiku orientovaný na trhy Jižní a Severní Ameriky. V Changshu, v blízkosti čínské metropole Shanghai, otevřel Kiekert v roce 2008 svůj první

⁴⁹ Kiekert.com – Firma [online]. URL: <<http://www.kiekert.com/cz/firma.html>> [cit. 2012/02/06].

výrobní závod na asijském kontinentu. Tento závod nejlépe vystihuje novou globální strategii posledních let, kterou Kiekert nastolil na své cestě zpět za úspěchem. Do budoucna může Kiekert z vlastního závodu v silně rostoucím regionu světa obsluhovat mezinárodní zákazníky pro asijský trh.⁵⁰ V současnosti je tedy Kiekert globální skupinou mající svou centrálu (mateřskou společnost) v Německu a výrobní závody (dceřiné společnosti) po celém světě, v České republice, Číně, Mexiku a U.S.A.

4.2 Historie KIEKERT-CS, s.r.o.

Firma Kiekert-CS vznikla 1. června roku 1993 zapsáním do obchodního rejstříku krajským soudem v Hradci Králové jako společnost s ručením omezeným. V počátcích své existence Kiekert-CS, s.r.o. vyráběl prostřednictvím několika málo zaměstnanců elektrické komponenty pro hlavní montážní závod v Heiligenhaus v Německu. Dnes je Kiekert-CS největším výrobním závodem celé skupiny s více než 1100 zaměstnanci.

Hlavním předmětem činnosti společnosti Kiekert-CS, s.r.o. je výroba a montáž zámků, zámkových systémů a systémů centrálního zamykání automobilů. Společnost vyrábí a dodává tyto produkty z velké části cílovým OEM zákazníkům (výrobcům automobilů) za tržní ceny. Malá část produkce je dodávána v rámci skupiny Kiekert mateřské a sesterským společnostem. Výroba probíhá na poloautomatizovaných výrobních linkách, více či méně jednoúčelových, tedy určených přímo k výrobě konkrétního výrobku nebo výrobkové skupiny pro konkrétního konečného zákazníka.⁵¹

Velký rozvoj nastal v roce 2006, kdy byla vybudována nová výrobní a logistická hala a přesunuty některé montážní linky z Heiligenhausu do Přelouče. Dnes se zde montuje přes 100.000 zámků a Kleinstantriebů – to je skoro 80 kusů za minutu! Největším zákazníkem je Volkswagen. Denně se vyrobí pouze pro tohoto zákazníka 41.500 zámků. Dalšími zákazníky jsou v současné době General Motors, Daimler, Ford a Peugeot. Rok 2008 byl pro Kiekert-CS rokem nejvýznamnějších náběhů nových projektů. V tomto roce bylo odstartováno celkem 5 nových výrob.⁵² Stále zvyšující se objem výroby zámků v posledních letech přiměl nejvyšší manažery globální skupiny Kiekert k myšlence rozšíření výrobního závodu. Koncem roku 2011 dnes již bývalý generální manažer Kiekert-CS Guido Hanel vystoupil v médiích a představil veřejnosti budoucí směr, kterým se bude Kiekert-CS v následujících letech ubírat.

⁵⁰ Kiekert intranet – Globální intranet skupiny Kiekert [online]. URL: <<http://globalintranet.kiekert.com/index.php?id=98&L=2>> [cit. 2012/02/09].

⁵¹ Výroční zpráva za rok 2010 společnosti Kiekert-CS

⁵² Kiekert intranet – Globální intranet skupiny Kiekert [online]. URL: <<http://globalintranet.kiekert.com/index.php?id=97&L=2>> [cit. 2012/02/09].

Nejdůležitějším cílem pro následující roky se tak stalo zvětšení závodu v Přelouči, tedy výrazné rozšíření výroby a přijmutí až 700 nových zaměstnanců do roku 2015. První čtvrtletí roku 2012 přineslo pro Kiekert-CS řadu změn, v dubnu tohoto roku byl jmenován novým generálním ředitelem Georg Stappen, největší událostí se v globálním měřítku stal prodej mateřské společnosti Kiekert-AG strategickému čínskému investorovi Lingyun, současnému vedoucímu čínskému dodavateli do automobilového průmyslu. Prodejem se stal Kiekert-AG dceřinou společností Lingyun a stal se součástí podnikového spojení s obratem přes 1 miliardu EUR a obrovským potenciálem globálního růstu. Základní údaje o společnosti Kiekert-CS, s.r.o. naleznete v tabulce 7.

Tabulka 7: Základní údaje o společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

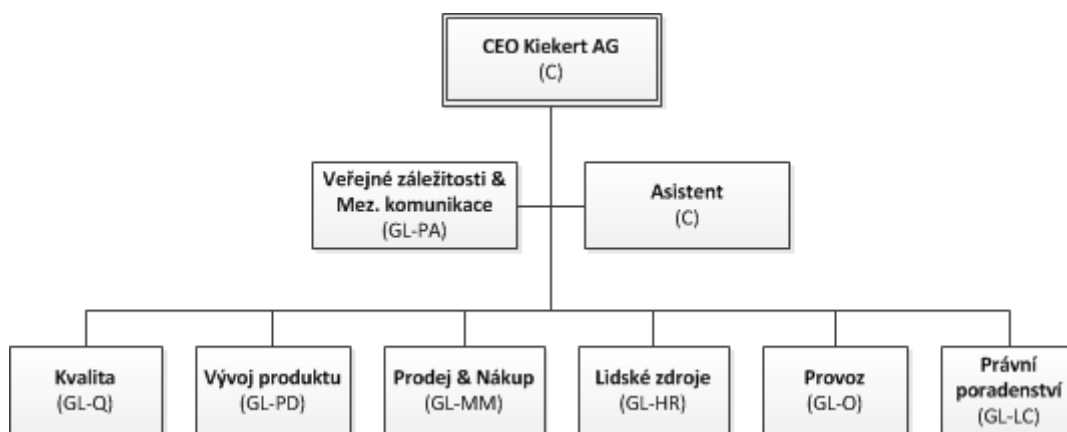
Základní údaje	
Název obchodní firmy	Kiekert-CS, s.r.o.
Právní forma	Akciová společnost
Sídlo	Pardubice, 17. Listopadu 237, PSČ 530 02
Provozovna	Přelouč, Jaselská 593, PSČ 535 01
Kraj	Pardubický kraj
IČO	492 84 975
DIČ	CZ 492 84 975
Základní kapitál	184 150 tis. Kč
Datum vzniku	1. června 1993
Datum založení	18. května 1993 – založena společenskou smlouvou podle zák. č. 513/91 Sb.
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none"> - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona - Zámečnictví, nástrojařství - Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektrických a telekomunikačních zařízení
Obrat 2011	257 mil. EUR (více než 6 mld. Kč) – údaj nepotvrzený auditorem
Počet zaměstnanců k 31.12.2011	1247
Typ vlastnictví	<p>Zahraniční vlastník: KIEKERT Aktiengesellschaft Heilingenhaus, Höseler Platz 2, 42579 Spolková republika Německo Obchodní podíl: 100 %</p>

Zdroj: Justice.cz - Oficiální server českého soudnictví [online]. URL: < <http://www.justice.cz> >

[cit.2012/02/09].

4.3 Organizační struktury

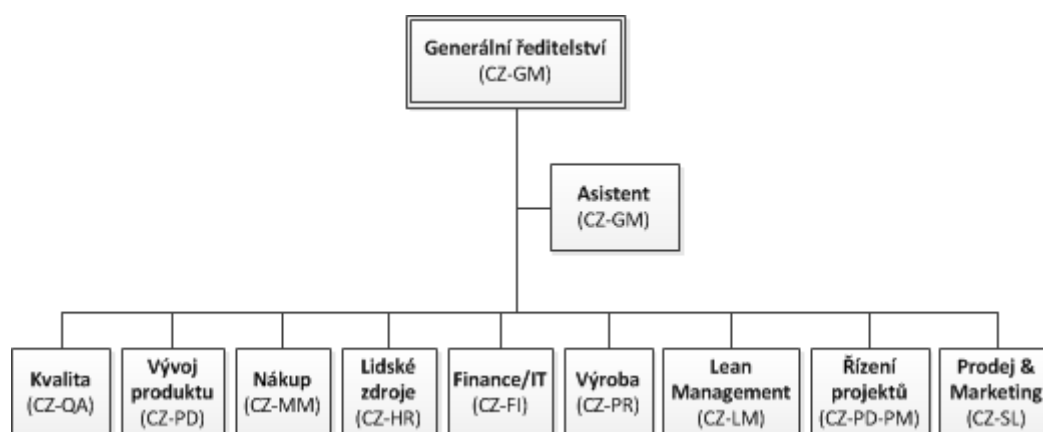
Celá globální skupina Kiekert je primárně řízena mateřskou společností Kiekert AG, v jejímž čele stojí CEO, společnost je dále členěna na útvary dle zaměření, které vedou příslušní manažeři. CEO a manažeři jednotlivých útvarů tvoří TOP management globální skupiny Kiekert. Organizační strukturu Kiekert AG znázorňuje následující obrázek 12.



Obrázek 12: Organizační struktura CEO Kiekert AG

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

Výrobní závod Kiekert-CS v Přelouči je řízen generálním ředitelem, přičemž jednotlivé divize řídí příslušní manažeři. GM a manažeři divizí tvoří TOP management dceřiné společnosti v ČR, který je primárně podřízen TOP managementu mateřské společnosti Kiekert AG. Organizační struktura Kiekert-CS je vyobrazena na obrázku 13.






Obrázek 13: Organizační struktura GM Kiekert-CS

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

4.4 Portfolio výrobků

Portfolio výrobků skupiny Kiekert se skládá ze zámků bočních dveří, zadních dveří a pohonů. Klíčovými produkty jsou zámky bočních dveří disponující všemi možnými funkcemi zahrnujícími např. centrální zamykání, zajištění proti krádeži, mechanické a elektrické dětské pojistky, servozamykání a elektrické zamykání. Portfolio výrobků skupiny Kiekert je podrobněji popsáno v následující tabulce 8.

Tabulka 8: Portfolio výrobků skupiny Kiekert

	Zámky bočních dveří (Side door latches)	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Systémové zámky ➤ Zámkové moduly ➤ Mechanické zámky 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uzavírací servomechanismy ➤ Zamykací čepy ➤ Elektrické zámky
	Zámky zadních dveří (Liftgate-/other latches)	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zámky zavazadlového prostoru (sedan, hatchback, otevírací sklo) ➤ Servozámky 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uzavírací servomechanismus ➤ Mechanické zámky
	Pohony (Actuators)	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Malé pohony ➤ Uzavírací pohony 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pohony vysouvacích dveří ➤ Pohony zadních dveří

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

V oblasti zámků bočních dveří nabízí globální skupina Kiekert tři jejich základní platformy:

- 1) **Prémiová platforma** – určená především výrobcům luxusních značek automobilů znamenající na míru zhotovená řešení pro zákazníky s maximálními požadavky.
- 2) **Alpha platforma** – nabízí individuální řešení založené na osvědčeném základním řešení konstrukce. Modul byl vyvinut na základě srovnání více než 40 druhů zámků bočních dveří. Jedná se o řešení využívané především pro velkoobjemový sektor.

- 3) **Beta platforma** – nová platforma zámků reagující na rapidní růst automobilového průmyslu v nově objevených trzích. Tato nízkonákladová platforma reaguje na speciální požadavky těchto regionů.

Produkty společnosti Kiekert poskytují bezpečí, komfort, kvalitu a vysokou absorpci zvuku, přičemž zajišťují snadné a komfortní otevírání i zavírání dveří, retenci síly při nehodách, ale zároveň i plnou funkčnost po nehodě.⁵³

4.5 Výzkum a vývoj - Inovace

Budování a udržování dominantního postavení skupiny Kiekert na globálním trhu v oblasti výroby zámkových systémů je založeno na progresivní inovační politice společnosti. Vyvíjené inovační technologie společnosti jsou vtělovány do samotných tržních produktů. V oblasti výzkumu a vývoje je v mateřské a dceřiných společnostech skupiny Kiekert zaměstnáno více než 200 technických pracovníků využívajících nejmodernějšího technického vybavení. Kiekert způsobil v roce 1974 na automobilovém trhu revoluci díky vynálezu centrálního zamykání, v posledních letech vyvinul Kiekert celou řadu tzv. i-technologií přinášejících řidiči automobilů i ostatním pasažérům fascinující komfort a bezpečnost, např. technologie i-hold je elektricko-mechanická brzda dveří zabraňující kolizím a chránící před poškozením pomocí senzorem řízeného rozpoznání překážek. I-move zajišťuje pojezd dveří na stisknutí tlačítka, i-close je přitahovačem dveří zajišťující jejich automatické uzavírání, i-fold je řešení snadné obsluhy pro sklopení zadního sedadla stlačením tlačítka, technologie i-access usnadňuje přístup do vozidla bez využití samotného klíče.

Důležité mezníky v oblasti inovací skupiny Kiekert:

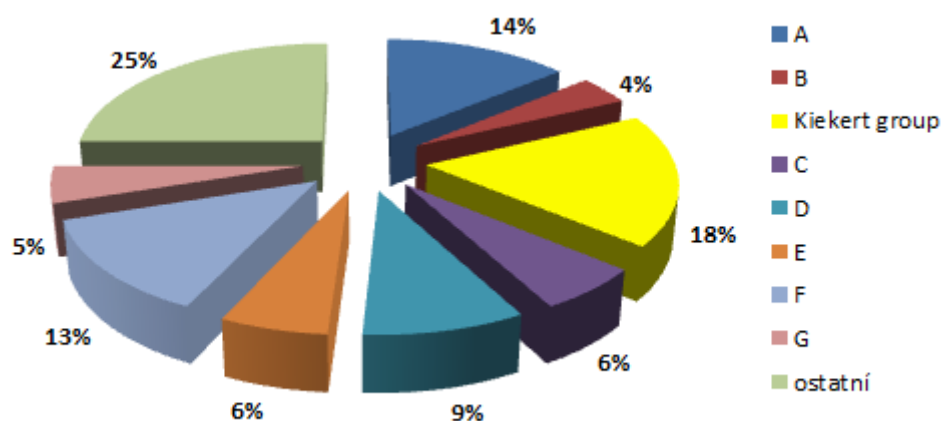
- 1974: centrální zamykání
- 1979: zajištění proti krádeži
- 1984: systémový zámek
- 1990: zámkový modul
- 1990: pneumatické servozavírání
- 2000: elektrický pohon posuvných dveří
- 2001: elektrické servozavírání
- 2006: zámková konstrukce Alpha
- 2007: i-close
- 2008-2009: i-move, i-hold, i-fold, i-stay, i-access

⁵³ Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

Vývoj a výroba zámků ve společnosti Kiekert-CS je rozložena do osmi fází začínající zpracováním poptávky od zákazníka, který chce vyvinout nový produkt, ve druhé fázi dochází k uvolnění požadavků vývojového týmu, resp. potvrzení realizovatelnosti výroby zámku z pohledu vývoje, ve třetí fázi je zpracována a předána nabídka zákazníkovi, poté je zákazníkem zakázka udělena a Kiekertem přijata, čtvrtá fáze představuje propuštění designu ke schválení s prototypovými nástroji, dále dochází k uvolnění do výroby, v poslední fázi ke skončení projektu a přechodu do sériové výroby.⁵⁴

4.6 Pozice na trhu a portfolio zákazníků

Skupina Kiekert je s 18% podílem trhu zámků bočních dveří leaderem na globálním světovém trhu (viz. Graf 1), v Evropě s 35% tržním podílem a v regionu NAFTA s 25% tržním podílem zaujímá také vedoucí postavení na trhu se zámkami bočních dveří automobilů. Tržní podíl na asijském trhu vlivem expanze skupiny Kiekert v posledních letech stále roste.



Graf 1: Tržní podíl skupiny Kiekert na globálním trhu zámků bočních dveří

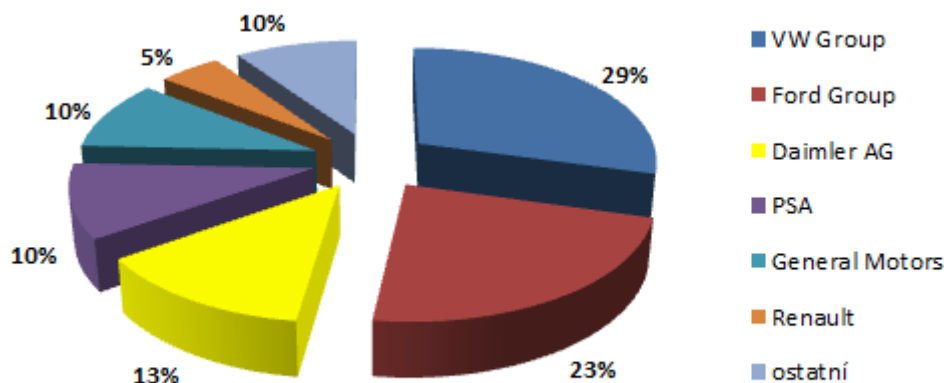
Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

Zámky bočních dveří s integrovaným centrálním zamykacím systémem tvoří 80% veškeré produkce skupiny, zámky zadních dveří 12% a pohony 8% veškeré produkce. Celosvětově skupina Kiekert disponuje 80 výrobními linkami, zaměstnává cca. 3500 zaměstnanců a její tržby přesahují 500 mil. EUR.

Dceřiná společnost Kiekert-CS, s.r.o. v Přelouči disponuje 18 výrobními linkami, které vyrábí přes 40% globální produkce (cca. 100 000 zámků denně) a 80% produkce evropské. Tržby v roce 2011 přesáhly u Kiekert-CS, s.r.o. 257 mil. EUR. Výroba v České republice je tak

⁵⁴ Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

hnacím motorem celé skupiny a její ekonomické výsledky velkou měrou ovlivňují ekonomické výsledky celé skupiny. Podíl zákazníků Kiekert-CS v roce 2010 přináší graf 2.



Graf 2: Podíl zákazníků Kiekert-CS 2010

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

Skupina Kiekert dodává své produkty do všech největších automobilových značek, portfolio zákazníků přináší následující obrázek 14.



Obrázek 14: Portfolio zákazníků skupiny Kiekert

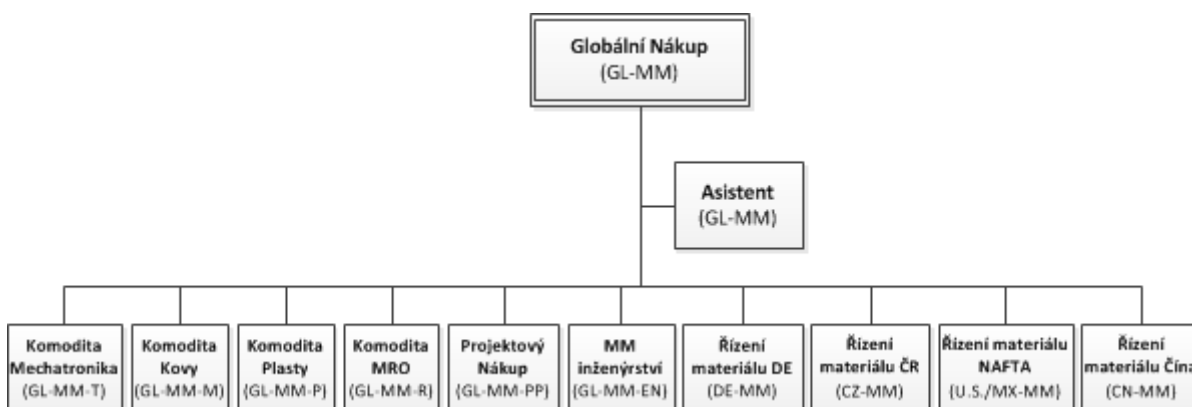
Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

5 DIVIZE ŘÍZENÍ MATERIÁLU V KIEKERT-CS A GIMS

V kapitole Divize řízení materiálu v Kiekert-CS a GIMS je popsána organizace globálního útvaru nákupu v mateřské společnosti a divize Řízení materiálu, resp. divize Nákup v ČR, dále všechny objekty, které jsou předmětem nákupu, a globální systém integrovaného managementu, kterým se řídí všechny výrobní závody i mateřská společnost skupiny Kiekert.

5.1 Organizace nákupu

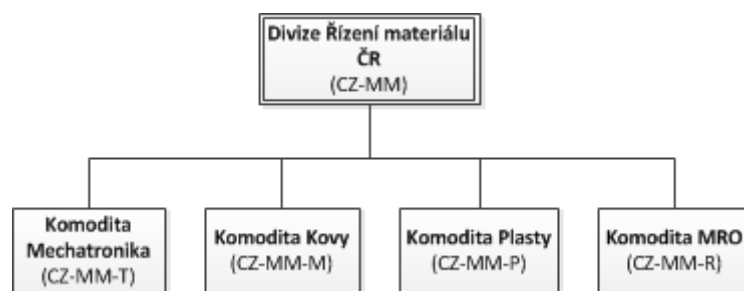
Divize Řízení materiálu ČR je organizačně podřízena útvaru Globálního nákupu mateřské společnosti Kiekert AG, přičemž je jednou ze tří jejích mezinárodních divizí v oblasti řízení materiálu. V současné době probíhá příprava na přejmenování mezinárodních divizí „Řízení materiálu“ ČR, NAFTA a Čína na divize „Nákup“. Organizační struktura Globálního nákupu mateřské společnosti Kiekert AG je vyobrazena na obrázku 15.



Obrázek 15: Organizační struktura Globálního nákupu v Kiekert AG

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

Divize Řízení materiálu v ČR, dále jen divize Nákup, je rozdělena do čtyř oddělení pojmenovaných podle jednotlivých nakupovaných komodit. Jedná se o oddělení komodity Mechatronika, Kovy, Plasty a MRO (režijní materiál). V české divizi Nákupu pracuje celkem 10 zaměstnanců, jedná se o vedoucího divize (manažera nákupu), tři zaměstnance v komoditě kovy, dva v komoditě plasty, dva v komoditě mechatroniky a také dva zaměstnance v oddělení MRO. Podřízenost a nadřízenost české divize Řízení materiálu graficky znázorňuje následující obrázek 16.



Obrázek 16: Organizační struktura divize Řízení materiálu ČR

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

5.2 Objekty nákupu

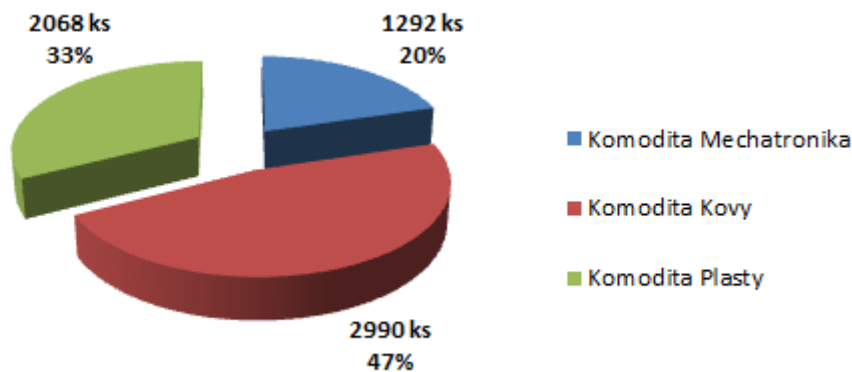
Produkty společnosti Kiekert-CS, s.r.o. jsou složeny z plastových, kovových a mechatronických dílů, které jsou společností nakupovány za účelem montáže, resp. zkompletování jednotlivých součástí tvořících určitý zámkový systém, a vytvoření tak finálního produktu. Mezi hlavní objekty nákupu patří ve společnosti Kiekert-CS kovové, plastové, mechatronické díly (součásti) a v neposlední řadě i režijní materiál vstupující pouze sekundárně nebo vůbec do výrobního procesu, ale zajišťující jeho plynulý chod. Příklady nakupovaných objektů jednotlivých komodit přináší následující tabulka 9.

Tabulka 9: Objekty nákupu dle jednotlivých komodit

Organizační jednotka	Objekty nákupu	
komodita Mechatronika	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motory ➤ Magnety ➤ Kabelové svazky 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ozubené díly ➤ Kovové záclisky v plastu ➤ Elektronika
komodita Kovy	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lisované díly ➤ Sestavy kovových dílů ➤ Díly přesného stříhu ➤ Držáky zámků 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Díly tvářené za studena ➤ Obráběné díly ➤ Bowdeny, pružiny, odlitky ➤ Katalogové díly
komodita Plasty	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plastové vstřikované díly ➤ Gumové výseky nebo výlisky 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pěnové výseky na bázi plastu nebo gumy ➤ Sestavy – zejména kliky
komodita MRO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kancelářské potřeby ➤ Chemikálie ➤ Náhradní díly strojů ➤ Etikety, obalový materiál (kartonáž) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ochranné pracovní pomůcky ➤ Výpočetní technika, tonery ➤ Stroje a služby

Zdroj: vlastní zpracování

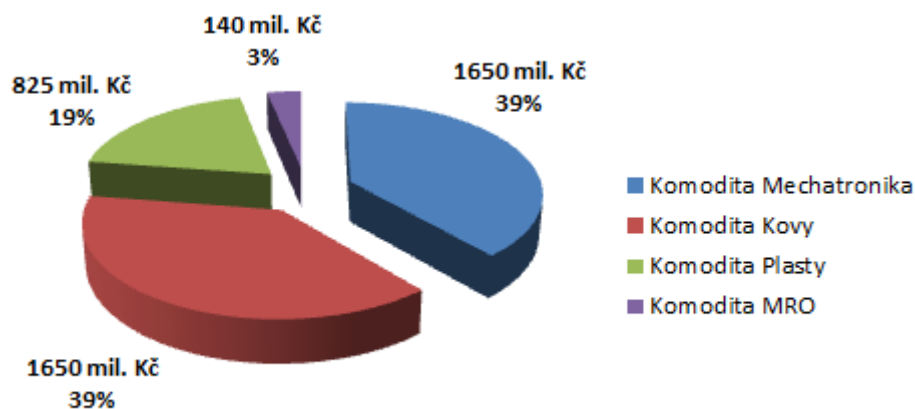
Kovové, plastové a mechatronické díly jsou předmětem strategického nákupu a jsou vždy spojeny s určitým projektem výroby daného zamykacího systému, naproti tomu objekty nakupované oddělením MRO jsou předmětem operativního nákupu, stejně jako logistika dodávek dílů do sériové výroby.



Graf 3: Počet druhů nakupovaných dílů za rok 2011

Zdroj: vlastní zpracování

Z předchozího grafu 3 je patrné, že nejvíce druhů nakupovaných dílů a komponentů je kovových, téměř polovina z celkového počtu 47%, naopak nejméně, 20% z celkového počtu, tvoří díly mechatronické. Následující graf 4 přináší srovnání obrátů jednotlivých oddělení s dodavateli. Přestože mechatronických dílů je nakupováno nejméně druhů (20%), tvoří bezmála 40% veškerých nákladů útvaru Nákup, což nasvědčuje, že jsou tyto díly nejdražší. Stejně roční náklady mají díly kovové, ale oproti mechatronickým dílům je jich nakupováno více než dvakrát více. Plastové díly tvoří pouze 19% celkových nákladů, přičemž počet jejich druhů přesahuje dva tisíce.



Graf 4: Obrat s dodavateli podle komodit za rok 2011

Zdroj: vlastní zpracování

V posledních letech dochází k nárůstu nakupovaných plastových dílů z důvodu přání zákazníků (automobilek), kteří se snaží snížit celkové náklady na zámkové systémy, snížit celkovou jejich hmotnost a hlučnost. Svůj podíl na tom má i celkový technický a technologický vývoj nových postupů jejich výroby a také nové tvrdší druhy surovin na bázi plastů, které v některých případech postupně nahrazují v zámkových systémech díly kovové.

5.3 GIMS – Global Integrated Management System

Nákupčí společnosti Kiekert-CS, s.r.o. se při své práci řídí procesy, které spadají pod divizi Nákup. Ve společnosti Kiekert-CS, s.r.o., jakož i v celé globální skupině Kiekert, je zaveden globální integrovaný systém managementu (GIMS). Systém GIMS by měl zajistit transparentnost v rámci společnosti i navenek, nadefinovat standardizovanou strukturu, zdokumentovat všechny procesy důležité pro skupinu Kiekert, zapojit zaměstnance a implementovat nejlepší známé postupy. GIMS zajišťuje standardizované zdokumentování všech procesů ve společnosti na globální úrovni. Do systému GIMS jsou integrovány následující tři systémy řízení:

- 1) QMS = Quality Management System (systém řízení kvality norma ISO/TS 16949) – zajišťuje a monitoruje kvalitu výrobků a (výrobního) procesu, cílem je dosáhnout spokojenosti zákazníka neustálým zlepšováním kvality za použití nadefinovaných metod a procesů,
- 2) EMS = Environmental Management System (systém řízení ochrany životního prostředí norma ISO/TS 14001) – definuje a bere v úvahu dopady aktivit skupiny

Kiekert na životní prostředí, cílem je minimalizace negativních dopadů na životní prostředí a zajištění dodržování právních předpisů ve všech oblastech,

- 3) OHSMS = Occupational Health and Safety Management (systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) – Odhaluje možná rizika v oblastech BOZP a vede k přijetí potřebných opatření, cílem je předcházení pracovních úrazů a dodržování veškerých právních předpisů.

Systém GIMS skupiny Kiekert vzniká spojením výše uvedených tří systémů a jejich globálním nasazením ve všech lokalitách, kde působí. Jednotlivé systémy řízení musí splňovat veškeré požadavky příslušného systému, aby nebyly ohroženy nezbytné certifikace, ani certifikace již získané. Požadavky jednotlivých systémů přináší následující tabulka 10.

Tabulka 10: Požadavky jednotlivých systémů

	QMS	EMS	OHSMS
Cíle	Spokojenost zákazníka	Ochrana životního prostředí a šetření přírodních zdrojů	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Cílová skupina	Zákazník	Skupina společnosti	Zaměstnanec
Předmět	Výrobky/procesy	Procesy/výrobky	Pracoviště

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

Popis jednotlivých procesů nebo činností a jejich posloupností tvoří standardní provozní postupy (SOP = Standard Operating Procedure) a pracovní instrukce (WI = Work Instruction), zajišťující standardizované způsoby provozu ve všech závodech skupiny Kiekert, jedině tak lze totiž zajistit výrobu zamykacích systémů a zároveň plnit nejvyšší očekávání a požadavky zákazníků. Základ hierarchie dokumentů systému GIMS tvoří formuláře (FRM = Form). SOP graficky znázorňují jednotlivé procesy pomocí vývojového diagramu, zatímco WI popisují dané téma v textové podobě.⁵⁵

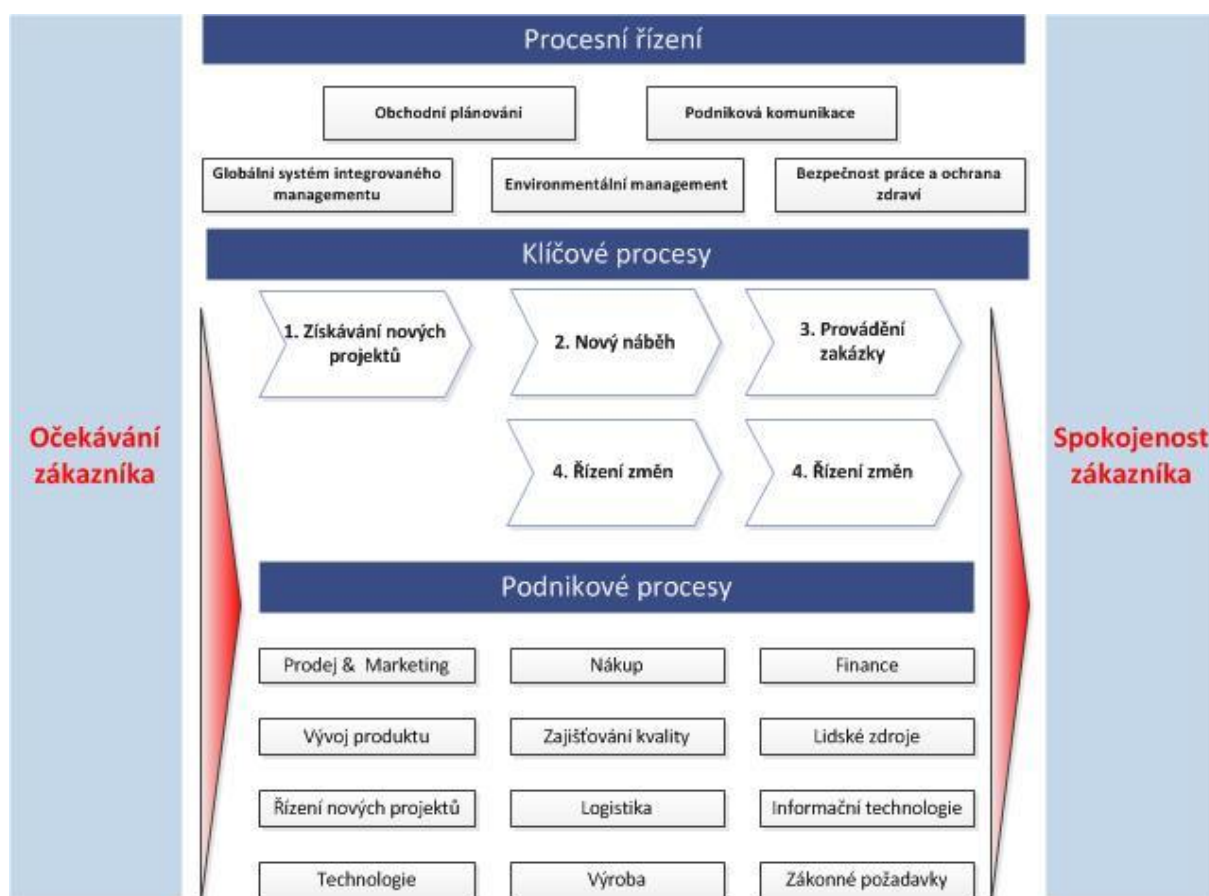
Podniková politika Kiekert-CS, s.r.o. je založena pěti hlavních zásadách, a to:

- 1) Neustálé zlepšování výkonnosti společnosti – usilovat o vedoucí pozici na trhu v oblasti inovací, kvality, služeb, neustálého zvyšování efektivity, zlepšování GIMS a aplikace komplexního systému auditů.
- 2) Zaměření na neustálý vývoj – zajištění prvotřídní nabídky konkurenceschopných výrobků a dodacích služeb, respektování přírodních zdrojů, včasné zapojení zákazníků, dodavatelů, uživatelů a zaměstnanců do vývoje produktu.

⁵⁵ Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

- 3) Dodržování zákonů a právních předpisů – vše musí být v souladu se zákony, nařízeními, ustanoveními a standardy.
- 4) Základním kamenem všech aktivit je bezpečnost práce a ochrana životního prostředí – všichni zaměstnanci a dodavatelé jednají ve shodě s BOZP.

Struktura procesů ve společnosti Kiekert-CS, s.r.o. je znázorněna pomocí procesní mapy na následujícím obrázku 17.



Obrázek 17: Mapa procesů v KIEKERT-CS, s.r.o.

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

Kiekert-CS, s.r.o. rozlišuje tři základní skupiny procesů:

Procesy řízení – mezi procesy řízení řadíme obchodní plánování, podnikovou komunikaci, GIMS, environmentální management a bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci.

Klíčové procesy – základní procesy společnosti, a to Získávání nových projektů, Nový náběh a Provádění zakázky tvoří tzv. hodnotový řetězec popisující kompletní postup od prvního kontaktu se zákazníkem až po dodání zboží. Zásadní vliv na kvalitu výrobků (tedy na spokojenost zákazníků) má klíčový proces Řízení změn probíhající paralelně s procesy Nový náběh a Provedení zakázky.

Podnikové procesy – podnikové procesy jsou rozděleny podle jednotlivých divizí společnosti, zahrnují veškeré procesy a směrnice náležící příslušné divizi. Procesy divize Řízení materiálu jsou přehledně zpracovány v tabulce 11.

Tabulka 11: Procesy divize Řízení materiálu v Kiekert-CS, s.r.o.

Označení procesu	Název procesu
SOP-CZ-MM-002	Vymístění procesu
SOP-GL-MM-008	Pořízení provozních/zkušebních prostředků a služeb
SOP-GL-MM-009	Obstarání provozních prostředků (pořízení nevýrobního materiálu)
SOP-GL-MM-010	Proces nákupu projektu
SOP-GL-MM-012	Benchmark projektů/zboží
SOP-GL-MM-016	Úprava žádosti dodavatele o schválení šrotace (dílů)
SOP-GL-MM-017	Žádost o změnu
SOP-GL-MM-019	Pořízení prototypových nástrojů a dílů
SOP-GL-MM-024	Pořízení sériových výrobních nástrojů a dílů

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

Strategický nákup v Kiekert-CS je spjat s jednotlivými zakázkami Kiekert, které jsou projektově řízeny. Strategický nákup spočívá v hledání dodavatelů ve střední a východní Evropě, poptávkového řízení, vyhodnocování nabídek, udělování zakázek a souvisejících činností, po uvolnění dílů do výroby. V tomto případě je postupováno podle procesu nákupu projektů znázorněném na obrázku 18, tento proces se týká především oddělení komodit Kovy, Plasty a Mechatronika. Operativně je pak řešena administrativa spojená s nakupovanými díly (komponenty) v průběhu sériové výroby. Oddělení MRO uskutečňuje nákup nevýrobního materiálu, provozních prostředků a služeb. S tímto operativním nákupem jsou především spojeny procesy SOP-GL-MM-009 a SOP-GL-MM-008.

5.3.1 Proces nákupu projektů

„Proces nákupu projektů“ je tvořen třemi procesy, „Benchmark projektů/zboží“, „Objednání prototypových nástrojů a dílů“ a procesem „Objednání výrobních nástrojů a dílů“ (viz. Obrázek 18).



Obrázek 18: Proces nákupu projektu

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

Popis jednotlivých dílčích procesů, „Procesu nákupu projektů“:

Benchmark projektů/zboží (Benchmark projects/commodity) – cílem je využití dosud neznámých potenciálních nákupních trhů, získat výkonné dodavatele a v neposlední řadě dosáhnout pro použité materiály nejlepší ceny v návaznosti na splnění nákladových cílů projektu.

Objednání prototypových nástrojů/dílů (Order prototype tool/parts) – Při výběru dodavatele prototypových nástrojů a dílů se postupuje stejně jako u procesu „objednání sériových výrobních nástrojů/dílů“, přičemž dodavatel prototypů by měl být určen také pro sériovou výrobu. Pověření je generováno taktéž přes systém SAP (zakázka na nástroje/normální objednávka). Požadavek na objednávku, schválený oddělením konstrukce prototypů, se stává impulzem pro schválení. Dodání musí být dodavatelem uskutečněno v souladu se směrnicí QR02 (kvalitativní požadavky pro dodávky prototypů).

Objednání sériových výrobních nástrojů/dílů (Order production tool/parts) – dochází k rozdělení sériových výkresů oddělením PD nákupčím, kteří znovu zkontrolují údaje dodavatelů ve „Status listu“ (ceny, termíny atd.) a aktualizovaný výkres je předán zákazníkovi za účelem potvrzení jeho nabídky. V okamžiku zadání zakázky musí být s konečnou platností projednány náklady na nástroje a ceny dílů. Při neexistenci dodatečného srovnání nebo konstrukční změny dílu, musí být podána další poptávka. U globálních projektů nákupčí

poptávají minimálně tři dodavatele z příslušného regionu (NAFTA, Asie, Evropa), pod který spadají. Poptávky jsou zasílány schváleným dodavatelům (LAS) i novým potenciálním dodavatelům získávaným pomocí trvalého průzkumu trhu. Při vyhodnocování nabídek má velký význam analýza proveditelnosti, která je též předána ke zpracování odpovědnému konstruktérovi. Před samotným zadáním zakázky musí být k dispozici omezená nebo odsouhlasená analýza vyrobiteľnosti. Mezi další důležité aspekty při vyhodnocování nabídek patří strategie, jako je vyhledávání záložních dodavatelů, budoucí sídlo výrobního závodu, balení a logistika. Dále jsou zohledňovány nákladové cíle. Pro dosažení cílů projektu musí být nabídky příslušným způsobem projednávány a dokumentovány ve „Status listu“. Nominovaný dodavatel musí být zahrnut do seznamu schválených dodavatelů (LAS = List of Approved Suppliers). Jestliže se jedná o nového dodavatele, musí být zahájen proces „schválení dodavatele“. Vlastní zadání zakázky je generováno v systému SAP (objednávka nástrojů/rámcové smlouvy). Dodavatelem musí být termíny schvalovány každých 14 dní a příslušní nákupčí musí termíny prověřovat u dodavatele dle stanovených požadavků. Musí být dále schválen balicí předpis mezi dodavatelem a oddělením logistiky Kiekert. Platba za nástroje je v zásadě provedena až v momentě schválení prvního vzorku.

5.3.2 Pořízení režijního materiálu

V procesu je nutno rozlišit jedná-li se o materiál, který je na skladě a může být odebrán na základě materiálové výdejky, nebo materiál, který na skladě není. V takovém případě přezkoumá odpovědný nákupčí kompletnost podkladů předané žadatelem, eventuálně si vyžádá jejich chybějící části. Vhodný dodavatel je hledán ve skupině schválených dodavatelů nebo je skupina rozšířena o nového dodavatele. U standardního materiálu je nutné přezkoumání, zda požadované množství umožňuje optimální nákupní podmínky. Na základě zkušeností nákupčí vyhodnotí, zda jsou nutné další nabídky. Při vyžádání dalších nabídek dochází k jejich vyhodnocení spolu s ostatními. Objednávka je vystavena v systému SAP, je vyžádáno potvrzení objednávky, dochází k jeho kontrole. Jestliže není potvrzení objednávky ve shodě s nabídkou, je reklamováno. Samotné dodání zboží je zaznamenáno v objednávce v systému SAP. Vývojový diagram pořízení režijního materiálu je součástí přílohy A.⁵⁶

⁵⁶ KIEKERT AG. *Global Integriertes Management-System: Prozesshandbuch*. Heiligenhaus, 2010.

Popis činností procesu pořízení režijního materiálu (materiál není skladem):

Definování potřeby žadatelem – v první fázi procesu dochází k elektronické komunikaci mezi nákupčím a zaměstnanci jednotlivých útvarů, kteří mají oprávnění k zadání požadavku na nákup potřebného materiálu, žadatel zde specifikuje svou potřebu a případně dodá elektronické dokumenty obsahující schválení požadavku na objednání materiálu generálním ředitelem.

Přezkoumání dodavatelského trhu – nejdříve je nákupčím přezkoumáno současné portfolio dodavatelů přinášející zjištění, zda potřebný materiál již nebyl v minulosti objednávan nebo zda existují vhodné stávající dodavatelé, kteří se zabývají výrobou či prodejem potřebného druhu materiálu. Pokud neexistují současní dodavatelé, kteří nemají ve svém portfoliu potřebný materiál, nákupčí vyhledá s pomocí ICT kandidáty vhodné k budoucí spolupráci.

Přezkoumání žádosti o nákup – nákupčí, disponující informacemi o minulých objednávkách současných dodavatelů, na základě těchto informací vyhodnotí nutnost poptávky po materiálu. Pokud se materiál v minulosti ještě neobjednával, následuje poptávka materiálu u několika potenciálních dodavatelů. V opačném případě dochází k vystavení objednávky.

Vystavení poptávky – vybraným potenciálním dodavatelům je elektronicky zaslána poptávka po materiálu s jeho specifikací.

Vyhodnocení nabídek – po obdržení jednotlivých nabídek je vyhodnocena nejlepší nabídka, resp. určen dodavatel potřebného materiálu, na základě ceny a kvality produktu s přihlédnutím na náklady dopravy.

Vystavení objednávky – objednávka je vystavena v podnikovém informačním systému SAP, zaslána dodavateli s prosbou o potvrzení objednávky a termínu dodání.

Kontrola potvrzení objednávky – po obdržení potvrzení objednávky je přezkoumána cena materiálu, ta musí být shodná s cenou uvedenou v nabídce, kterou nákupčí obdržel jako odezvu na poptávku. Dále dochází ke kontrole potvrzení termínu dodání. Jestliže se termín na objednávce neshoduje, je buď nový dodací termín akceptován, nebo dochází k reklamaci potvrzení objednávky, k reklamaci dochází též při neshodě ceny v potvrzení objednávky a v nabídce dodavatele.

Dodávka materiálu - při akceptování potvrzení objednávky nákupčím dochází k dodávce materiálu podle dohodnutého dodacího termínu na centrální sklad společnosti.

6 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ STRATEGICKÉHO NÁKUPU V KIEKERT-CS

Následující kapitola je zaměřena na analýzu marketingového řízení strategického nákupu v Kiekert-CS, především na používané nástroje nákupního marketingového mixu a řízení vztahů s dodavateli. Struktura této kapitoly je postavena na Modelu nákupního marketingu, který definovali Gustav Tomek a Věra Vávrová ve své knize Řízení výroby a nákupu. Analyzován je způsob řízení nákupního marketingu a využívání nástrojů marketingového mixu v Kiekert-CS od analýzy situace na trhu, jako podkladu pro tvorbu cílů nákupu, přes samotnou tvorbu těchto cílů, průzkumu nákupního trhu, průběhu poptávkového řízení, vyhodnocování nabídek, výběru dodavatele pro jednotlivé projekty, schvalování dodavatelů do LAS, zadání zakázky uzavřením rámcové smlouvy, až po jednání s dodavateli a jejich pravidelného hodnocení na základě stanovených kritérií. V závěrečné části této kapitoly jsou identifikovány jednotlivé fáze životního cyklu DOV.

6.1 Situační analýza jako podklad pro tvorbu cílů nákupu

Podkladem pro tvorbu nákupních cílů je podrobná analýza situace na trhu, resp. neustálé sledování a mapování situace vnitřního a vnějšího prostředí obklopujícího společnost Kiekert-CS, ale i celou skupinu Kiekert. Sledování vnějšího prostředí ovlivňujícího podnikatelské aktivity Kiekert-CS probíhá v průběhu celého roku, podkladem pro identifikaci možných příležitostí a hrozeb v globálním prostředí, ale i v prostředí střední a východní Evropy, které spadá pod českou divizi nákupu, jsou informace získané jak z primárních, tak ze sekundárních zdrojů. Informace o změnách vnějšího prostředí v Kiekert-CS jsou sledovány především manažerem nákupu, který jednak pravidelně dostává aktuální informace od globálního vedení nákupu v Německu prostřednictvím ICT technologií, a dále sám neustále sleduje aktuální změny ve vnějším prostředí. Globální vedení nákupu disponuje také informacemi získanými přímo od zákazníků útvarem globálního prodeje & marketingu na základě vzájemných jednání. Manažer nákupu v ČR sleduje např. pohyb cen základních materiálů na komoditních burzách, interní cenový vývoj ve skupině Kiekert, zprávy z automobilového průmyslu zveřejňované různými médii. Vzhledem k faktu, že většina nákupu je prováděna v eurech, sleduje také pohyb a prognózy vývoje kurzu CZK/EUR, změny ve fiskální a monetární politice ekonomiky ČR a EU. O důležitých změnách ve vnějším prostředí jsou jednotliví nákupčí informováni na pravidelných poradách divize Nákupu, které jsou vedeny manažerem nákupu. Jednotliví nákupčí dostávají také každých 14 dní informace o situaci ve vnějším i

vnitřním prostředí formou e-mailových zpráv tzv. „Kiekert Biweekly News“ od Kiekert AG obsahující informace zaměřené na jednotlivé závody, oblast marketingu a médií, o aktuálním dění v Automovite a o celkové situaci a změnách v globální skupině Kiekert. Aktuální stav vnitřního prostředí společnosti Kiekert-CS je konzultován na základě pravidelných týdenních porad TOP managementu, kde se scházejí vedoucí (manažeři) všech útvarů společně s generálním ředitelem, a vlastních zkušeností a znalostí z průběhu celého roku při řízení divize Nákup. Manažer nákupu sice prostředí neustále sleduje a mapuje, ale jeho výsledky nejsou z velké části nikde zaznamenány. Také proto byla následující SWOT analýza (viz. Tabulka 12) zpracována na základě interních podkladů o trhu získaných od globálního vedení nákupu a prodeje v Německu, dále na základě jednotlivých řízených rozhovorů s manažerem nákupu v ČR a informací poskytnutých jednotlivými nákupčími z jejich vlastních zkušeností z prostředí společnosti.

Tabulka 12: SWOT analýza Kiekert-CS, s.r.o.

	STRENGTHS	WEAKNESS
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> ➤ efektivní týmová práce ➤ jednoduchá organizační struktura nákupu ➤ moderní a flexibilní podnikové informační systémy ➤ vysoká kvalifikace a vzdělanost nákupčích ➤ přebytek likvidity ➤ know-how největšího výrobce zámkových systémů na světě 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nedostatečný počet zaměstnanců útvaru Nákup ➤ občasné problémy v komunikaci s centrálním nákupem v Kiekert AG ➤ omezené rozhodovací pravomoce české divize Nákup ➤ vysoká centralizace nákupu do Kiekert AG
	OPPORTUNITIES	TREATNESS
Vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none"> ➤ plánované rozšíření výroby v Kiekert-CS ➤ využít dominantního postavení na trhu ➤ využít připojení ke strategickému investorovi skupině Lingyun ➤ rozšíření dodavatelské základny v nízkonákladových regionech (Čína, Rusko, Indie) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nejistá situace Eurozóny v nadcházejících letech ➤ problémy tradičních evropských automobilek v roce 2011 (Fiat, Peugeot, Renault propad více než 10%) ➤ tlak dodavatelů na navyšování cen ➤ špatná prognóza vývoje ekonomiky ČR ➤ dlouhodobé kolísání cen základních materiálů

Zdroj: Interní dokumenty společnosti a řízené rozhovory s manažerem nákupu Kiekert-CS

6.2 Tvorba cílů nákupu a cíle nákupu v roce 2011

Cíle divize Nákup v ČR pro jednotlivé kalendářní roky jsou vytvářeny primárně manažerem nákupu v koordinaci s generálním ředitelem v ČR s ohledem na vnější a vnitřní prostředí obklopující Kiekert-CS a situací na nákupních trzích střední a východní Evropy. Manažer nákupu na konci roku vytváří cíle nákupu pro nadcházející rok a po konzultacích s generálním ředitelem, které mohou mít za následek jejich určité malé korekce, jsou předkládány tyto navrhované cíle globálnímu vedení nákupu v Německu, kde jsou schvalovány vedoucím globálního nákupu, který je může poupravit s ohledem na globální politiku a cíle celé skupiny Kiekert. Konzultace ohledně každoročních cílů nákupu pro následující rok probíhají na základně telekonferencí manažera nákupu v ČR a globálního manažera nákupu v Německu. Po globálním schválení těchto cílů jsou na začátku roku s těmito cíli seznámeni na poradě divize Nákup všichni zaměstnanci tohoto útvaru, kde jsou manažerem nákupu tyto cíle okomentovány. Nákupčím je sděleno, v důsledku jakých skutečností byly jednotlivé cíle stanoveny právě daným způsobem.

Nákupčí tak dostávají zcela úplné informace o příčinách, které měly za následek stanovení cílů v podobě, v jaké jsou jim předkládány, např. cíl dosažení úspor divize Nákup ve výši 3,5% je v důsledku tlaku zákazníků skupiny Kiekert (automobilek) na snižování cen zamykacích systémů, které jsou v současné situaci na trhu nuceni snižovat ceny automobilů v důsledku poklesu poptávky, resp. nepříznivé situace na některých evropských trzích a zvyšujících se konkurenčních bojů. Jednotlivé cíle nákupu pro daný rok jsou neustále sledovány a je kontrolováno jejich plnění v souvislosti s rozpočtem divize Nákup. Kontrola plnění rozpočtu probíhá měsíčně a odchylky v něm jsou konzultovány na pravidelných poradách.

Cíle divize Nákupu, resp. Řízení materiálu pro Kiekert-CS, s.r.o. pro rok 2011:

- 1) Střetnout se se všemi cíli rozpočtu pro MM KCS:
 - a. dosáhnout úspor ve výši 3,5%
 - b. nepřekročit rozpočet nákladového střediska
 - c. dohromady s globálním vedením snížit celkový růst cenové hladiny nejméně o 35%.
- 2) Úspory MRO (především úspory v oblasti kartonů a oddělení ME), rámcové kontrakty u vybraných firem.
- 3) Udržet náklady na nepárové šrotace na úrovni roku 2010.

- 4) Podpora útvarů kvality a logistiky v KCS v řešení problémů s dodavateli (zajištění návratnosti přefakturovaných nákladů, PPM, konsignace, reklamace na dodavatele)
- 5) Prosazovat nové dodavatele ve východní Evropě se zaměřením na kovové a plastové díly. Zůstat v úzkém kontaktu s globálním týmem a oznamovat výsledky v týmu.

6.3 Průzkum nákupního trhu

V Kiekert-CS probíhá neustálý průzkum nákupního trhu komoditními nákupčími, česká divize Nákup má na starosti nákupní trhy střední a východní Evropy. Hledání nových potenciálních dodavatelů na těchto trzích je jednou z důležitých činností, které musí nákupčí plnit. Hledání nových potenciálních dodavatelů vstupů pro výrobu zámkových systémů provádí nejen komoditní nákupčí sami, ale i samotný manažer nákupu, který je v této činnosti ve spojení také s globálním útvarem nákupu v Německu. Manažer nákupu i samotní komoditní nákupčí v Kiekert-CS využívají řadu zdrojů pro hledání nových potenciálních dodavatelů za střední a východní Evropy, mezi které patří:

- **Veletřhy** – manažer nákupu, ale i samotní nákupčí, využívá mnoha veletrhů k identifikaci nových potenciálních dodavatelů, nákupčí v ČR navštěvují především české veletrhy.
- **Internet** – jedná se především o vyhledávání nových firem pomocí vyhledávacích serverů na internetu, které by mohly být schopny vyrábět potřebné vstupy pro Kiekert-CS.
- **Newtron** – německá databáze dodavatelů společnosti Newtron AG zahrnující více než 35 000 registrovaných dodavatelů, výrobní skupiny jsou rozděleny do tří základních částí, newtronAutomotive, newtronCompoNET a newtronMRO. Databáze Newtron se nachází na internetu a k jeho spuštění a chodu je třeba mít nainstalován speciální stejnojmenný program, registrace a využívání databáze je zpoplatněna.
- **Nabídky spolupráce od firem** – vzhledem k vybudované pozici na trhu skupiny Kiekert, jeho dobré pověsti a stabilní finanční situaci, firmy často samy provádí první kontakt s Kiekert-CS prostřednictvím ICT technologií, nabízejí se samy ještě před jejich identifikací komoditními nákupčími v průběhu průzkumu trhu. Kontaktování Kiekert-CS probíhá buď telefonicky, nebo prostřednictvím E-mailu.

Je-li identifikována nová firma zabývající se činnostmi, které jsou pro Kiekert-CS zajímavé z hlediska potenciální budoucí vzájemné spolupráce, je tato firma napsána do elektronického seznamu tzv. neschválených potenciálních dodavatelů, který je spravován a aktualizován

nákupčími, zprvu obsahuje pouze telefonický kontakt a jméno firmy. Noví potenciální dodavatelé jsou poté telefonicky kontaktováni komoditními nákupčími a jsou zjišťovány základní potřebné informace o nich, které jsou nezbytné pro další posuzování jejich potenciálu vzhledem k navázání nových DOV s nimi. Jedná se především o informace týkající se vlastněné certifikace v oblasti kvality a životního prostředí, používaných technologií, portfolia a specifikace vyráběných produktů, údaje o kontaktní osobě.

6.4 Poptávka projektů strategického nákupu

Poptávkou strategického nákupu rozumíme poptávku na nákup potřebných kovových, plastových a mechatronických dílů nebo komponent potřebných k výrobě zámkových systémů, tedy obstarávání vstupů do výroby. Nákupčím jednotlivých komodit jsou globálním nákupem v Německu zasílány pomocí elektronické pošty informace o nových projektech a nutnosti poptání jednotlivých dílů dle jejich komodit u firem ve východní a střední Evropě s uvedením data ukončení poptávkového řízení. Obecně platí, že v případě globálního poptávkového projektu musí být poptávky zaslány alespoň 3 NAFTA dodavatelům, 3 asijským dodavatelům a 3 evropským dodavatelům, přičemž poptávky jsou zasílány jak schváleným dodavatelům, tak i potenciálním novým dodavatelům identifikovaným komoditními nákupčími na základě stálého průzkumu nákupního trhu.

Základní náležitosti poptávkového formuláře:

- **jméno a označení projektu,**
- **popis a označení jednotlivých poptaných dílů,**
- **roční poptávané množství jednotlivých dílů,**
- **datum začátku a ukončení projektu, místo výroby,**
- **požadované informace o prototypové výrobě jednotlivých poptávaných dílů** (cena prototypových nástrojů, cena dílu v EUR, termín dodání prvních výstupů z prototypového nástroje v týdnech, výrobní cyklus dílu, design nástroje (kavita a použitá technologie), týdenní a roční kapacity),
- **požadované informace o sériové výrobě jednotlivých poptávaných dílů** (cena sériových nástrojů včetně senzorů („neomezená životnost“), cena dílů EUR/1000 ks., termín dodání prvních výstupů ze sériového nástroje a vzorků v týdnech, značka a cena suroviny, výrobní cyklus dílu, hmotnost dílu, design nástroje (kavita a použitá technologie), kapacita nástroje týdenní/měsíční/roční),

- **požadované dodací podmínky INCOTERMS 2010: FCA a DAP,**
- **balení (kartony x KLT),**
- **platební podmínky a způsob platby nástrojů,**
- **konečný termín pro přijetí nabídek.**

Poptávkový formulář zahrnuje, jak bude dále uvedeno, také samotnou technickou dokumentaci o jednotlivých poptávaných dílech, resp. výkresy v počítačovém formátu TIFF. Jednotlivé poptávané díly nesou interní označení, které je jasně identifikuje, dodavatel přitom dané označení respektuje (př. SK 50 750-515 00), název dílu je odvozen od jeho charakteru. Samotná životnost projektu se pohybuje od 8-10 let pro sériové díly, přičemž dodavatel musí zajistit dostupnost náhradních dílů po dobu dalších cca. 5 let. Roční množství potřeb jednotlivých poptávaných dílů se pohybuje v řádu statisíců kusů ročně, jedná se tedy o zakázky velkého rozsahu.

Po obdržení potřebných podkladů nákupčí kontroluje, zda jsou obdržené podklady kompletní a podrobně prostudovává jednotlivé její komponenty, v případě nesrovnalostí v poptávce, chyb nebo chybějících údajů, zažádá globální nákup o doplnění podkladů, opravení chyb nebo vysvětlení nesrovnalostí. Předmětem kontroly jsou i jednotlivé výkresy poptávaných dílů, především zjištění velikosti dílu, specifikace materiálu, způsob výroby dílu aj., jež jsou důležité pro identifikaci potenciálních dodavatelů, disponujících potřebnou technickou a technologickou základnou pro výrobu těchto dílů. Potenciální dodavatelé pro jednotlivé projekty, resp. budoucí poptávání dodavatelé, jsou vybíráni ze seznamu schválených dodavatelů LAS a ze seznamu neschválených potenciálních dodavatelů, jejichž budoucí nabídky jsou podkladem pro srovnání s nabídkami dodavatelů z LAS. Ve většině případů je poptáváno 5-7 potenciálních dodavatelů, přičemž cca. 2 tvoří dodavatelé neschválení.

Poptávkový formulář kromě výše uvedených základních náležitostí a výkresů poptávaných dílů dále zahrnuje:

- **analýzu vyrobiteľnosti (Feasibility Analysis)** – dodavatel potvrzuje, že je či není schopen díl vyrobit s ohledem na všechny požadavky Kiekert-CS (viz. Příloha B),
- ve většině případů i tzv. **Kiekert Cost Breakdown** – vyplnění formuláře rozpadu nabídnuté ceny poptávaného dílu na jednotlivé položky (viz. Příloha C),
- **technická dokumentace k poptávaným dílům** – jedná se o 2D výkresy poptávaných dílů ve formátu TIFF, ojediněle jsou dodavatelům u složitějších dílů zaslány též 3D-CAD data.

6.4.1 Analýza vyrobiteľnosti (Feasibility Analysis)

Analýza vyrobiteľnosti je nedílnou súčasťou poptávok zasílaných potenciálnym dodávateľom vzťahujúci sa vždy k určitému poptávanému dielu. Analýza vyrobiteľnosti sa skladá z dvoch strán, na prvej strane „Shrnutie analýzy vyrobiteľnosti“ jsou uvedeny obecné informácie o dodávateľi (jméno, adresa, vedúci projektu, adresa, kontakty), o projekte (číslo dielu, názov dielu, index, číslo projektu), najdôležitejšou časťou je hodnotenie vyrobiteľnosti dielu, kde je dodávateľom zaškrtnutá jedna z nasledujúcich možností:

- Predmet (diel) môže byť vyroben bez jakýchkoľvek omezení s bezporuchovosťou, nulovými defektami a cieľovou hodnotou ppm 0.
- Predmet môže byť vyroben bez omezení, ovšem musí dojít k prispôbieniu v návrhu / /specifikácie jsou priloženy/.
- Predmet takto navrhovaný nemôže byť vyroben. Podstatné zmeny v návrhu, špecifikácii alebo výrobných metódach jsou nezbytné (viz. Príloha B).

Pred samotným odeslaním analýzy vyrobiteľnosti spolu s nabídkou je nutné, aby bola podepsaná zodpovednými pracovníkmi dodávateľa z útvaru výroby, řízení projektů a kvality. Poslední súčasťou prvej strany tejto analýzy je vyjádrenie zodpovedného zamestnanca útvaru vývoje projektu v Kiekert-CS, ktorý vydáva svoje stanovisko k príslušnej analýze vyrobiteľnosti a zaškrtnie jednu z možností:

- Nejsou potrebné žiadne ďalšie opatrenia, schváleno bez omezení.
- Opatrenia dle dodávateľa – dohodnuté, schválené.
- Opatreniach nemôže byť dosaženo – odmietnuto.⁵⁷

Na druhej strane analýzy vyrobiteľnosti jsou dodávateľom podrobne popísané jednotlivé zmeny, špecifikácie atď., nutné k tomu, aby mohl byť daný diel dodávateľom vyrobený. Pokud je analýza vyrobiteľnosti dodávateľom schválená bez výhrad a odsouhlasená zodpovedným zamestnancom vývoje v Kiekert-CS, splňuje dodávateľ jednu z podmienok nutných pre pozitívne vyhodnotenie jeho nabídky. V prípade niektorých výhrad k návrhu vyrobiteľnosti uvedených na strane dva analýzy vyrobiteľnosti, dochádza po predaní analýzy vyrobiteľnosti útvaru vývoje ke vzájomnej komunikácii medzi zodpovedným zamestnancom tohoto útvaru Kiekert-CS a dodávateľom, pričom ktoré jsou konzultované jednotlivé výhrady a postupy k jejich odstranění nebo prispôbieniu. Útvar nákupu v tejto záležitosti vystupuje jako komunikační podpora medzi oboma stranami. Analýza vyrobiteľnosti musí byť schválená Kiekert-CS, ale i dodávateľom pred zadáním

⁵⁷ Interní dokumenty spoločnosti Kiekert-CS, s.r.o.

zakázky, není možné, aby dodavatel získal zakázku a rozporoval vyrobiteľnosť dílů, které jsou jejím předmětem.

6.4.2 Kiekert Cost Breakdown

Kiekert Cost Breakdown se stává důležitým podkladem pro získání informací o způsobu kalkulace ceny poptávaného dílu a celkové cenové strategii dodavatele u daného projektu (viz. Příloha C). Jedná se o podrobný popis rozpadu nabízené ceny, výpočtu ukazatele kapacity produkce OEE, předpokládaného vývoje obrátu a ceny v průběhu daného projektu atd. Dokument je zasílán spolu s poptávkou, vázán je samostatně pro každý poptávaný díl, v situacích, kdy je to výslovně vyžádáno od globálního nákupu v mateřské společnosti v Německu. Kiekert Cost Breakdown může být zasílán také na projekty, které jsou již realizovány i několik let, jako reakce na navýšení ceny oproti minulému období. Dokument Kiekert Cost Breakdown se skládá ze tří hlavních částí nazvaných „Instructions“, „Cover Sheet“ a „Cost Breakdown Details Sheet“:

1) Instructions

Instrukční část zahrnuje základní informace o dokumentu Kiekert Cost Breakdown, základní instrukce k vyplňování listu „Cover Sheet“ a „Cost Breakdown Details Sheet“ a vysvětlení některých složek struktury nákladů používaných v tomto dokumentu (náklady na hodinu práce, sazbu stroje, ED&T a SG&A, v neposlední řadě přináší výpočet tzv. ukazatele OEE, který se vypočítá jako podíl celkové doby výroby dílů splňujících všechny kvalitativní požadavky na základě výrobního cyklu stroje a plánované doby výroby, tj. celkové dostupné kapacity výroby při odečtení celkového času plánovaných odstávek (poruchy, prostoje, aj.), představující ukazatel celkové efektivity výroby. Ukazatel OEE se vypočítá jako:

$$OEE = \textit{Disponibilita} \times \textit{Výkon} \times \textit{Kvalita}$$

Disponibilita je počítána jako poměr celkové doby provozu a plánované doby výroby. Plánovanou dobu výroby dostaneme, když od celkového dostupného času pro výrobu odečteme doby všech plánovaných odstávek, které nelze zahrnout do analýzy efektivity, neboť zde není úmyslem vyrábět (např. přestávky, údržba stroje, čas, kdy není co vyrábět). Dále při odečtení plánované doby všech faktorů, majících za následek zastavení výroby jako např. poruchy a přestavby zařízení, dostáváme celkovou dobu provozu:

$$\textit{Disponibilita} = \frac{\textit{celková doba provozu}}{\textit{plánovaná doba výroby}}$$

Výkon představuje poměr celkové čisté doby výroby a celkové doby provozu. Čistou dobu výroby vypočítáme jako součin ideální doby výrobního cyklu, při optimálním stavu, a celkového počtu vyrobených kusů:

$$\text{Výkon} = \frac{\text{ideální doba výrobního cyklu} \times \text{celkový počet vyrobených kusů}}{\text{celková doba provozu}}$$

Kvalita je poměrem počtu „dobře“ vyrobených kusů, které splňují všechny kvalitativní požadavky, a celkového počtu všech vyrobených kusů, včetně zmetků a dílů určených k přepracování. Je vypočítávána jako:

$$\text{Kvalita} = \frac{\text{počet vyrobených "dobrých" kusů}}{\text{celkový počet všech vyrobených kusů}}$$

2) Cover Sheet

„Cover Sheet“ je přehledem základních informací o projektu, dílu a dodavateli. Informace o projektu jsou vyplňovány komoditním nákupčím Kiekert-CS. Samotný dodavatel vyplňuje informace týkající se základních informací o něm a dodacích podmínkách. Součástí „Cover Sheet“ je obecný rozklad ceny dílu, cena výrobních nástrojů, cenový vývoj v letech, grafické vyjádření rozkladu ceny, vývoj ceny a obratu v letech, vývoj kapacit. Všechny tyto části jsou automaticky generovány z údajů vyplněných v „Cost Breakdown Details Sheet“.

3) Cost Breakdown Details Sheet

„Cost Breakdown Details Sheet“ je podrobným popisem jednotlivých složek nákladů zahrnutých v nabízené ceně poptávaného dílu, vyplňuje dodavatel, ale i ostatních nákladů spojených s daným dílem. Podrobně jsou zde rozepsány náklady na základní materiál (typ, cena, váha), jednotlivé výrobní procesy (zahrnut i ukazatel OEE), mzdové náklady (mzdy, mimoplatové benefity, počet dělníků obsluhujících stroj), povrchové úpravy a dodatečné procesy, další náklady na součásti potřebné k výrobě atd. Ze všech výše uvedených nákladů je automaticky generován rozpad ceny složený z výrobních a režijních nákladů, doplněný dodavatelem o náklady na balení a marže. Tato cena udává cenu EXW dodavatele, při přičtení nákladů na dopravu a clo, dostáváme prodejní cenu dodavatele.

Kompletní dokument „Kiekert Cost Breakdown“ naleznete v příloze C.

Před samotným zasláním první poptávky na dodavatele musí být uzavřena mezi oběma stranami „**dohoda o zachování mlčenlivosti**“ v oblasti budoucí spolupráce mezi dodavatelem a společností Kiekert-CS ve výrobě a dodávkách příslušných dílů.

Dohoda o zachování mlčenlivosti – předmětem dohody jsou předávané technické informace nebo informace hospodářského charakteru, výkresy, specifikace, vzorky, modely, ostatní informační podklady, zkušenosti, poznatky, ale i know-how (dále jen informace), které se týkají dodavatele, Kiekert-CS nebo přidružených společností, přičemž nezáleží na podobě, v jaké byly informace poskytnuty (ústně, elektronicky, písemně atd.). Strany se zavazují k přísné důvěrnosti těchto získaných informací a stvrzují, že budou použity výhradně k účelu uvedenému v Preambuli. Dále dohoda obsahuje výčet povinností dodavatele při vzájemné spolupráci, při které pracuje s informacemi ve vlastnictví Kiekert (viz. Příloha D). Smlouva je stvrzena podpisy odpovědných zaměstnanců obou smluvních stran a razítka společností, dohoda je v platnosti po celou dobu vzájemné spolupráce až do její výpovědi jednou ze smluvních stran.

Vzhledem k přesně stanovenému datu zaslání nabídek jednotlivých potenciálních dodavatelů k danému projektu zpět útvaru globálního nákupu je nákupčím vyžádáno zaslání nabídek od poptaných dodavatelů cca. 3-7 dní před termínem zaslání nabídek, resp. jejich „Benchmarku“ do Kiekert AG v Německu. Po doplnění poptávky o všechny potřebné informace a dokumenty je poptávka zaslána elektronickou poštou na e-mailové adresy vybraných dodavatelů s průvodními informacemi o ní.

6.5 Vyhodnocení nabídek a výběr dodavatele

Po uplynutí doby přijímání nabídek od dodavatelů nákupčími Kiekert-CS je kontrolována jejich kompletnost, zda obsahují veškeré informace, které byly nákupčími Kiekert-CS požadovány. Jestliže je některá z nabídek neúplná, nákupčí ihned kontaktují dodavatele a vyžadují dodatečné zaslání chybějících údajů. K vyhodnocování nabídek dochází na regionální úrovni, tudíž nabídky ze střední a východní Evropy, které jsou poptávány nákupčími Kiekert-CS, jsou vyhodnocovány těmito nákupčími, a ti nabídky zpracovávají do tzv. „Benchmarku“ (viz. Příloha E), souboru programu MS Excel, který po zadání základních informací z jednotlivých nabídek automaticky generuje celkové náklady na daný projekt jednotlivých poptávaných dílů. Benchmark projektu je spolu s jednotlivými nabídkami zasílán na útvar globálního nákupu v Německu s požadavkem o zaslání zpětné vazby.

Nejčastější nedostatky nabídek dodavatelů:

- **absence dodacích podmínek** – dodavatel neuvede dodací podmínky vůbec nebo uvede jiné než poptávané FCA a DAP, při úplné absenci podmínek dochází k situaci,

kdy nákupčí není schopen porovnat nabídnutou cenu s ostatními, dodací podmínky ovlivňují velkou měrou výši ceny,

- **absence údajů o balení** – chybějící poznámka dodavatele o druhu balení ovlivňuje stejně jako dodací podmínky výši ceny poptávaných dílů, např. pokud jsou produkty dodávány v kartonech, jejich cena je obsažena již v kalkulaci ceny, oproti vratným obalům KLT, kterých má Kiekert-CS dostatek ve svém majetku a je tedy možná dohoda o jejich zapůjčení, která může následně snížit nabídnutou cenu poptávaného dílu.

6.5.1 Benchmark projektu

Benchmark projektu je zpracováván jednotlivými nákupčími v programu MS Excel, každý list tohoto souboru obsahuje srovnání jednotlivých nabídek určitého poptávaného dílu (viz. Příloha E), přičemž jsou do něj vyplňovány následující informace z nabídek:

- **údaje o dodavateli** (jméno, zda se jedná o schváleného dodavatele, země výrobního závodu, platební podmínky),
- **údaje o dílu** (číslo a popis dílu, materiál, roční poptávané množství, váha),
- **cena materiálu a nástroje** (včetně veškerých nákladů v průběhu projektu),
- **kavita nástroje, doba cyklu v sekundách, technologie výroby,**
- **nabídnutá cena za 1000 ks bez a včetně odpisů,**
- **dobu dodání dílu do výroby,**
- **roční obrat** (cena dílů násobená ročním poptávaným množstvím) bez a včetně odpisů,
- **cena prototypového nástroje, dílu a termín dodání vzorků.**

Po doplnění údajů z jednotlivých nabídek do „Benchmarku“ je automaticky vygenerován roční předpokládaný obrat s dodavatelem vyhodnocovaného dílu, který se stává jedním z nejdůležitějších ukazatelů při výběru dodavatele pro daný projekt.

Při vyhodnocování nabídek se posuzují následující kritéria:

- **cena prototypových a sériových nástrojů** – ceny musí být udávány po dobu životnosti celého projektu včetně veškerých dodatečných nákladů, jako např. nákladů na jejich údržbu atd.,
- **prodejní cena sériových dílů** – nejvýznamnější kritérium při vyhodnocování nabídek, cena sériových dílů určuje celkovou nákladovost projektu,
- **dobu náběhu projektu** – hodnotí se termíny dodání prvních vzorků z prototypového nástroje a dále dodání prvních vzorků z nástroje sériového,

- **lokality výrobního závodu dodavatele** – umístění výrobního závodu dodavatele vzhledem k stanovenému místu výroby skupiny Kiekert,
- **minulé výsledky hodnocení dodavatele** – týká se dodavatelů, kteří již do skupiny Kiekert dodávali své výrobky v minulosti a jsou u nich sledována kritéria hodnocení dodavatelů skupiny Kiekert.

Výběrové řízení pro zadávání jednotlivých projektů se realizuje globálně, nákupčí Kiekert-CS a ostatních regionů nominují do užšího kola své „vítěze“, přičemž samotný výběr dodavatele pro určitý projekt je vybrán globálním nákupem v Německu. Existují ovšem ojedinělé výjimky, kdy je veškerá rozhodovací pravomoc přenechána nákupčím v Kiekert-CS, jedná se především o projekty malého rozsahu nebo zakázky na výrobu náhradních dílů. Pokud je dodavatel vybrán a je uvolněn jako dodavatel skupiny Kiekert, může mu být zakázka zadána. Jestliže dodavatel není uvolněn, musí nejprve podstoupit schvalovací audit a splňovat všechny požadavky Kiekert dle „Směrnice kvality pro dodavatele QR01“, která je následně oběma stranami stvrzena podpisem.

Klíčový nedostatek při výběru dodavatele:

- **absence informací o způsobu vyhodnocování „vítěze“ nejlepších nabídek z jednotlivých regionů** - vyhodnocování probíhá za kooperace prodeje, projektového managementu, projektového nákupu a strategického nákupu (rozdělen na kovy, plasty a mechatroniku) v mateřské společnosti Kiekert-AG v Německu, přičemž nákupčí v ČR nedostávají kompletní informace o všech rozhodujících kritériích, které měly přímý vliv na výběr daného dodavatele pro určitý projekt.

6.6 Schvalování dodavatele do LAS

Před samotným zadáním zakázky musí být dodavatel schválen společností Kiekert-CS jako její dodavatel, resp. zařazen do seznamu LAS (List of Approved Suppliers), na základě schvalovacího auditu provedeného zaměstnanci Kiekert-CS, a uznat „Směrnici kvality pro dodavatele QR01“, přičemž smluvní platnost má směrnice v německém jazyce a česká verze slouží jako informativní. Na dodavatele společnosti Kiekert-CS, jakož i celé skupiny Kiekert, jsou stanoveny za účelem dosažení účinné a cílevědomé spolupráce následující požadavky:

- **odpovědnost za kvalitu** – dodavatel nese odpovědnost za plánování a realizaci úkonů při výrobě, montáži, kontrolních a měřicích operacích, přičemž je plně odpovědný za kvalitu dodávaných výrobků včetně výkonů a dodávek subdodavatelů při dodržení

aktuálních výkresových podkladů, technických dodacích podmínek, norem, právních a úředních předpisů,

- **dohody** – uzavřením rámcové smlouvy je firmou Kiekert zmocněný zástupce pro zabezpečování jakosti oprávněn projednávat s dodavatelem potřebná opatření k zabezpečení znaků kvality a plnění těchto ujednání průběžně prověřovat,
- **právo na přístup** – Pracovníkům firmy Kiekert, jakož i jejím zákazníkům, je po dohodě termínu umožněn přístup do výrobních provozoven a na zkušební pracoviště,
- **dokumentace** – dodavatel se zavazuje evidovat, zpracovávat a s danou dodávkou, nebo na základě zvláštního požadavku, poskytovat zástupci útvaru zabezpečování kvality v Kiekert-CS potřebné údaje a dokumentace kvality v celém průběhu lhůty pro jejich evidenci,
- **náklady související s vadami** – dodatečné náklady vzniklé na základě zjištění vady, nekompletních údajů v dokumentech k dodávce nebo chybných důkazů o kvalitě budou vyfakturovány dodavateli,
- **záruka** – dodavatelem je záruka poskytnuta i v případech odhalení vad při technické vstupní kontrole, při zpracování nebo po něm. Dodavatel je o vadě neprodleně informován a vyzván k vypořádání škody, také bere na vědomí, že Kiekert musí svým zákazníkům poskytovat dlouhé záruční doby, a proto souhlasí, že poskytne záruku na své výrobky 24 měsíců od prvního schválení vozidla, ve kterém je obsažen produkt společnosti Kiekert.
- **škody v důsledku vad** – při nesplnění opatření k zabezpečení kvality vyplývající ze směrnice QR01 nebo dohody o opatřeních k zajištění kvality a kontrole, přičemž v důsledku toho jsou dodány a zpracovány vadné výrobky, nese všechny druhy vzniklých dodatečných nákladů dodavatel,
- **vývoj výrobků** – Noví dodavatelé pověřeni vývojem jsou společností Kiekert-CS hodnoceni v rámci auditu vývoje a po jeho úspěšném skončení schvalováni jako vývojoví dodavatelé pro spolupráci na nových projektech, přičemž je s nimi uzavírána smlouva „o spolupráci při vývoji zámkových systémů“. Předpoklady na vývojové dodavatele, kladené požadavky, stanovuje audit vývoje a smlouva „o spolupráci při vývoji zámkových systémů“,
- **zkouška výrobků** – před zahájením zkoušení výrobků (měření a testy) jsou mezi dodavatelem a zástupcem oddělení zajišťování kvality Kiekert-CS odsouhlaseny metody měření a měřicí prostředky. Údaje by měly být kompatibilní se systémem měření Kiekert-CS,

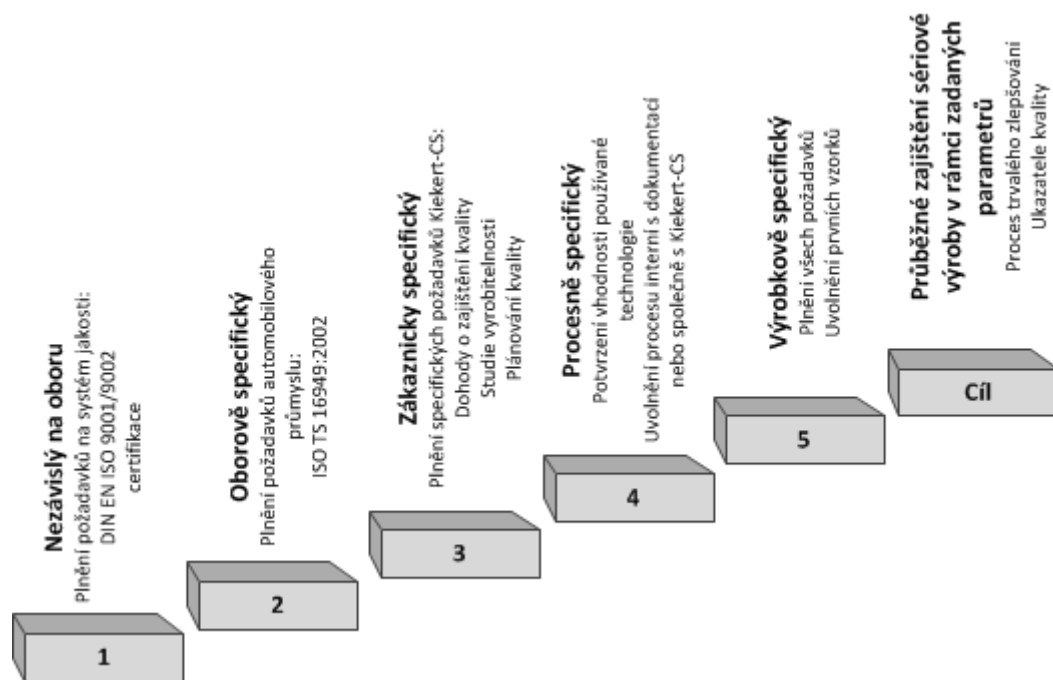
- **nouzový plán** – popisuje potenciální nebezpečí a bezpečnostní opatření zaváděná ve všech provozních a výrobních oblastech u dodavatelů. Dodavatel stanoví vlastní koncept odpovědnosti pro případ nouze, který vylučuje rizika přerušení nebo neschopnosti dodávat zboží,
- **pojištění odpovědnosti** – dodavatel se musí zavázat k uzavření pojištění pro krytí rizika, vyplývajícího z ručení za výrobek, obsahující pojištění nákladů na akci zpětného svolání pro maximálně dva škodné případy ročně, minimální krytí jednoho případu je stanoveno Kiekert-CS na 7,5 mil. EUR.⁵⁸

Odchylky od výše uvedených požadavků na dodavatele společnosti Kiekert-CS vyžadují písemné potvrzení odpovědným pracovníkem nákupu Kiekert-CS.

U dodavatelů Kiekert-CS musí být rozvíjen systém řízení kvality podle oborově specifických požadavků automobilového průmyslu dle směrnice ISO TS 16949:2002, ještě před samotným uzavřením smlouvy o dodávkách jsou společností Kiekert-CS prověřovány následující informace:

- zda je u dodavatele zaveden systém řízení kvality odpovídající požadavkům automobilového průmyslu (ISO TS 16949:2002) a je založen na standardech DIN EN ISO 9000:2000,
- zda disponuje odpovídajícím vývojovým potenciálem,
- zda je schopen vyhovět logistickým požadavkům a požadavkům elektronického zpracování dat společnosti Kiekert-CS,
- zda je schopen splňovat požadavky na kvalitu dle směrnice o kvalitě QR01 Kiekert-CS a plnit vývojové stupně kladené na dodavatele sériových dodávek, které jsou uvedeny na následujícím obrázku 19.

⁵⁸ KIEKERT AG. *Směrnice kvality pro dodavatele QR01*. Přelouč, 2004.



Obrázek 19: Vývojové stupně u dodavatelů sériových dodávek

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

Hodnocení dodavatele za účelem jeho schválení do seznamu LAS může být provedeno pomocí:

- **schvalovacího / procesního auditu** specifického pro společnost Kiekert-CS,
- **provedení systémového auditu,**
- **uznání již provedeného systémového auditu dle požadavků automobilového průmyslu** akreditovanou certifikační společností nebo hodnocení systému řízení kvality některým z výrobců automobilů nebo dodavatelů pro automobilový průmysl.

Pokud je dodavatel certifikován pouze dle DIN EN ISO 9000, která je nezávislá na odvětví, musí být na základě časového harmonogramu podán důkaz o vyšší kvalifikaci dle požadavků automobilového průmyslu. DIN EN ISO 9000 není sama o sobě jako schvalovací kritérium dostatečná.

6.6.1 Procesní audit – schvalování procesů

Schvalování dodavatelů pomocí procesního auditu společností Kiekert-CS slouží k posouzení účinnosti opatření řízení kvality při určitém procesu.

„Procesní audit zkoumá shodu souvisejících platných dokumentů, specifikací a požadavků zákazníků v širších souvislostech.“⁵⁹

Schvalování procesu nemusí být prováděno pouze při schvalování dodavatele, na základě následujících aktuálních podnětů může být uskutečněn tzv. neplánovaný procesní audit, všechny důvody k jeho realizaci jsou:

- **schvalování dodavatele,**
- **aktuální reklamace, klesající kvalita výrobků,**
- **změny u výrobku/v procesech,**
- **nepravidelnost v dodávkách, chybné dodávky,**
- **kvalifikace procesu v rámci schvalování prvního vzorku.**

Uvolnění procesu společností Kiekert-CS dochází v případě podání důkazu, že při zohlednění jeho stávajících odvolávek bude zaručena plynulá bezpečnost sérií při dodržení způsobilosti procesu. Důkaz je podán na základě kontrolního plánu a následujících doplňujících dokumentů:

- **stanovení parametrů strojů/procesů,**
- **indexy způsobilosti procesů, sběrné karty chyb,**
- **indexy způsobilosti měřících prostředků,**
- **plány údržby,**
- **výpočty času/cyklu, náběhové křivky potřeby dílů aj.**

Na procesu schvalování nového dodavatele se podílí divize Nákup a oddělení dodavatelské kvality. Divizí nákupu je nejdříve nový vhodný potenciální dodavatel identifikován na základě průzkumu nákupního trhu, následně je nákupčím kontaktován a je s ním dohodnuta první schůzka. Dodavatel představí svou společnost a základní informace o ní, dále jsou nákupčím zjišťovány, na základě vzájemné komunikace a následnou prohlídkou celé společnosti, důležité informace o jeho technickém zázemí, veškeré vlastněné certifikaci, výrobním zařízením, skladovém hospodářství, úrovni konstrukce a logistiky. Na základě tohoto prvního osobního kontaktu s dodavatelem, je nákupčím vypracována zpráva z jednání obsahující základní informace o dodavateli. Pokud nákupčí shledá potenciálního dodavatele vhodným pro navázání vzájemné spolupráce se společností Kiekert-CS, kontaktuje oddělení dodavatelské kvality, s doporučením na uskutečnění procesního auditu u tohoto dodavatele. Následují vzájemná jednání o termínu uskutečnění procesního auditu mezi divizí Nákup, oddělením dodavatelské kvality a potenciálním dodavatelem. Samotný procesní audit provádí

⁵⁹ KIEKERT AG. *Směrnice kvality pro dodavatele QR01*. Přelouč, 2004.

odpovědní zástupci oddělení dodavatelské kvality, přičemž mohou být doplněni o příslušného nákupčího. Při procesním auditu je zástupci oddělení dodavatelské kvality posuzována kvalitativní způsobilost a vhodnost potenciálního nového dodavatele na základě aktuálních platných požadavků Kiekert-CS, popřípadě jsou s ním dohodnuta nezbytná opatření k nápravě, přičemž je sledována a potvrzena jejich úspěšná realizace. Jestliže procesní audit proběhne v pořádku, je dodavatel po dohodě zástupců oddělení kvality a divize Nákup uvolněn do seznamu schválených dodavatelů (LAS) a může mu být již v tuto chvíli zadána zakázka. Pokud je prováděn neplánovaný procesní audit u stávajících dodavatelů, kteří momentálně nesplňují požadavky Kiekert-CS, pokud jde o kvalitu a důvěru v dodavatele, jsou po dohodě s divizí Nákup a oddělení dodavatelské kvality, tito dodavatelé zablokováni pro nové zakázky a mohou jim být odebrány také zakázky již probíhající.

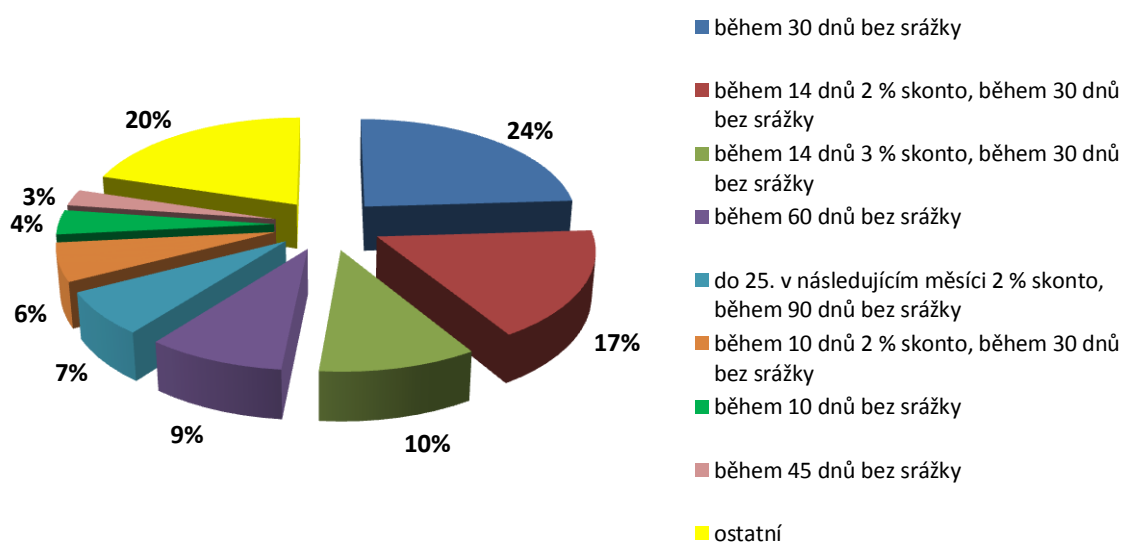
6.7 Zadání zakázky uzavřením rámcové smlouvy

Uzavření rámcové smlouvy s dodavatelem, který byl vybrán na základě vyhodnocení jeho nabídky jako nejlepší, se stává prvním krokem při zadání zakázky. Rámcová smlouva (viz. Příloha F) je zhotovena na základě nabídky dodavatele z poptávkového řízení, vytištěna ve dvou kopiích, orazítkována společností Kiekert-CS, podepsána generálním ředitelem a manažerem útvaru financí (popř. jinou osobou zapsanou v Obchodním rejstříku společnosti Kiekert-CS, s.r.o.), a odeslána dodavateli ve dvou originálech na jeho adresu v německé nebo anglické verzi, s prosbou o zaslání jednoho podepsaného originálu smlouvy zpět do Kiekert-CS. Odeslání smlouvy dodavateli je nákupčími zaznamenáváno v elektronickém seznamu odeslaných rámcových smluv, po obdržení podepsaného originálu smlouvy dodavatelem, je rámcová smlouva uložena do složky daného dílu v archívu. Je-li rámcová smlouva uzavřena, dodavatel vyrobí první vzorky, změří a vyhotoví dokumentaci o vzorování, přičemž toto vše odešle na oddělení dodavatelské kvality do Kiekert-CS. Dodavatelská kvalita díly přeměří, provede potřebné funkční zkoušky, prověří přiloženou dokumentaci a sdělí dodavateli výsledek. Jestliže vzorování proběhlo bez výhrad nebo s mírnými výhradami, je díl uvolněn do sériové výroby, dodavatel tedy může začít dodávat díly dle odvolávek rámcové smlouvy do výroby. Pokud díl není do výroby uvolněn, musí dodavatel vyrobit nové vzorky nebo opravit nevyhovující dokumentaci.

Rámcová smlouva obsahuje náležitosti jako:

- **základní informace o smluvních stranách** – především jeho jména a adresy, popřípadě kontaktní osoba dodavatele,
- **základní informace o rámcové smlouvě** – číslo a datum uzavření smlouvy, skupina nákupu, oddělení a kontaktní osoba v Kiekert-CS, její telefonní kontakt, e-mail, DIČ a faxové číslo Kiekert-CS, interní číslo dodavatele u odběratele,
- **dodací a platební podmínky** – dodací podmínka je určena druhem INCOTERMS, dohodnutá platební podmínka,
- **všeobecné nákupní podmínky Kiekert-CS** – vyjmenovány na zadní straně smlouvy, přední strana obsahuje upozornění, že právní základ tvoří právě tyto nákupní podmínky,
- **informace o předmětu nákupu** – označení a název dílu, cena za jednotku (většinou Kč (EUR)/1000 ks), platnost ceny od-do,
- **místo pro razítka a podpisy zástupců smluvních stran** – jména, funkce a místo pro podpis zástupců Kiekert-CS (generální ředitel a manažer financí), místo pro podpis a razítko dodavatele.

Podíl jednotlivých druhů platebních a dodacích podmínek uzavřených s dodavateli sériových dílů do výroby přináší následující graf 5 a graf 6, do společnosti Kiekert-CS v roce 2012 dodává své výrobky celkem 233 firem, přičemž více než 2/3 tvoří dodavatelé západní Evropy.

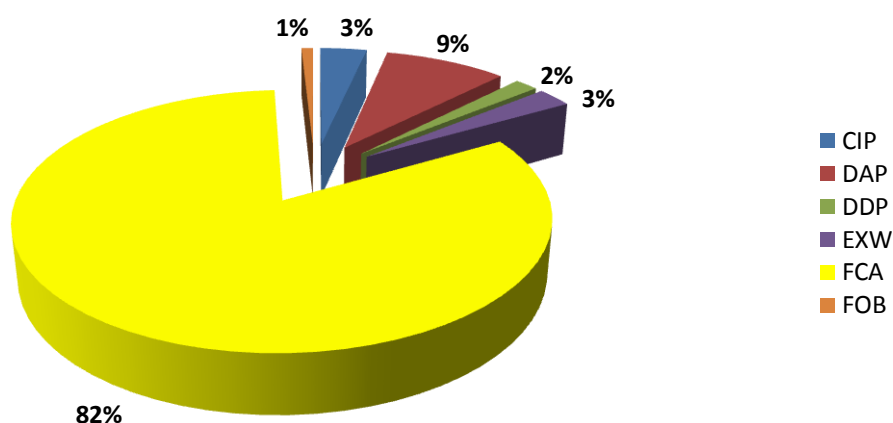


Graf 5: Platební podmínky uzavřené s dodavateli vstupů do výroby v procentech

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5 je zřejmé, že nejvyužívanější platební podmínkou uzavřenou mezi Kiekert-CS a dodavateli je platba během 30 dnů bez srážky, která je uzavřena s necelou čtvrtinou (24%) všech dodavatelů sériových dílů, druhý nejvyšší počet smluv je uzavírán se způsobem platby, kdy během 14 dní od vystavení faktury dodavatel poskytuje skonto 2 % z celkové částky, přičemž do 30 dnů je platba bez srážky, 10 % plateb je uskutečňováno s poskytnutím skonta ve výši 3 % během 14 dnů, s platbou do 30 dnů bez srážky.

Cenová politika firmy Kiekert-CS s.r.o. podléhá strategii mateřské společnosti Kiekert AG. Cenotvorba u běžících projektů je výsledkem každoročních jednání s automobilkami, jejíž součástí jsou nejen ceny zámků, ale i platební skonta. (Příklad platební podmínky: do 14dnů 2% skonto, do 30 dnů netto). U nových projektů se cenová ujednání týkají cen zámků a dále výše investic do výrobních technologií (výrobní linky, nástroje apod.). V některých případech dochází k mixu, tj. amortizace investičních nákladů v cenách zámků v rámci definovaného časového rámce. Samozřejmou součástí jednání jsou každoroční slevy, které skupina částečně pokrývá z úspor v rámci výrobního procesu a dále z cenových redukcí dosažených s dodavateli.



Graf 6: Dodací podmínky uzavřené s dodavateli vstupů do výroby v procentech

Zdroj: vlastní zpracování

S dodavateli sériových dílů do výroby jsou nejčastěji uzavírány smlouvy na dodací paritu INCOTERM FCA, celých 82 %, v minulosti byly smlouvy uzavírány především s dodací paritou EXW, ovšem strategie společnosti v oblasti logistiky vstupů do výrobního závodu v Přelouči Kiekert-CS se od roku 2011 změnila, Kiekert-CS již uzavírá výhradně dodávky na paritu FCA (viz. Graf 6) a přenechává tak riziko za nákladku na dodavateli. V současné době jsou na paritu EXW uzavřena pouhá 3 % smluv. Druhou nejvyužívanější dodací podmínkou

je INCOTERM DAP, tedy doručení vstupů až do místa určení, resp. přímo do výrobního závodu v Přelouči.

Při povinnosti dodavatele uskutečňovat dodávky dílů do zámořských výrobních závodů v U.S.A. a Mexiku, při dodací paritě EXW, musí u obou smluvních stran dojít k dohodě o volbě dopravce, Kiekert-CS v tomto případě analyzuje své logistické možnosti u nasmlouvaných přepravních prostředků. Pro dodávky dílů do zámoří je také nutná úprava balení, zámořský logistický systém je totiž založen na jiných rozměrech, požadovaných dokumentech apod. v oblasti balení, někdy se Kiekert-CS setkává s neochotou svých dodavatelů přebalovat své dodávky dle specifik zámořského trhu, poté je nutná dohoda obou stran, kdo přebalování bude provádět. U dodávek do zámoří je využíváno námořní dopravy, vzhledem k dlouhé době dodání při využití tohoto druhu dopravy je nutné přesné operativní načasování jednotlivých dodávek útvarem logistiky v ČR. Pro přepravu dodávek dílů od dodavatele do Kiekert-CS nebo Kiekert AG je využíváno kamionové přepravy.

Nedostatek rámcové smlouvy vystavované Kiekert-CS:

- **neúplnost určení dodací podmínky** – vzhledem k faktu, že Mezinárodní obchodní komora sídlící v Paříži doporučuje uvádět dodací parity ve smlouvách celým vyčerpávajícím názvem, včetně určení verze INCOTERMS, podle které se smlouva řídí, aby se předešlo budoucím možným sporům mezi oběma stranami při přepravě, je označení v rámcové smlouvě Kiekert-CS ve formě „Dodací podmínka: DAP Přelouč“ nedostačující, správné označení by mělo být „Dodací podmínka: INCOTERMS 2010 DAP Přelouč“.

6.8 Hodnocení dodavatelů

Všichni dodavatelé, se kterými je uzavřena rámcová smlouva o dodávkách sériových dílů do Kiekert-CS jsou zařazeni do systému průběžného hodnocení dodavatelů. Průběžné hodnocení dodavatelů je prováděno oddělením dodavatelské kvality společnosti Kiekert-CS, přičemž toto hodnocení se stává důležitým faktorem při zadávání nových zakázek, ale také pro stanovení nápravných a zlepšovacích programů pro řešení odchylek od stanovených cílů, hodnocení dodavatele poskytuje též podklady pro KieCup, hodnocení ceny za jakost. Schéma hodnocení je orientováno na cíle VDA, německého systému řízení kvality pro automobilový průmysl, pro posouzení dodavatele. VDA doporučuje rozdělení dodavatelů do čtyř tříd, uvedených v následující tabulce 13.

Tabulka 13: Rozdělení dodavatelů do tříd dle VDA

Označení třídy	Výsledek
A	≥ 90%
AB	≥ 80%
B	≥ 60%
C	≤ 60%

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

Hodnocení dodavatele je prováděno v týdenních intervalech a dodavateli je umožněn přístup na výsledky tohoto hodnocení na dodavatelském portálu na internetu. Hodnocení dodavatelů je také k nahlédnutí na internetu Kiekert, zobrazující hodnocení všech dodavatelů v uplynulých 12ti měsících. Každý měsíc je vyhodnocována zpráva kvality shrnující výsledky příslušných měsíců, do níž jsou započítány přehledy o:

- ppm datech minulých 12ti měsících (globální/lokální),
- počtu všech reklamací (globální/lokální),
- dodavatelích s nejvíce ppm (z posledních 12ti měsíců/z posledního měsíce),
- dodavatelích s nejvíce reklamacemi (z posledních 12ti měsíců/z posledního měsíce),
- vrácení nákladů z reklamace probíhajícího a minulého roku (globální/lokální),
- hodnocení KieCup dodavatelů probíhajícího a minulého roku.

K třídění dodavatelů do jednotlivých tříd dochází na základě osmi stanovených kritérií (ukazatelů) pro hodnocení dodavatelů společností Kiekert-CS, hodnoty ukazatelů jsou procentuálně zprůměrované. Hodnocení dodavatelů probíhá na základě kritérií uvedených v tabulce 14.

Tabulka 14: Kritéria hodnocení dodavatelů skupiny Kiekert

#	Kritérium	Max. hodnocení	Popis	Aktualizace
1	PPM hodnocení	40%	$\frac{\sum \text{počet vadných dílů}}{\sum \text{dodané díly}} \times 1.000.000$	týdně
2	Věrnost dodávek	20%	založeno na nástroji Bensberg VDA hodnocení (množství a čas) VDA=0 => 20%; VDA=6 => 0%	týdně
3	Počet kritických reklamací	7,5%	počet kritických reklamací, které vyvolaly zastavení linky (priorita 1) zahrnující dodávku smíchaných/špatných dílů	týdně
4	Logistické reklamace	10%	počet logistických reklamací týkajících se poškozeného obalu, špatného	týdně

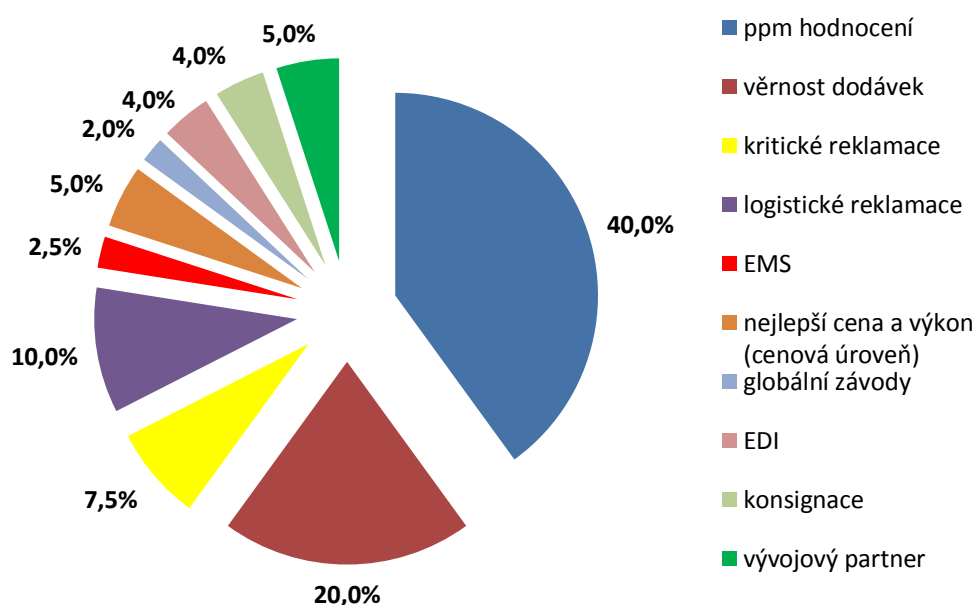
			značení, chybějících podkladů k odeslání	
5	Management-systém životního prostředí (EMS)	2,5%	aktivní systém životního prostředí (platný certifikát ISO 14001:2004)	týdně
6	Nejlepší ceny a výkon (úroveň nejlepší ceny)	5%	hodnocení snížení cen	čtvrtletně
7	Globální závody EDI Konsignace	2% 4% 4%	závody na 1 světadílu: 1% závody na 3 světadílech: 1,5% na více než 3 světadílech: 2% EDI: 4% pokud dodavatel posílá ASN Konsignace: 4%, pokud byly uzavřeny konsignační smlouvy	týdně
8	Spolupráce při vývoji	5%	hodnocení potenciálu spolupráce ve vývoji provádí globální útvar nákupu	ročně

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

Hodnocený dodavatel může získat maximální hodnocení 100%, pokud ovšem nedisponuje platným certifikátem kvality ISO TS 16949:2002, může mu být hodnota celkového hodnocení snížena o 10%, proto může takový dodavatel dosáhnout maximálního hodnocení 90%.

Nejdůležitějším ukazatelem v systému hodnocení je hodnota ppm se 40 procentuálními body, čím vyšší je hodnota ppm, tím menší jsou obdržené procentuální body. K výpadům patřícím do ppm patří výrobní reklamace, výpad z 0-km u zákazníka, výpad ze záruky. Jako druhé nejdůležitější kritérium je s 20 procentními body věrnost dodávek od dodavatelů, hodnocení probíhá pomocí SAP hodnotícího nástroje firmy Bensberg, které se zakládá na VDA doporučení 5001. Nástroj hodnotí včasné dodání a množstevní věrnost jednoho dodavatele, každý příjem zboží je porovnáván s odvolávkou a ohodnocen VDA ukazatelem. Všechny ukazatele VDA jednotlivých příjmů jednoho druhu materiálu jsou shrnuty jako průměrné VDA hodnocení pro dodavatele, přepočítaného prostřednictvím funkce na procentuální body, hodnota ukazatele 0 přiděluje hodnotu 20%, hodnocení 6 a vyšší hodnotu 0%. Kritické reklamace přispívají do celkového hodnocení 7,5 procentními body, spadají sem všechny špatné dodávky (záměna materiálu), vady na dílech a smíchání materiálu, způsobující zastavení linky. V okamžiku vystavení kritické reklamace, je dodavateli uděleno za toto kritérium 0 bodů. U logistických reklamací je možno dosáhnout hodnocení až 10%, přičemž s každou reklamací dochází k odečtení 2%. Disponuje-li dodavatel platným certifikátem systému managementu životního prostředí ISO 14001:2004, obdrží 2,5 procentního bodu, pokud tento certifikát nemůže doložit, má možnost tyto body získat na základě auditu Kiekert-CS, analyzujícího systém managementu životního prostředí dodavatele. Globální nákup v Německu hodnotí každého čtvrt roku nejlepší úroveň ceny dodavatele, pokud dodavatel doloží snížení ceny, jsou mu po jejím snížení připsány procentní body až do výše

5%. Dostupné závody dodavatele jsou hodnoceny maximálně 2%, čím více dodavatel působí globálně, tím méně je závislý na lokálních vlivech, proto jestliže působí na více kontinentech, je mu připisováno více bodů než dodavateli zastoupenému pouze na jednom kontinentu. Existuje-li na dodavatele připojení EDI a je-li schopen zaslat firmě ASN (Advanced shipping notice), obdrží 4%, stejně bodů je mu připsáno, jestliže jsou s ním uzavřeny konsignační smlouvy. Poslední kritérium hodnocení tzv. „spolupráce při vývoji“ je hodnoceno globálním nákupem v Německu, pokud dodavatel spolupracuje na vývoji nebo má potenciál stát se vývojovým dodavatelem, získává 5%. Kromě kritéria nejlepší ceny a výkonu jsou všechny ukazatele vypočítávány automaticky v informačním systému SAP. Grafické znázornění složení celkového hodnocení dodavatelů a významu jednotlivých jeho složek přináší následující graf 7.



Graf 7: Struktura procentních bodů celkového hodnocení dodavatele

Zdroj: vlastní zpracování

6.8.1 KieCup a nejlépe hodnocení dodavatelé za rok 2011

Dodavatelé Kiekert-CS jsou podpisem směrnice kvality pro dodavatele QR01 zařazeni do soutěže ceny za kvalitu „KieCup“. Cena KieCup byla zavedena k ocenění výkonu a služeb nejlepších dodavatelů roku na konferenci dodavatelů, uskutečňované každým rokem v ČR, Mexiku a Číně. Ocenění má být motivací nejlepších dodavatelů k neustálému zlepšování. Na konferenci dodavatelů prezentují nejlepší dodavatelé způsob, jakým se jim podařilo dosáhnout předních míst v hodnocení. KieCupu se mohou zúčastnit pouze strategičtí dodavatelé nebo dodavatelé s ročním obratem ve výši nejméně 250.000 EUR. Cena za kvalitu udělovaná

koncernem Kiekert je mezi dodavateli automobilového průmyslu prestižním oceněním. Předpoklady k propůjčení ceny za kvalitu KieCup jsou:

- dodavatel plní kritéria hodnocení lépe než konkurence,
- obchodní vztahy trvají déle než rok a je překročena hranice obrátu 250.000 EUR,
- existuje doklad o provedeném auditu (certifikace QM-předpisů automobilového průmyslu),
- hodnota ppm je lepší v porovnání s konkurencí,
- klíčové znaky kvality jsou analyzovány a vyhodnocovány, přičemž vykazují zlepšení za posledních 6 měsíců,
- dodržování dodacích lhůt odpovídá požadavkům koncernu Kiekert,
- dodavatel má zaveden systém řízení životního prostředí.

Cena je udělována třem nejlepším dodavatelům, v roce 2011 dosáhli nejlepšího hodnocení v regionu Evropa dodavatelé ZF Friedrichshafen AG s celkovým hodnocením 98,01% pro Evropu (97,95% globálně), společnost Luebke & Vogt GmbH se umístila na druhém místě s hodnocením 97,5% a třetí místo obsadil FLAMM AG s 97,1%. Dne 28. 6. 2012 bude vítězům v hodnocení na konferenci dodavatelů v Hradci Králové na rok propůjčena prestižní cena KieCup. Podrobný popis nejlépe hodnocených dodavatelů vstupů do Kiekert-CS za rok 2011 naleznete v následující tabulce 15.

Tabulka 15: Nejlépe hodnocení dodavatelé Kiekert-CS – průměr za rok 2011

Dodavatel	Celkem (%)	PPM (%)	Věrnost dodávek (%)	Kritické reklamace (%)	Logistické reklamace (%)	EMS (%)	Nejlepší ceny (%)	Globální závody (%)	EDI (%)	Konsignace (%)	Vývojový partner (%)	Srážky (%)
ZF Friedrichshafen AG	98,74	39,78	19,76	6,88	9,83	2,50	5,00	2,00	4,00	4,00	5,00	0,00
Luebke & Vogt GmbH	98,24	38,83	19,92	7,50	10,00	2,50	5,00	1,50	4,00	4,00	5,00	0,00
DURA Automotive Sys.	97,18	39,58	17,61	7,50	10,00	2,50	5,00	2,00	4,00	4,00	5,00	0,00
Flamm AG	97,10	40,00	19,60	7,50	10,00	2,50	3,00	1,50	4,00	4,00	5,00	0,00
FLAMM Syscomp	96,36	38,75	19,69	6,25	9,67	2,50	5,00	1,50	4,00	4,00	5,00	0,00
Oechsler	95,81	39,93	19,81	6,25	9,33	2,50	3,00	2,00	4,00	4,00	5,00	0,00
Johnson Electric Int.	95,38	36,29	19,26	7,50	9,83	2,50	5,00	2,00	4,00	4,00	5,00	0,00
Swoboda CZ s.r.o.	95,29	39,40	19,89	7,50	10,00	2,50	1,00	2,00	4,00	4,00	5,00	0,00

Johnson Electric Olb.	93,21	40,00	17,71	7,50	10,00	0,00	3,00	2,00	4,00	4,00	5,00	0,00
Erwin Quader CZ	92,78	39,48	19,31	7,50	10,00	2,50	3,00	2,00	0,00	4,00	5,00	0,00

Zdroj: Kiekert intranet – Globální intranet skupiny Kiekert [online]. URL: <<http://globalintranet.kiekert.com>>

[cit. 2012/05/28].

6.9 Jednání s dodavateli

Nedílnou součástí efektivního řízení DOV v průběhu dlouhodobé spolupráce mezi Kiekert-CS a dodavateli jsou vzájemná pravidelná jednání zasahující do různých oblastí spolupráce. Významnou roli při jednáních s dodavateli hrají zkušenosti a znalosti nákupčích získané dlouholetou praxí v oblasti nákupu. Z časového hlediska průběhu projektu je můžeme rozdělit do následujících skupin:

- **jednání před uzavřením rámcové smlouvy,**
- **jednání v pokročilejším stádiu DOV**

6.9.1 Jednání před uzavřením rámcové smlouvy

Pokud je dodavateli přidělena zakázka, dochází mezi ním a nákupčími v Kiekert-CS ke sjednávání jednotlivých podmínek rámcové smlouvy především v oblasti platebních a dodacích podmínek, ceny, balení apod. Prvotní nabídka dodavatele, především její jednotlivé výše uvedené nástroje nákupního marketingového mixu, jsou s dodavatelem znovu prodiskutovávány, s cílem vzájemně výhodné dohody, zakončené podepsáním rámcové smlouvy na dodávky sériových dílů do výroby. Jednání se uskutečňuje prostřednictvím ICT technologií, telefonicky a využitím elektronické pošty. Hlavními cíli nákupčích při těchto jednáních je dosažení snížení ceny z prvotní nabídky dodavatele, vzájemná dohoda o výhodných platebních a dodacích podmínkách vzhledem k oběma smluvním stranám. Na základě informací z „Kiekert Cost Breakdown“, poskytující detailní rozpad ceny poptávaného dílu, jsou nákupčími identifikovány některé možné složky ceny, ve kterých by mohl být ještě prostor k případným úsporám, resp. snížení prvotní nabídnuté ceny.

Jako příklad lze uvést balení produktu, při nabídce ceny obsahující náklady na balení do kartonů se nabízí možnost dohody mezi Kiekert-CS a dodavatelem na propůjčení vratných obalů KLT a tím snížení nákladů na balení, tedy i prodejní ceny. Strategie Kiekert-CS v oblasti platebních podmínek je uzavírání co nejdelších lhůt splatnosti při dojednání poskytnutí skonta dodavatelem při rychlejší platbě. Dodavatel naopak usiluje o co nejkratší dobu splatnosti bez poskytnutí skonta. Výsledkem dohody obou stran bývá často kompromis, uzavření platební podmínky poskytující dlouhou dobu splatnosti nebo poskytnutí skonta,

kteře motivuje k rychlému proplacení vystavených faktur na Kiekert-CS. U jednání o dodacích podmínkách nenastává vážnější problém mezi oběma stranami, nákupčí v závislosti na strategii Kiekert-CS v této oblasti mají za úkol dojednat s dodavatelem dodací paritu INCOTERMS 2010 FCA nebo DAP, dříve byla hojně využívaná parita EXW, ovšem změnou strategie Kiekert-CS, který nechce být zodpovědný za nakládku zboží, byla nahrazena paritou FCA. Jednání s dodavatelem v tomto stádiu zakázky končí dohodou obou stran na jednotlivých složkách nákupního marketingového mixu, odrážejících stanovené nákupní cíle Kiekert-CS, vše je stvrzeno podpisy obou smluvních stran na rámcové smlouvě.

6.9.2 Jednání v pokročilejším stádiu DOV

Na rozvoj vzájemně dobrých dlouhodobých DOV má bezpochyby největší vliv v oblasti nákupu způsob a strategie komunikace nákupčích Kiekert-CS a zástupců dodavatele. V průběhu dlouhodobé spolupráce dochází k mnoha problémům při dodávkách potřebných dílů do výroby, které musí být rychle a efektivně řešeny oběma stranami, prostřednictvím vzájemných jednání o způsobu jejich řešení. Jednání nevznikají pouze z podnětu určitého problému při dodávkách, které někdy mohou eskalovat až do zastavení samotného výrobního procesu, ale jsou i pravidelně pořádána, např. za účelem stanovení cenových strategií pro budoucí plánované období. Nákupčí v Kiekert-CS na základě dlouholeté praxe, získaných znalostí a zkušeností, jako zástupci dominantní společnosti působící na celém globálním trhu, se snaží pomocí jednotlivých složek nákupního marketingového mixu přispívat prostřednictvím dojednaných podmínek k celkovému zefektivnění nákupu a tím na výstupu dosáhnout požadavků svých zákazníků (automobilek) vedoucí k jejich spokojenosti. Jednání v průběhu rozvoje DOV jsou vedena především z následujících důvodů:

- **stanovení ceny pro budoucí období,**
- **ukončením ekonomické činnosti dodavatele,**
- **kvalitativních problémů na straně dodavatele,**
- **přemístění nástrojů (forem) k novému dodavateli,**
- **eskalací problémů na straně stávajícího dodavatele.**

Stanovení ceny pro budoucí období

Během průběhu projektu dochází přibližně každého půl roku ke společným jednáním ohledně stanovení ceny pro další nadcházející období, vzhledem ke stanoveným nákupním cílům Kiekert-CS, jsou s dodavatelem hledány možné úspory v této oblasti. Ovšem impulsem k těmto jednáním často bývá snaha dodavatele o navýšení ceny, cíle v této oblasti jsou tedy u obou stran

rozdílné. Uváděné důvody pro navyšování cen u dodavatelů jsou především argumenty, že došlo k navýšení cen vstupních materiálů u subdodavatelů, energií, nepříznivému vývoji měny Euro, snížení obrátu s Kiekert-CS, nebo k přechodu sériové výroby na náhradní díly, tedy snížení poptávaného množství. Jednání o cenách probíhá především pomocí telefonních rozhovorů nebo pomocí elektronické pošty. Kiekert-CS už na začátku projektu zdůrazňuje svým dodavatelům, aby již před uzavřením rámcové smlouvy nabízeli „stabilní“ ceny, které jsou schopny pokrýt možná rizika trhu, vedoucích k možnému navýšení cen, resp. určovali výši své marže s ohledem na ně. Měli by tedy určovat takové ceny, které by i při navýšení cen jejich vstupů významně neohrozily jejich rentabilitu a byli schopni se podílet na úsporách vycházejících z cílů Kiekert-CS. Ve většině případů dochází s dodavateli k vzájemné dohodě o budoucích cenách, v některých případech ovšem k dohodě nedojde a spolupráce může být s dodavatelem na daném projektu ukončena.

Kiekert-CS při cenových jednáních využívá především svého dominantního postavení na trhu a znalostí nákupčích o nákupním trhu. Argument dodavatele, že své ceny chce zvýšit v závislosti na růstu cen jeho vstupů, není dostačující. Kiekert-CS tento argument neakceptuje, jestliže tento problém není problémem globálním. Marže dodavatele by měla být tak velká, aby pokryla právě i výkyvy v cenách jeho subdodavatelů. K dohodě o navýšení cen dochází právě pouze v případě, že ceny vstupů rostou globálně a impulsy k jejich navýšení přichází u většího počtu dodavatelů Kiekert-CS. Jiným případem jsou jednání o navýšení cen, kdy daný projekt končí svou sériovou výrobu a přechází do statusu náhradního dílu, kdy je v závislosti na rapidním poklesu poptávaného množství logické, že množstevní mix bude mít razantní dopad na výši ceny.

V určitých případech je ovšem vyjednávací síla dodavatele a Kiekert-CS na stejné úrovni, jedná se především o situace při cenových jednáních se strategickými dodavateli, kterým bylo zadáno velké množství zakázek a jejich vyjednávací síla stoupá s každou novou přidělenou zakázkou. Dodavatel v této situaci drží v rukou mocný nástroj vyjednávání, nedohoda s ním totiž může Kiekert-CS způsobit obrovské škody, např. zastavení dodávek vstupů pro výrobu zamykacích systémů může vést k zastavení výroby v Kiekert-CS, v nejhorším případě až u jeho samotných zákazníků. Taková situace může Kiekert-CS přivodit až milionové škody. Dodavatel si tuto situaci uvědomuje a jeho vyjednávací síla především při cenových jednání začíná převyšovat pozici Kiekert-CS (tyto znaky začínají vykazovat někteří strategičtí dodavatelé západní Evropy), což může vést k výrazným ústupkům na straně odběratele při těchto jednáních.

Ukončení ekonomické činnosti dodavatele

Při ukončení ekonomické činnosti dodavatele, resp. jeho likvidaci dochází k jednáním mezi oběma stranami o přemístění výrobních forem (nástrojů), které jsou majetkem Kiekert-CS. Jednání probíhají přímo u dodavatele za přítomnosti stanoveného likvidátora, který se stává statutárním orgánem dodavatele.

Kvalitativní problémy na straně dodavatel

Jednání vyvolané problémy v kvalitě dodávaných produktů řeší v Kiekert-CS především divize kvality, nákup bývá v těchto záležitostech pouze spojovacím můstkem mezi těmito stranami, k předcházení problémům v komunikaci.

Přemístění nástrojů (forem) k novému dodavateli

K přemísťování nástrojů k novému dodavateli dochází v situacích, kdy je stávající dodavatel v likvidaci, nedojde k vzájemné dohodě o cenách dílů, nebo jestliže dojde k eskalaci problémů na jeho straně. V těchto případech je stávajícímu dodavateli zakázka odebrána a je nutné zajistit nového dodavatele, ke kterému budou výrobní formy přemístěny tak, aby nedošlo k zastavení výroby v Kiekert-CS ani u jeho zákazníků. Nový dodavatel je vybrán na základě nového poptávkového řízení a jsou zahájena vzájemná jednání o způsobu přemístění nástrojů, termínech atd. Často je přemístění nástrojů zapříčiněno nedohodou Kiekert-CS a stávajícím dodavatelem na cenách při přechodu projektu ze sériové výroby do statutu náhradních dílů, kdy dodavatelé často navyšují ceny až mnohonásobně. Jednání probíhá jak přímo u nového dodavatele, tak i pomocí ICT technologií, přičemž se týkají především převzetí nástrojů, nákladů na jejich ošetření a znovu zavedení do výroby, termínech, cenách apod.

Eskalace problémů na straně stávajícího dodavatele

Při eskalaci problémů na straně stávajícího dodavatele v oblasti kvality, špatné komunikace, neochoty dodavatele podílet se na úsporách Kiekert-CS dochází k impulsu pro zahájení jednání mezi oběma stranami a diskuzi o jejich možných řešeních. Při nedohodě obou stran o nápravných krocích, které by stávající problémy odstranily, dochází k ukončení spolupráce s tímto dodavatelem. K jednáním dochází za přítomnosti obou stran přímo v Kiekert-CS nebo u dodavatele. Neplnění nápravných opatření nebo neochota další spolupráce dodavatele nebo Kiekert-CS končí přemístěním výrobních nástrojů k novému dodavateli.

Prestiž značky a dominantní postavení skupiny Kiekert na globálním trhu má bezpochyby velký vliv na vyjednávací sílu Kiekert-CS. Kiekert-CS vystupuje při jednáních s dodavateli

jako suverénní globální společnost. Dodavatelé se často snaží za každou cenu stát se jeho dodavatelem, např. vzhledem k velikosti a dlouhodobosti projektů, které Kiekert-CS svým dodavatelům nabízí. V některých případech ovšem Kiekert-CS svou suverenitu ztrácí, především u dodavatelů, kterým bylo zadáno mnoho zakázek, a jsou proto pro něj tito dodavatelé klíčoví. U těchto dodavatelů dochází k uvědomění si jejich síly při jednáních např. o cenách a jiných vzniklých nákladech. Vzájemná nedohoda mezi oběma stranami poté může vést ke kritické situaci, kdy mohou být ohroženy výroby jednotlivých zámkových systémů, a proto Kiekert-CS často jejich požadavky respektuje nebo dochází ke kompromisnímu řešení situace.

6.10 Fáze životního cyklu DOV v Kiekert-CS

Spolupráce mezi dodavatelem a Kiekert-CS prochází určitým vývojem, cílem spolupráce je navázání a rozvoj vzájemně dobrých a dlouhodobých DOV. Ve vývoji DOV lze identifikovat jednotlivé fáze životního cyklu těchto vztahů od prvotní identifikace nového potenciálního dodavatele na základě průběžného průzkumu trhu až po rozvoj dlouhodobé vzájemné spolupráce, resp. v některých případech až po ukončení DOV. Na základě analýzy vývoje DOV byly identifikovány následující fáze životního cyklu DOV v Kiekert-CS:

- 1) fáze identifikace a začlenění nového potenciálního dodavatele do poptávkového řízení,**
- 2) fáze schvalování dodavatele a zařazení do LAS,**
- 3) fáze získání první zakázky a následný rozvoj dlouhodobé spolupráce,**
- 4) fáze ukončení vzájemné spolupráce mezi dodavatelem a Kiekert-CS.**

6.10.1 Fáze identifikace a začlenění nového potenciálního dodavatele do poptávkového řízení

V první fázi životního cyklu DOV dochází nejdříve k prvotní identifikaci firmy zabývající se výrobou plastových, kovových nebo mechatrických dílů, která by mohla být schopna vyrábět potřebné vstupy do výroby v Kiekert-CS, noví potenciální dodavatelé jsou identifikováni na základě průběžného průzkumu nákupního trhu nebo samoidentifikací (viz. kap. č. 6.3.). Firma je zapsána na listinu neschválených dodavatelů, přičemž je kontaktována za účelem zjištění základních informací o ní (viz. kap. č. 6.3.). Jestliže získané informace vytváří prostor pro navázání dlouhodobých DOV, stává se firma novým potenciálním dodavatelem Kiekert-CS. Nový potenciální dodavatel je poté seznámen s V.O.P Kiekert-CS a je s ním uzavřena „Dohoda o zachování mlčenlivosti“. V tomto okamžiku je zařazena do

poptávkového řízení a jsou mu zasílány poptávky projektů na výrobu vstupů do výroby v Kiekert-CS.

6.10.2 Fáze schvalování dodavatele a zařazení do LAS

Jestliže nový potenciální dodavatel v poptávkovém řízení podá konkurenceschopnou nabídku oproti stávajícím nebo schváleným dodavatelům, je kontaktován za účelem informování této skutečnosti, přičemž je nákupčím dohodnuta schůzka za účelem bližšího seznámení s tímto potenciálním dodavatelem a následnou prohlídkou celé firmy. Jestliže nákupčí vyhodnotí potenciálního dodavatele jako schopného dodávat své výrobky do Kiekert-CS z hlediska zjištěných technologických postupů výroby, způsobu prezentace, komunikace apod., informuje o této skutečnosti manažera nákupu a odpovědného zaměstnance divize kvality. Potenciálnímu dodavateli je zaslána „Směrnice kvality pro dodavatele QR01“ obsahující základní požadavky na dodavatele Kiekert-CS. Po dohodě s oddělením dodavatelské kvality, provádějící schvalovací audity, zaměřené především na kvalitativní charakteristiky výrobních procesů dodavatelů, je potenciální dodavatel kontaktován za účelem uskutečnění schvalovacího auditu. Při dohodě termínu schvalovacího auditu, prováděného oddělením dodavatelské kvality, je tento audit u potenciálního dodavatele proveden. Jestliže je potenciálním dodavatelem akceptována „Směrnice kvality pro dodavatele QR01“, resp. stvrzena podpisem, a výsledky schvalovacího auditu jsou pozitivní, je dodavatel schválen a zařazen na listinu schválených dodavatelů Kiekert-CS (resp. skupiny Kiekert). V tuto chvíli se již potenciální dodavatel stává dodavatelem schváleným a mohou mu být zadávány projekty (zakázky).

6.10.3 Fáze získání první zakázky a následný rozvoj dlouhodobé spolupráce

Ve třetí fázi životního cyklu DOV je již dodavatel schválený v LAS, stává se pravidelným účastníkem poptávkových řízení, je ve většině případů informován o výsledcích Benchmarku, v porovnání s nabídkami dodavatelů střední a východní Evropy. Jsou s ním diskutovány slabé stránky jeho nabídek v oblasti jednotlivých složek nákladů, které zahrnuje jeho nabídnutá cena apod. Je-li jeho nabídka vyhodnocena globálním nákupem jako nejlepší, je mu zadána zakázka, dochází k uzavření rámcové smlouvy a stává se dodavatelem sériových dílů do výroby. Od této doby dochází k budování dlouhodobé spolupráce mezi ním a Kiekert-CS, dodavatel je součástí hodnocení dodavatelů, je zván na každoroční konferenci dodavatelů, probíhají s ním jednání ohledně možností úspor v jeho procesech apod. Během rozvoje DOV jsou dodavatelům v závislosti na jeho kapacitách zadávány další zakázky, pokud jsou jeho následné nabídky vyhodnocovány jako nejlepší. Obě strany vztahu se též podílí na neustálém

zvyšování kvality produktů, možností spolupráce při vývoji produktů apod. Dlouhodobá dobrá spolupráce vede ke vzniku strategického partnerství, které poskytuje např. vzájemnou pomoc při řešení krizových situací a problémů v různých oblastech spolupráce, ať už se tyto problémy týkají Kiekert-CS nebo dodavatele. Tato fáze je nejvyšším stupněm spolupráce, které může dodavatel dosáhnout a může trvat několik let nebo dokonce desítky let.

6.10.4 Fáze ukončení vzájemné spolupráce mezi dodavatelem a Kiekert-CS

Poslední fázi životního cyklu DOV prochází dodavatelé pouze v následujících případech:

- při ukončení ekonomické činnosti dodavatele,
- při dlouhodobém neplnění potřebných požadavků kvality Kiekert-CS,
- při nedohodě s Kiekert-CS na cenovém mixu,
- jestliže dodavatel ztratil svou konkurenceschopnost na nákupním trhu,
- dochází k přílišné eskalaci problémů u dodavatele.

Příčinou ukončení spolupráce u většiny případů je špatná komunikace mezi oběma stranami a následných konfliktů v ní. Při problémech v oblasti kvality jsou tyto nedostatky při vzájemné bezproblémové komunikaci vždy vyřešeny, důležitá je ovšem snaha obou stran aktivně spolupracovat na jejich odstranění. Také jednání o budoucím cenovém mixu mohou skončit až ukončením DOV, neochota dodavatele podílet se na cenové politice Kiekert-CS, spolu s problémy v komunikaci, může skončit zcela stejně, někdy je totiž nutné vzájemnou komunikací dojít ke kompromisu, jenž vyhovuje oběma stranám. Proto u většiny případů vede k celkové eskalaci problémů a ukončení spolupráce právě špatná komunikace mezi dodavatelem a Kiekert-CS. Zcela odlišné důvody vedou dodavatele k ukončení DOV v důsledku ukončení ekonomické činnosti dodavatele. Není-li již možná vzájemná dohoda na řešených problémech na straně dodavatele nebo Kiekert-CS, je vzájemná spolupráce ukončena, a to buď samotným dodavatelem, nebo společností Kiekert-CS.

7 NÁVRHY ZMĚN V MARKETINGOVÉM ŘÍZENÍ STRATEGICKÉHO NÁKUPU VE SPOLEČNOSTI KIEKERT-CS, S.R.O.

Výrobní závod Kiekert-CS je součástí globální skupiny Kiekert s více než 120 letou historií, marketingové řízení strategického nákupu, efektivní využívání jednotlivých nástrojů marketingového nákupního mixu, je zde, díky velkým znalostem chování nákupního trhu, prováděno na profesionální úrovni. Analýzou marketingového strategického řízení nákupu v Kiekert-CS, s.r.o. byly navrženy následující návrhy změn ke zlepšení efektivity využívání nástrojů marketingového nákupního mixu, k rozvoji lepších dodavatelsko-odběratelských vztahů, klíčových pro zajišťování rostoucí kvality vyráběných zámkových systémů, vedoucí k maximální spokojenosti zákazníků Kiekert-CS.

Návrhy ke změnám v marketingovém řízení strategického nákupu jsou především spojeny s nadměrnou mírou centralizace nákupních rozhodovacích pravomocí do mateřské společnosti Kiekert AG. Vzhledem ke skutečnosti, že Kiekert-CS je největším výrobním závodem celé skupiny Kiekert, a tudíž je tam směřována většina výroby, je nutný převod některých konečných rozhodovacích pravomocí v oblasti nákupu do českého výrobního závodu, také s ohledem na současné investice do výstavby nové výrobní haly v areálu Kiekert-CS, která povede k dalšímu rapidnímu zvýšení objemu výroby v budoucích letech. Konečné rozhodnutí o výběru dodavatele pro jednotlivé projekty soustředěné do mateřské společnosti vykazuje znaky upřednostňování dodavatelů západní Evropy, především německých, díky čemuž nedochází k potřebné výši rozvoje DOV s českými dodavateli, resp. dodavateli celé střední a východní Evropy. Tato skutečnost působí jako „brzda“ k budování strategických partnerství mezi dodavateli regionu střední a východní Evropy a společností Kiekert-CS, která jsou nejvyšším stádiem analyzovaného životního cyklu DOV. Nedostatečná zpětná vazba při konečném vyhodnocování nabídek všech globálních dodavatelů a následném výběru dodavatele pro určitý projekt je spatřována především v absenci zpráv o výsledcích u některých poptávkových řízení a kompletních informací o všech kritériích, která měla vliv na vítězství v poptávkovém řízení. Proces výběru dodavatele pro projekty tak vykazuje nedostatky interní komunikace mezi globálním nákupem v mateřské společnosti a divizí nákup v dceřiné společnosti v České republice, která následně ovlivňuje kvalitu externí komunikace nákupčích Kiekert-CS s dodavateli, při hrozbě zhoršení DOV v oblasti vyhodnocování nabídek a výběru dodavatele pro jednotlivé projekty. Dodavatel, který nezná své slabé stránky nabídek vzhledem ke globální konkurenci na nákupním trhu, nemůže

dosáhnout rychlých zlepšení své konkurenceschopnosti v této oblasti. Řešení této situace je spatřováno ve snaze prosadit u mateřské společnosti nákupem v ČR částečný převod rozhodovacích pravomocí při výběru dodavatele pro určitý projekt, tedy začlenění nákupčích Kiekert-CS do rozhodovacího procesu formou spolupodílení se na jeho výběru, nebo alespoň poskytovat ve všech případech informace o použitých kritériích, která vedla k výběru daného dodavatele pro určitou zakázku, aby při komunikaci s „prohranými“ dodavateli jim mohlo být vždy vysvětleno, v jakých oblastech byla jejich nabídka globálně méně konkurenceschopná.

Na základě výše uvedených skutečností a rostoucí vyjednávací síly, především západoevropských strategických dodavatelů ve vyšším stádiu DOV, při jednání o budoucím cenovém a nákupním mixu projektů, kteří pro Kiekert-CS produkují natolik významnou část celkového objemu vstupů pro montáž zámkových systémů, je doporučováno neustále se zasazovat o prosazování dodavatelů ze střední a východní Evropy u mateřské společnosti, budovat s nimi hlubší DOV vedoucí k vzniku nových strategických partnerství. Nová strategická partnerství by umožnila diverzifikaci a snížení rizika plynoucího právě ze skutečnosti, že několik málo klíčových dodavatelů zajišťuje velkou část vstupů do výroby Kiekert-CS, čímž roste jejich vyjednávací síla, např. při nedohodě na budoucích cenách nakupovaných dílů běžících projektů, kde by zastavení jejich dodávek pro Kiekert-CS znamenalo dočasné zastavení výroby v Přelouči nebo v krajním případě u zákazníků Kiekert-CS. Budováním dlouhodobých strategických partnerství u dodavatelů střední a východní Evropy by došlo k rozmístění projektů Kiekert-CS mezi více partnerů, čímž by byl pozastaven trend rostoucí vyjednávací síly u strategických dodavatelů západní Evropy, kterých je v tomto regionu nejvíce v nejvyšší fázi DOV. Problém rozvoje nových strategických partnerství je úzce spjat také s momentálními vysokými investicemi do rozšíření výrobního závodu v ČR, stavba nové výrobní haly, která bude v nadcházejících měsících zahájena, přinese značné rozšíření výroby v Kiekert-CS a tudíž nových projektů výrazně přibude. Bude-li Kiekert-CS již dnes navazovat nové a prohlubovat stávající DOV s dodavateli střední a východní Evropy, po otevření nové výroby bude disponovat kvalitnějším portfoliem dodavatelů tohoto regionu při možném vzniku právě nových strategických partnerství.

Poslední doporučení k návrhu změn v marketingovém řízení strategického nákupu v Kiekert-CS je zaměřeno na způsob uvádění dodacích podmínek v rámcových smlouvách na dodávky dílů do sériové výroby a je tedy spíše formálního rázu. Kiekert-CS při mezinárodní i vnitrostátní přepravě dílů využívá dodacích parit INCOTERMS, resp. s dodavateli je dohodnut způsob přepravy, přechod rizika a nákladů spojených s přepravou zboží, na základě

dohody na určité dodací paritě INCOTERMS. V rámcových smlouvách uzavíraných mezi Kiekert-CS a dodavateli jsou dodací podmínky uvedené ve formě „Dodací podmínka: DAP Přelouč“, přičemž není uveden rok vydání INCOTERMS, podle kterého se daná dodací parita řídí. Dle doporučení Mezinárodní obchodní komory v Paříži, která dané INCOTERMS renovuje a vydává jejich nové verze, vzhledem k probíhajícím změnám v mezinárodní přepravě, je nutné v rámcových smlouvách uvádět danou verzi INCOTERMS, kterou se přeprava řídí, aby se předešlo případným nedorozuměním při řešení možných problémů při přepravě. Správná formulace dodacích podmínek v rámcových smlouvách by tudíž měla podle doporučení Mezinárodní obchodní komory v Paříži vypadat např. následovně „Dodací podmínka: INCOTERM 2010 DAP Přelouč“, protože nové vydání INCOTERMS nenahrazuje vydání starší, ale může v něm dojít k částečné úpravě důležitých náležitostí jednotlivých dodacích doložek (např. ve vydání INCOTERMS 2010 došlo k úpravě třech dodacích parit FOB, CFR a CIF oproti vydání z roku 2000, kde byla změněna formulace místa dodání, kdy zboží přechází přes zábradlí lodi, která vytvářela imaginární linii přechodu rizika, místo dodání bylo změněno na palubu lodi a imaginární linie přechodu rizika zcela vymizela), které by mohly vést k nedostatečné ochraně Kiekert-CS při vzniklých sporech s dodavatelem při přepravě zboží.

Návrhy změn v marketingovém řízení nákupu ve společnosti Kiekert-CS jsou shrnuty v následujících bodech:

- **Snížit míru centralizace nákupních rozhodovacích pravomocí do mateřské společnosti Kiekert AG**, jejich částečným převedením do Kiekert-CS, především v oblasti výběru dodavatelů pro jednotlivé projekty.
- **Zlepšit interní komunikaci mezi globálním nákupem a útvarem nákupu v Kiekert-CS** při globálním vyhodnocování nabídek a výběru dodavatele pro jednotlivé zakázky.
- **Zlepšit externí komunikaci s dodavateli především v oblasti zasílání kompletních informací o globálních výsledcích poptávkových řízení všech projektů** obsahujících informace o všech kritériích, která vedla k výběru daného dodavatele.

- **Navazovat nové DOV a vytvářet nová strategická partnerství s dodavateli střední a východní Evropy**, k zastavení rostoucí vyjednávací síly strategických dodavatelů ze Západní Evropy a k přípravě na budoucí spuštění nové výrobní haly v Přelouči, která přinese další významné kapacitní nároky na dodavatele Kiekert-CS.
- **Uvádět v rámcových smlouvách dodací parity INCOTERMS dle doporučení Mezinárodní obchodní komory v Paříži**, tedy celým vyčerpávajícím názvem např. „Dodací podmínka: INCOTERMS 2010 DAP Přelouč“, k zamezení možných budoucích sporů s dodavateli při přepravě zboží.

ZÁVĚR

Nákupní marketing hraje jednu z nejvýznamnějších rolí při uspokojování potřeb zákazníků ve společnostech pohybujících se v automobilovém průmyslu. Správné nastavení nástrojů nákupního marketingového mixu při strategickém nákupu určuje výrazně konečnou kvalitu vyráběných komponent pro automobily a celkovou efektivitu nákupního procesu, vysoká kvalita produktů Kiekert-CS vede v konečné fázi ke splnění hlavního cíle, tedy spokojenosti jeho zákazníků.

Společnost Kiekert-CS, s.r.o. je součástí globální skupiny Kiekert působící po celém světě s dominantním postavením na globálním trhu výroby zámkových systémů do automobilů, prodej mateřské společnosti Kiekert AG v roce 2012 čínskému strategickému investorovi skupině Lingyun, současnému vedoucímu čínskému dodavateli do automobilového průmyslu, přináší do budoucnosti velký potenciál růstu celé skupiny Kiekert, především na asijském trhu. Současné investice do rozšíření výrobního závodu Kiekert-CS, s.r.o. v řádech až stovek milionů Kč potvrzují rostoucí význam českého výrobního závodu v posledních letech, v roce 2011 přesáhl jeho obrat dokonce 6 mld. Kč.

Cílem diplomové práce byla analýza marketingového řízení strategického nákupu se zaměřením na aplikaci marketingu a jeho nástrojů nákupního mixu v průběhu nákupního procesu v praxi a následná identifikace fází životního cyklu DOV v Kiekert-CS. Na základě této analýzy byly navrženy změny ke zlepšení procesu marketingového řízení strategického nákupu ve společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

Tato diplomová práce přinesla ucelený pohled na způsob aplikace marketingu v průběhu řízení procesu strategického nákupu dílů potřebných pro výrobu zámkových systémů ve společnosti Kiekert-CS, s.r.o., přičemž se autor zaměřil na využívání nástrojů nákupního marketingového mixu jako je cenový mix, mix dodacích podmínek, komunikační mix, dodavatelský mix, mix kvality apod. Identifikoval jednotlivé fáze životního cyklu DOV v Kiekert-CS, s.r.o. a na základě důkladné analýzy marketingového řízení strategického nákupu v této společnosti navrhl změny ke zlepšení v této oblasti, jejichž implementace by měla vést, i vzhledem k rostoucímu významu českého výrobního závodu v posledních letech, k celkovému zkvalitnění procesu strategického nákupu. Hlavními problémy v marketingovém řízení nákupu ve společnosti Kiekert-CS autor vidí především ve vysoké míře centralizace rozhodovacích pravomocí do mateřské společnosti v Německu, která neodráží velikost a význam českého výrobního závodu. Po rozšíření výrobního závodu v nadcházejících letech by tato skutečnost mohla vést k určitým problémům, řešení této situace spočívá v převedení části

rozhodovacích pravomocí v oblasti nákupu právě do Kiekert-CS, s.r.o. Určité nedostatky vykazuje, podle autora, interní a externí komunikace při výběru dodavatelů pro projekty globálním nákupem a nedostatečná snaha pro vytváření strategických partnerství s dodavateli střední a východní Evropy. Autor doporučuje zlepšit komunikaci v procesu výběru dodavatele prostřednictvím většího zasvěcení nákupčích Kiekert-CS, s.r.o. do tohoto procesu a zasazovat se o vytvoření nových strategických partnerství s dodavateli střední a východní Evropy vedoucích k zastavení rostoucí vyjednávací síly při jednáních o jednotlivých nákupních podmínkách se strategickými partnery západní Evropy a k přípravě na budoucí významný nárůst výroby v Kiekert-CS, který povede k potřebě dalších velkých výrobních kapacit dodavatelů. Poslední návrh ke změnám v marketingu nákupu je spíše formálního charakteru, týká se způsobu uvádění dodacích podmínek INCOTERMS v rámcových smlouvách Kiekert-CS, s.r.o., které není v souladu s doporučením Mezinárodní obchodní komory v Paříži, a mohlo by vést k budoucím sporům při vzniklých problémech v přepravě mezi dodavateli vstupů a společností Kiekert-CS, s.r.o. Nutná je změna uvádění dodacích parit v souladu s doporučením Mezinárodní obchodní komory v Paříži.

Literatura

- [1] BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 167 s. ISBN 80-7194-828-4.
- [2] BusinessInfo.cz - *Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. URL: <<http://www.businessinfo.cz>> [cit. 2012/02/09].
- [3] iDNES.cz – *Zpravodajský portál* [online]. URL: <<http://www.idnes.cz>> [cit. 2011-09-22].
- [4] Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar: *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Grada publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690.
- [6] Justice.cz - *Oficiální server českého soudnictví* [online]. URL: <<http://www.justice.cz>> [cit. 2012/02/09].
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [8] KIEKERT AG. *Global Integrated Management System: Prozesshandbuch*. Heiligenhaus, 2010. 108 s.
- [9] KIEKERT AG. *Směrnice kvality pro dodavatele QR01*. Přelouč, 2004.
- [10] Kiekert intranet – *Globální intranet skupiny Kiekert* [online]. URL: <<http://globalintranet.kiekert.com>> [cit. 2012/02/09].
- [11] Kiekertweb – *Oficiální stránky skupiny Kiekert* [online]. URL: <<http://www.kiekert.com>> [cit. 2012/02/06].
- [12] KOTLER, Philip a kol.: *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [13] KOTLER, Philip: *Marketing Management Millenium Edition*. Tenth Edition. Phoenix: Prentice-Hall, Inc., 2002. 784 s. ISBN 0-536-63099-2.
- [14] KOZEL, Roman a kol.: *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [15] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

- [16] MOZGA, Jaroslav a Miloš VÍTEK. *Strategický management*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus při Univerzitě Hradec Králové, 2001. 239 s. ISBN 80-7041-484-7.
- [17] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [18] TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996. 173 s. ISBN 80-85623-96-X.
- [19] TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra: *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [20] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
- [21] VACULÍK, Josef: *Marketingové řízení*. 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 266 s. ISBN 80-7194-765-2.
- [22] Výroční zpráva pro rok 2010 společnosti Kiekert-CS.
- [23] ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol.: *Marketing*. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Seznam grafů

Graf 1: Tržní podíl skupiny Kiekert na globálním trhu zámků bočních dveří	49
Graf 2: Podíl zákazníků Kiekert-CS 2010.....	50
Graf 3: Počet druhů nakupovaných dílů za rok 2011	53
Graf 4: Obrat s dodavateli podle komodit za rok 2011	54
Graf 5: Platební podmínky uzavřené s dodavateli vstupů do výroby v procentech	78
Graf 6: Dodací podmínky uzavřené s dodavateli vstupů do výroby v procentech.....	79
Graf 7: Struktura procentních bodů celkového hodnocení dodavatele	83

Seznam obrázků

Obrázek 1: Jednoduchý marketingový systém	12
Obrázek 2: Tři pilíře koncepce společenského marketingu	16
Obrázek 3: Makroprostředí a mikroprostředí firmy	17
Obrázek 4: Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku.....	25
Obrázek 5: Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary	26
Obrázek 6: Objekty nákupu v praxi	27
Obrázek 7: Fáze nákupního procesu průmyslových podniků	28
Obrázek 8: Motivační faktory působící na nákupčí.....	31
Obrázek 9: Proces kontroly	31
Obrázek 10: Model nákupního marketingu	33
Obrázek 11: Proces marketingového výzkumu	36
Obrázek 12: Organizační struktura CEO Kiekert AG	46
Obrázek 13: Organizační struktura GM Kiekert-CS	46
Obrázek 14: Portfolio zákazníků skupiny Kiekert.....	50
Obrázek 15: Organizační struktura Globálního nákupu v Kiekert AG.....	51
Obrázek 16: Organizační struktura divize Řízení materiálu ČR	52
Obrázek 17: Mapa procesů v KIEKERT-CS, s.r.o.	56
Obrázek 18: Proces nákupu projektu	58
Obrázek 19: Vývojové stupně u dodavatelů sériových dodávek.....	75

Seznam tabulek

Tabulka 1: Prodejní vs. marketingová koncepce	15
Tabulka 2: Faktory situační analýzy	22
Tabulka 3: Tabulka SWOT „pro inspiraci“	24
Tabulka 4: Podmínky fungování nákupního marketingu a jeho aktivity v podniku	33
Tabulka 5: Informace o dodavatelích potřebné k jejich analýze	37
Tabulka 6: Vztahy moci mezi kupujícím a prodávajícím	39
Tabulka 7: Základní údaje o společnosti Kiekert-CS, s.r.o.	45
Tabulka 8: Portfolio výrobků skupiny Kiekert	47
Tabulka 9: Objekty nákupu dle jednotlivých komodit	52
Tabulka 10: Požadavky jednotlivých systémů	55
Tabulka 11: Procesy divize Řízení materiálu v Kiekert-CS, s.r.o.	57
Tabulka 12: SWOT analýza Kiekert-CS, s.r.o.	62
Tabulka 13: Rozdělení dodavatelů do tříd dle VDA	81
Tabulka 14: Kritéria hodnocení dodavatelů skupiny Kiekert	81
Tabulka 15: Nejlépe hodnocení dodavatelé Kiekert-CS – průměr za rok 2011	84

Seznam příloh

Příloha A: Proces pořízení režijního materiálu (materiál není skladem)

Příloha B: Feasibility Analysis

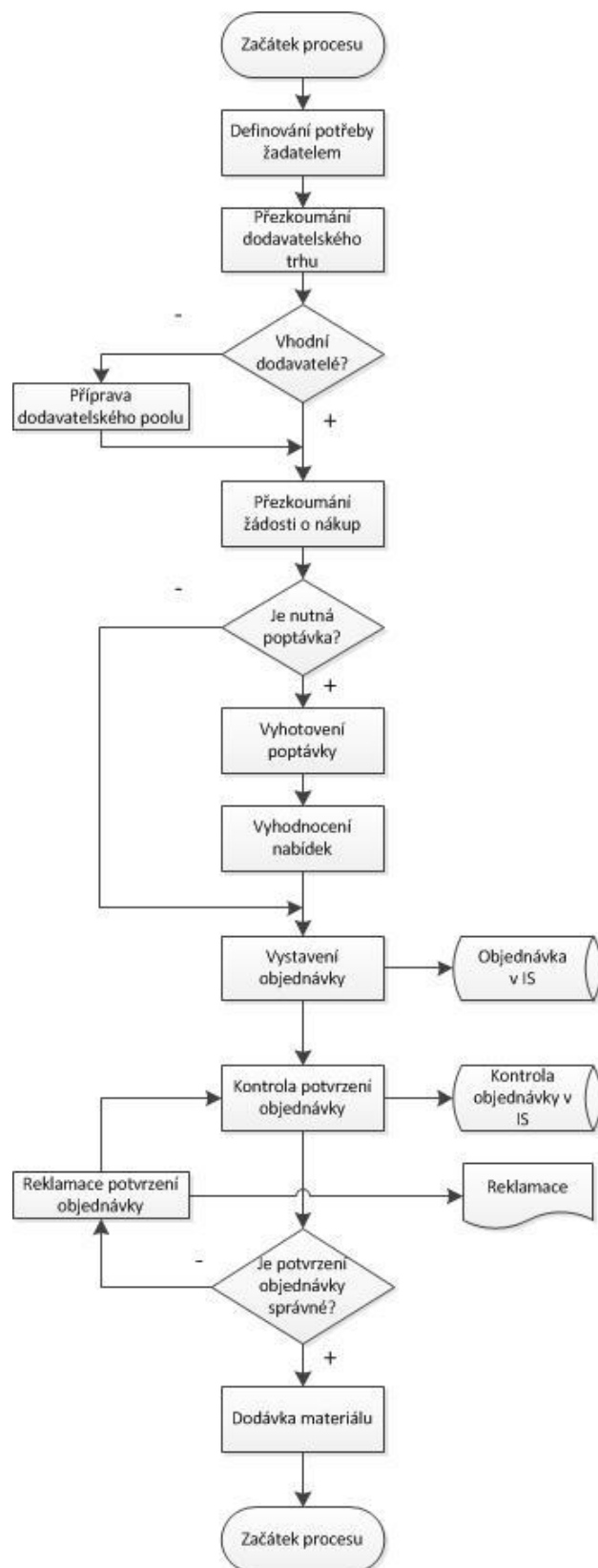
Příloha C: Kiekert Cost Breakdown

Příloha D: Dohoda o zachování mlčenlivosti

Příloha E: Benchmark

Příloha F: Titulní strana rámcové smlouvy v německém jazyce

Příloha A: Proces pořízení režijního materiálu (materiál není skladem)



Příloha B: Feasibility Analysis



Feasibility Analysis Summary of Feasibility Analysis

The feasibility analysis to be fill out by the supplier and distribute with the offer to the responsible buyer

Supplier data

Supplier: Address:
Project leader: Phone./Fax/E-Mail:

Project data

kiekert-part-no.: Index:
Part-discription: Project:

Supplier Evaluation

- The article can be produced without restrictions with the reliability, zero defects and 0 ppm targets.
- The article can be produced without restrictions but modifications in design / specification are requested (see page 2)
- The article cannot be produced as designed. A fundamental change in design, specification or method of manufacture is necessary (see page 2)

Restrictions to appoint with statement and modification proposal on page 2

Date Project Management Supplier
 Production Management Supplier Quality Management Supplier


Feasibility analysis will be distributed to the responsible Engineer by the Buyer

kiekert - internal Processing

- No actions necessary, **without restrictions approved**
- Actions in accordance to supplier - arranged , **approved**
- Actions cannot be achieved, **rejected**

Date Design responsible PD-CEG

Distributor: GL-MM, STS-SD, supplier

		Feasibility Analysis Necessary design and/or specification oriented modifications		*A=accepted / NA=not accepted	
No. Kiekert-part-no.:		Index:		Date:	
Project:		Supplier:		updated on:	
Item no.	Requirements <small>(standards, dimensions, tolerances, etc.)</small>	Statement	Modification proposal	Solution, Remarks	A/NA*

yellow remarked area only for kiekert evaluation

Príloha C: Kiekert Cost Breakdown

	Kiekert Cost Breakdown	MM
	Instructions	FRM-GL-MM-023 03
		Page 1/1

General Information

In order to understand the cost structure of purchase parts Kiekert is requesting supplier quotes via the **Cost Breakdown RIQ**. The overhead calculation used in this tool covers the processes for injection molding and stamping as well as a combination of both including buy-parts and assembly.

Main elements of the tool will be described below, additional instructions are incorporated in the worksheets.

A color-code was added for easy orientation within the document:

- Yellow cells are headings and labels. For most of those labels a short explanation will be visible when you hover over them with your mouse.
- In white cells an input is expected. This is either free text or limited by drop down menu or data validation.
- Grey cells cannot be modified and are calculated or change according to the user's input in white cells.

The cost breakdown contains three pages:

- The **Instructions Sheet**.
- The **Cover Sheet** for general information related to project, part and supplier.
- The **Cost Breakdown** sheet for a detailed breakdown of production related cost and process parameters.

Please reply only with page No. 2 and 3.

Instructions Cover Sheet

General Information

This part of the Kiekert Cost Breakdown RIQ will be completed by the RIQ Initiator, typically the Kiekert commodity buyer. Kiekert requirements regarding the quote are defined and general information related to part and project are included.

Part to be completed by the supplier. Containing general information and delivery conditions of the part.

Summary of cost elements, tool cost and price development. Will be automatically updated after the Cost Breakdown page is completed.

Graphics display the sales price cost split, price & turnover evolution and capacity check.

Instructions Cost Breakdown Details Sheet

General Information as entered on the Cover Sheet.

Enter process parameters for up to seven sub-components of the final part.

Material: type, price, weight

Process: Injection molding, stamping, fine blanking, process speed, work time, OEE

Labor: wage, fringe and operators per machine

Surface Treatment: type, supplier, process

Additional Processes: up to three additional processes per sub-component

Purchased Parts: Add purchased parts to your calculation
Assembly & Inspection of final part

Summary: Mark-ups for end-item scrap, overheads & profit, Cost for packaging & transport. Productivity rates. Tool Amortization.

Certain Costelements not explained in the worksheets

<p>Man-Hour Cost</p> <p># Direct Labour Rate</p> <ul style="list-style-type: none"> - Standard Wage - Shift Premium - Efficiency Premium <p># Indirect Labour Cost</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisor - Quality Control - Production Control - Laboratory (Plant) - Maintenance - Internal Transport - Other Production Related Services <p># Fringe Benefits</p> <ul style="list-style-type: none"> - Annual Leave - Annual Bonus - Public Holidays - Sick Leave - Company Pension - Social Security - Health Insurance - and other statutory and non-statutory benefits 	<p>Machine Rate</p> <p># Capital Cost</p> <ul style="list-style-type: none"> - Replacement Cost - Installation - Transportation - Education/Training <p># Production Cost</p> <ul style="list-style-type: none"> - Floor Cost - Energy Cost - Insurance - Maintenance, Repair & Other 	<p>ED&T - Engineering, Design & Testing</p> <ul style="list-style-type: none"> # Product development # Testing # Validation # Measurement 	<p>SG&A - Selling, General and Administrative Expenses</p> <p># Costs for non-productive departments</p> <ul style="list-style-type: none"> - Purchasing - Sales - Marketing - Manufacturing Engineering - Accounting - Systems - Human Resource <p># Utilities</p> <p># Other service costs e.g.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travel & Entertainment - Telecommunications
--	--	--	---

OEE Calculation Information

OEE FACTORS

We start with **Plant Operating Time**, which is the amount of time your facility is open and available for equipment operation.



From Plant Operating Time, we subtract **Planned Shut Down**, which includes all events that should be excluded from efficiency analysis because there is no intention of running production (e.g. breaks, scheduled maintenance, periods where there is nothing to produce). The remaining time is **Planned Production Time**.



AVAILABILITY

Availability takes into account **Down Time Loss**, which includes all events that stop planned production for an appreciable length of time (usually several minutes). Examples include equipment failures, material shortages, and changeover time. Changeover time is included in OEE analysis since it is a form of down time. While it is usually not possible to eliminate changeover time, in most cases it can be reduced (the basis of SMED programs). The remaining time is called **Operating Time**. Availability is the ratio of Operating Time to Planned Production Time.



PERFORMANCE

Performance takes into account **Speed Loss**, which includes all factors that cause your process to operate at less than the maximum possible speed when running. Examples include machine wear, substandard materials, mis-feeds, and operator inefficiency. The remaining time is called **Net Operating Time**. Performance is the ratio of Net Operating Time to Operating Time.



QUALITY

Quality takes into account **Quality Loss**, which factors out produced pieces that do not meet quality standards, including pieces that require rework. The remaining time is called **Fully Productive Time**. Quality is the ratio of Fully Productive Time to Net Operating Time.



OEE

OEE takes into account all three factors, and is simply the ratio of Fully Productive Time to Planned Production Time. In other words, it represents the percentage of production time spent making good pieces (no quality

This is an excerpt from "OEE Pocket Guide" by Vorne Industries, Inc.

CALCULATING OEE

In practice, Availability, Performance, Quality and OEE are calculated from production data gathered from your manufacturing process. Here's how.

AVAILABILITY

Availability is the ratio of Operating Time (which is simply Planned Production Time less Down Time) to Planned Production Time, and accounts for Down Time Loss. It is calculated as:

$$\text{Availability} = \text{Operating Time} / \text{Planned Production Time}$$

PERFORMANCE

Performance is the ratio of Net Operating Time to Operating Time, and accounts for Speed Loss. In practice it is calculated as:

$$\text{Performance} = (\text{Ideal Cycle Time} \times \text{Total Pieces}) / \text{Operating Time}$$

Ideal Cycle Time is the minimum cycle time that your process can be expected to achieve under optimal conditions, for a given part. Therefore, when it is multiplied by Total Pieces the result is Net Operating Time. Ideal Cycle Time is sometimes called Design Cycle Time, Theoretical Cycle Time or Name-plate Capacity.

Since Rate is the reciprocal of Cycle Time, Performance can also be calculated as:

$$\text{Performance} = (\text{Total Pieces} / \text{Operating Time}) / \text{Ideal Run Rate}$$

QUALITY

Quality is the ratio of Fully Productive Time (time for Good Pieces) to Net Operating Time (time for Total Pieces). In practice it is calculated as:

$$\text{Quality} = \text{Good Pieces} / \text{Total Pieces}$$

OEE

OEE is the ratio of Fully Productive Time to Planned Production Time. In practice it is calculated as:

$$\text{OEE} = \text{Availability} \times \text{Performance} \times \text{Quality}$$

If you substitute in the equations for Availability, Performance and Quality, and then reduce them to their simplest terms, the result is:

$$\text{OEE} = \text{Good Pieces} \times \text{Ideal Cycle Time} / \text{Planned Production Time}$$

This is also an entirely correct way to calculate OEE, and with a bit of reflection you will realize that multiplying Good Pieces by Ideal Cycle Time results in Fully Productive Time (producing only good pieces, as fast as possible, with no down time).

It is very important to recognize that improving OEE should not be your sole objective. For example, very few companies would want to trade a 10% increase in Availability for an 8% decrease in Quality, even though this would represent a net improvement in OEE.

Working through real-world examples is a great way to improve your understanding of OEE calculations. To download a free PDF worksheet and a spreadsheet template, visit: www.oee.com/tools

General Information

This Cost Breakdown is subject to Kiekert's quality requirements and general terms and conditions of purchase

- All quoted products/materials shall conform to applicable regulatory requirements including the EU End of Life Vehicle directive and specific IMDS Requirements.
- Kiekert reserves the right to review the above quote at any time based on actual situation.
- Electronically submitted RFQs are considered legally binding without a signature.

Project Information

Commodity Buyer	Required INCO term	Year	Volume
RFQ Number	Material Required Date	SoP	
RFQ Date	Reason for RFQ	+ 1	
Quotation Due Date	Customer	+ 2	
Project	SoP	+ 3	
Kiekert Production Location	Project Lifetime [years]	+ 4	
		+ 5	
		+ 6	
		Annual Average	
		Lifetime Volume	

Please enter comments here

Filled out by Supplier

Supplier Name	Date of Quotation	First Order Leadtime [weeks]	Volume
Supplier Contact Person	Validity of Quotation	Tooling Leadtime PPAP [weeks]	
Supplier Production Location	Production Batch Size	Tooling Leadtime FSS [weeks]	
Country of Origin	Point of Purchase		
Part Description	Kiekert Partnumber	Index Number	

Please enter comments here

Sales Price Cost Split

Overheads & Mark-ups	[%]	[EUR / 1,000]
Material Cost		
+ scrap	0,0	
+ Process Cost		
+ Labor Cost		
Manufacturing Cost		
+ ED&T	0,0	
+ SG&A	0,0	
Production Cost		
+ Packaging		0,00
+ Profit	0,0	
Price Ex Works		
+ Transport		0,0
SALES PRICE		

Tooling

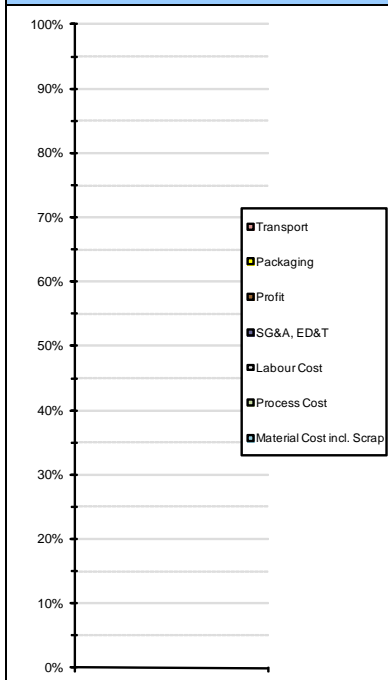
Tool Cost [EUR]	
Tool Payment	One Time
Amortization	
Cost [EUR]	
Period [years]	
Volume [pieces]	
Amount [EUR / 1,000]	0,00

Sales Price Evolution

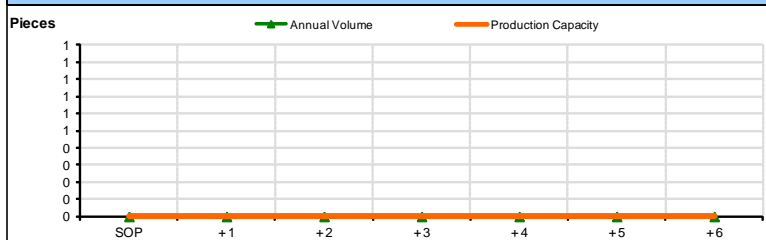
Year	Productivity [%]	Sales Price [EUR / 1,000]	incl. Amort. [EUR / 1,000]	Turnover [EUR]
SOP	0,0			
+ 1	0,0			
+ 2	3,0			
+ 3	3,0			
+ 4	3,0			
+ 5	0,0			
+ 6	0,0			
Total				

Please enter comments here

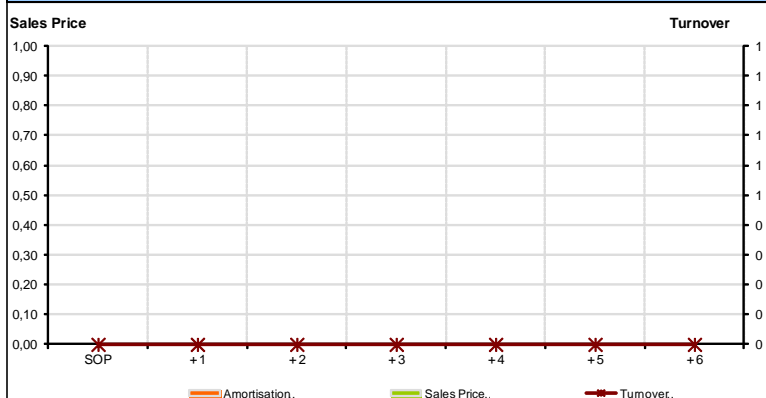
Sales Price Cost Split



Capacity Check



Sales Price, Amortization & Turnover Evolution



Project Information					
RFQ Number		Part Description		Annual Average	
Supplier Name		Kiekert FN	Index	Lifetime Volume	
Customer / Project		Required INCO Term		Peak Volume	

Production Parts							
Main Processes/ Sub-Components	1	2	3	4	5	6	7
Part Name							
Part Number							
Quantity / Final Part	[pieces]						
Tool Cost	[EUR]						

Material							
Material							
Material Supplier							
Material Price Base	[EUR / kg]						
Material Overhead	[%]						
Material Gross Weight	[g]						
Material Net Weight	[g]						
Scrap Rate	[%]						
Process Recycling Rate	[%]						
Scrap Resale Price	[EUR / kg]						
Material Cost	[EUR / 1,000]						

Process							
Process Description							
Machine Manufacturer							
Machine Model							
Machine Size	[tons]						
Machine Hour Rate	[EUR / hr]						
Number of Cavities / Parts per Stroke							
Cycle Time / Speed							
Production Capacity	[pieces / hr]						
Working Days per Year	[days]						
Shifts per Day							
Hours per Shift	[hr]						
Annual Production Time	[hr / year]						
OEE	[%]						
Annual Production Capacity	[pieces]						
Process Cost	[EUR / 1,000]						

Labor							
Direct Labor Rate	[EUR / hr]						
Indirect Labor Cost	[%]						
Fringe Benefits	[%]						
Man-Hour Cost	[EUR / hr]						
Operators per Machine							
Labor Cost	[EUR / 1,000]						

Surface Treatment							
Surface Type							
Surface Supplier							
Process Type							
Production Capacity	[pieces / hr]						
Process Cost	[EUR / hr]						
Surface Cost	[EUR / 1,000]						

Additional Processes							
Process 1							
Production Capacity	[pieces / hr]						
Process Cost	[EUR / hr]						
Total Cost Process 1	[EUR / 1,000]						
Process 2							
Production Capacity	[pieces / hr]						
Process Cost	[EUR / hr]						
Total Cost Process 2	[EUR / 1,000]						
Process 3							
Production Capacity	[pieces / hr]						
Process Cost	[EUR / hr]						
Total Cost Process 3	[EUR / 1,000]						
Total Add. Process Cost	[EUR / 1,000]						

Purchased Parts					
Part Description	Part Number	Supplier	Cost [EUR / 1,000]	Quantity per Final Part	Cost [EUR / 1,000]
Sum of Purchased Parts					
+ Purchased Parts Overhead			[%]		
Total Purchased Parts Cost					

Assembly & Inspection			
Process	Process 1	Process 2	
Process Description			
Equipment			
Automation Level			
Production Capacity [pieces / hr]			
Machine Rate [EUR / hr]			
OEE [%]			
Process Cost [EUR / 1,000]			
Operators per Machine			
Man-Hour Cost [EUR / hr]			
Labour Cost [EUR / 1,000]			
Total Ass. Cost [EUR / 1,000]			

Cost Breakdown		
Overheads & Mark-ups	[%]	[EUR / 1,000]
Material Cost		
+ scrap		
+ Process Cost		
+ Labor Cost		
Manufacturing Cost		
+ ED&T		
+ SG&A		
Production Cost		
+ Packaging		
+ Profit		
Ex Works Price		
+ Transport & Duty		
SALES PRICE		

Tooling	
Tooling Cost [EUR]	
Payment Method	One Time
Amortization	
Cost [EUR]	
Period [years]	
Volume [pieces]	
Amount [EUR / 1,000]	

Sales Price Evolution				
Year	Productivity [%]	Sales Price [EUR / 1,000]	incl. Amort. [EUR / 1,000]	Turnover [EUR]
SOP				
+ 1	3,0			
+ 2	3,0			
+ 3	3,0			
+ 4				
+ 5				
+ 6				
Total				

Please enter comments here

Dohoda o zachování mlčenlivosti

uzavřená mezi

XXX
XXX
XXX

(následně nazývanou „XXX“ nebo obecně jen „Smluvní strana“)

a

KIEKERT-CS, s.r.o.
17. listopadu 237
53002 Pardubice

(následně nazývanou „Kiekert“ nebo obecně jen „Smluvní strana“)

Preamble

S ohledem na skutečnost, že společnost XXX a společnost Kiekert mají do budoucna v úmyslu spolupracovat v oblasti výroby a dodávek XXX dílů (následně nazývaná "Spolupráce"), dále s ohledem na skutečnost, že v rámci plánované Spolupráce bude třeba, aby si Smluvní strany vzájemně předávaly důvěrné technické informace a/nebo informace hospodářského charakteru, výkresy, specifikace, vzorky, modely, ostatní informační podklady, zkušenosti, poznatky, jakož i know-how, které se týkají Smluvních stran nebo přidružených společností (následně nazývané „Informace“) – přičemž je jedno, zda se tak bude dít v ústní nebo písemné či elektronické podobě nebo formou předání předmětů – sjednávají obě Smluvní strany tímto následující:

1. Obě Smluvní strany se zavazují, že budou s veškerými Informacemi, které budou během doby trvání této Dohody vždy druhou Smluvní stranou zpřístupněny nebo které od ní obdrží, zacházet přísně důvěrně. Tyto Informace mohou být použity výhradně k účelu uvedenému v Preambuli. Jejich další předání třetím osobám vyžaduje písemný souhlas druhé Smluvní strany. To samé platí, pokud mají být tyto Informace použity příležitostně nebo využívány trvale přímo nebo nepřímo k podnikatelským účelům. Také poznatky, vyplývající ze zkoumání, analýz nebo ostatních činností, podléhají povinnosti zachování mlčenlivosti. Přidružené společnosti Smluvních stran se nepovažují za třetí osoby, pokud je jim nutné předat Informace za účelem uvedeným v Preambuli.
2. Povinnost zachování mlčenlivosti neplatí pro ty Informace, které
 - byly druhé Smluvní straně prokazatelně známy již před okamžikem jejich předání;
 - jsou v okamžiku svého předání jakékoliv třetí osobě jiným způsobem než porušením této Dohody přístupné;
 - jsou během doby trvání této Dohody všeobecně známé, aniž by toto spočívalo v okolnosti, kterou některá z obou Smluvních stran v rozporu se smyslem a účelem této Dohody zavinila nebo způsobila;

- musí být poskytnuty třetím osobám v souvislosti se soudním či správním řízením, nebo nařízením jakéhokoliv státního orgánu či z důvodů stanovených právním řádem České republiky.
3. Informace podléhající zachování mlčenlivosti mohou být zpřístupňovány výhradně těm pracovníkům/zaměstnancům, kteří byli předem stejným způsobem k zachování mlčenlivosti zavázáni; rozsah povinnosti zachování mlčenlivosti musí minimálně obsahově odpovídat rozsahu, ve kterém je uzavřena tato Dohoda. To platí i tehdy, jestliže jedna ze Smluvních stran hodlá informace podléhající zachování mlčenlivosti předávat dále přidruženým společností.
 4. Veškeré informace dle této Dohody zůstávají vlastnictvím té Smluvní strany, která je druhé Smluvní straně zpřístupnila.
 5. Způsobí-li kterákoliv Smluvní strana druhé Smluvní straně škodu porušením této Dohody, odpovídá za ni dle obecných právních předpisů.
 6. Tato Dohoda o zachování mlčenlivosti nabývá platnosti a účinnosti v den podpisu a končí 5 let po ukončení Spolupráce uvedené v Preambuli.
 7. Smluvní strany jsou na přání druhé Smluvní strany povinny, po skončení Spolupráce neprodleně vrátit veškeré podstatné dokumenty, podklady, kalkulace a výkresy atd. druhé Smluvní straně, nebo je zničit. Obě Smluvní strany se po skončení této Dohody dohodnou na tom, v jakém rozsahu mohou předané dokumenty, kalkulace a výkresy atd. dále používat nebo je vrátit zpět. Smluvní strany si mohou ponechat kopie Informací k archivaci pokud, je to stanoveno zákonem.
 8. Na tuto Dohodu se vztahují ustanovení zák. č. 513/91 Sb., Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů a předpisy s ním související. Tato Dohoda se řídí českým právem. Smluvní strany výslovně sjednávají, že místně příslušný k rozhodnutí případného sporu mezi Smluvními stranami je dle povahy sporu Okresní soud v Pardubicích nebo Krajský soud v Hradci Králové, pobočka v Pardubicích.
 9. Veškeré doplňky nebo změny této Dohody vyžadují ke své účinnosti písemnou formu.
 10. Pokud by bylo nebo se stalo některé ustanovení této Dohody neplatným či neúčinným, pak tím je účinnost ostatních ustanovení nedotčena. Obě Smluvní strany jsou v takovém případě povinny, zabezpečit během přiměřené lhůty, aby bylo neplatné či neúčinné ustanovení nahrazeno ustanovením platným a účinným, které se co možná nejvíce blíží účelu neplatného či neúčinného ustanovení.
 11. Tato dohoda je vyhotovena ve dvou stejnopisech s platností originálu, z nichž každá Smluvní strana obdrží po jednom vyhotovení.

KIEKERT-CS, s.r.o.

V _____ dne _____ Razítko firmy a podpis _____

XXX

V _____ dne _____ Razítko firmy a podpis _____

Příloha E: Benchmark

<u>Benchmark</u>		<u>Produktionsstandort / Kiekert Production Plant: Kiekert CZ</u>									
Lieferant / Supplier											
Freigegebener Lieferant Approved Supplier											
Fertigungsstandort Production Plant											
Zahlungsbedingung Terms of Payment											
Artikelnummer Part-No.											
Bezeichnung Description											
Material											
Stückzahl Volume											
Gewicht in g Part weight in g											
Materialbasis €/KG MPB											
WKZ-Kosten Tooling Cost (tool layout)											
WKZ-Auslegung No. of Cavities											
Heisskanal Hotrunner											
Zykluszeit in sec. Cycle Time in seconds											
Teilepreis per 1.000 St. Part Price per 1.000 pieces											
Teilepreis incl. A. per 1.000 St. Part Price per 1.000 pieces (incl. Amortisation)											
EMPB Liefertermin in Wochen PPAP Leadtime											
Kosten p.a. / Turnover	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	#HODNOTAI	0,00 €
Kosten p.a. (inkl. A) Turnover (incl. Amortisation)	/										
Proto tooling											
Proto parts											
Lieferzeit											

Příloha F: Titulní strana rámcové smlouvy v německém jazyce

kiekert

Kiekert CS s.r.o. - Jaselská 593, 535 01 Přelouč

Firma

XXX
XXX
XXX XX XXXX

Bitte liefern Sie an:
Siehe Abruf

Rahmenvertrag

Rahmenvertragsnummer / Datum

XXX / XXXXXXX / XX.XX.XXXX

Abtlg. / Ansprechpartner

MM-P Frau XXXXXXX

Telefonnummer Durchwahl / Fax

+420 / XXXXX-XXXX / XXXX

eMail

XXXXXXXX.XXXXX@kiekert.com

Unsere Umsatzsteueridentifikationsnr.

CZ49284975

Ihre Lieferantennummer Ihre Faxnummer

XXXXX +420 XXX XXX XXX

Lieferbedingung : Geliefert benannter Ort Přelouč
Zahlungsbedingung: innerhalb von 45 Tagen ohne Abzug

Es gelten unsere Einkaufsbedingungen, die rechtliche Grundlage für die Belieferung sind.

Unter: www.kiekert.com * kiekert partner portal * Dokumente finden Sie unsere Einkaufsbedingungen für alle Kiekert-Werke

Wir erwarten Ihre Auftragsbestätigung für folgende Positionen

Pos.	Material	Bezeichnung	gültig von -	gültig bis	Preis per ME
00010	1T4504011404	Fanglager	XXXXXXXXXXXXXXXX		
			05.04.2006 - 31.12.2010		XX,XX EUR / 1.000 ST
			01.01.2011 - 31.12.2012		XX,XX EUR / 1.000 ST

Kiekert CS s.r.o.

Auftragsbestätigung

Ing. Ales Jirasek
Finance Division Manager

Dipl.Ing. Georg Stappen
General Manager

Lieferant

KIEKERT-CS, s.r.o. • 17. listopadu 237, 530 02 Pardubice • IČO: 492 84 975 • DiČ: CZ49284975 • Firma je zapsána v obchodním rejstříku vedeném KS v Hradci Králové, oddíl C, vložka 4473 • Bankovní spojení: KB Pardubice - CZ 51 0100 0000 789262350247 (EUR); CZ 44 0100 0000 357530040247 (USD); CZ 28 0100 0000 0000 57808561 (CZK)

Kiekert AG
Headquarters
Hoeseler Platz 2
42579 Helliggenhaus
Germany

Kiekert Automotive Changshu Co. LTD.
Xinhang Industrial Park
Huangshan Road / CSDZ
Changshu Jingshu Province, 215500,
P.R. China

Kiekert de Mexico, S.A. de C.V.
Autopista Puebla - Orizaba KM 14.5
Parque Industrial Chachapa
Amozoc, Puebla C.P. 72990
Mexico

USA Keykert USA Inc.
46941 Liberty Drive
Wixom, MI 48393
USA

Winner 2009

Kategorie: Int. Mittelstand

