

# **Projekt rozvinutí regionální spolupráce závodů koncernu Continental při nákupu pomocných materiálů**

Bc. Markéta Bartíková

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta Bartíková**  
Osobní číslo: **M110088**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt rozvinutí regionální spolupráce závodů  
koncernu Continental při nákupu pomocných  
materiálů**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Za pomoci dostupné literatury prezentujte teoretická východiska týkající se nákupního marketingu se zaměřením na B2B trhy.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav nákupního marketingu ve vybraných závodech koncernu Continental se zaměřením na nákup pomocných materiálů – chemikálií.
- Vytvořte projekt na rozvinutí regionální spolupráce závodů koncernu Continental při nákupu pomocných materiálů.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BLYTHE, Jim and Alan ZIMMERMAN. *Business to Business Marketing Management: A Global Perspective*. First edition. London: Thomson Learning, 2005, 403 s. ISBN 1-84480-001-6.

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. První vydání. Praha: Vydavatelství VŠCHT Praha, 2006, 184 s. ISBN 80-7080-598-6.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vydání první. Brno: Computer Press, 2004, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

VITALE, Robert P a Joseph J. GIGLIERANO. *Business to business marketing: analysis and practice in a dynamic environment*. Mason, Ohio: South-Western, c2002, 534 s. ISBN 0324072961.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michal Pilík, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací

(1) Vysoká škola nevydávalečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejpozději pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, ač je-li škola za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke způsobilé školní nebo studijní povinnosti vyplývající z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odepřel-li autor takového díla udělit svolení bez věcného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybného přeprvu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 26.4.2023

Jaroslav Prajha

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo

(2) Nemá-li zjevně jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školního či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školní či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výsledku jiného dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výsledku dosaženého školou nebo školním či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá nákupním marketingem se zaměřením na oblast nákupu nepřímého (pomocného) materiálu ve výrobních závodech koncernu Continental v regionu s interním označením CZ/SK, tedy v regionu zahrnujícím Českou a Slovenskou republiku. V rámci nákupu nepřímého materiálu je do projektu zahrnuta pouze skupina nakupovaných materiálů z oblasti chemických látek a přípravků používaných jako pomocné materiály. Cílem diplomové práce je podpora rozvoje regionální spolupráce v této oblasti nákupu.

Teoretická část se zabývá obecným definováním prostředí, do kterého téma diplomové práce spadá, jsou definovány průmyslové trhy a nákupní marketing, a základní pojmy, které s nimi souvisejí.

Praktická část popisuje základní charakteristiky koncernu, koncernového nákupu a dále se zabývá analýzou dané problematiky. Na základě této analýzy je následně navržen pomocí metodiky DMAIC projekt s cílem zlepšení regionální spolupráce v oblasti nákupu nepřímého (pomocného) materiálu – chemikálií. Klíčová slova: B2B trhy, B2B marketing, nákupní marketing, ABC analýza, DMAIC.

## **ABSTRACT**

This diploma thesis describes purchasing marketing of indirect materials in the concern Continental AG in region with internal name CZ/SK (Czech and Slovak republic). The indirect materials are divided into several groups but this diploma thesis is focused only on the group “chemicals” used as indirect materials in Continental plants. The goal of this thesis is developing regional cooperation for purchasing indirect materials amongst Continental plants. In the theoretical part are described the main characteristics of business-to-business markets and purchasing marketing. In the practical part there are mentioned main characters of Continental, purchasing management in Continental and analyzed the current situation amongst Continental plants in region CZ/SK. Then the project is defined, based on the results of analysis. The project is created by DMAIC method and his aim is to develop regional cooperation for purchasing indirect materials - chemicals amongst Continental plants.

Keywords: B2B markets, B2B marketing, purchasing marketing, ABC analysis, DMAIC.

**Poděkování:**

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Michalu Pilíkovi, Ph.D., panu Ing. Jarmilu Kostkovi, paní Ing. Blance Trčkové, panu Ing. Michalu Procházkovi, a to za cenné rady a vedení mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Jaroslavu Jaklovi, paní Ing. Jeleně Třeštíkové a paní Ing. Radaně Malouškové za spolupráci při zpracování dat.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 B2B TRH A B2B MARKETING .....</b>	<b>13</b>
1.1 CHARAKTERISTIKA B2B TRHŮ .....	13
1.2 ZBOŽÍ A SLUŽBY NA B2B TRZÍCH .....	14
1.3 SUBJEKTY NAKUPUJÍCÍ NA B2B TRZÍCH .....	15
1.4 PROSTŘEDÍ B2B TRHŮ.....	15
1.5 MARKETINGOVÝ MIX NA B2B TRZÍCH.....	16
1.6 VALUE CHAIN (HODNOTOVÝ ŘETĚZEC).....	17
1.7 TRENDY A ZMĚNY V OBLASTI B2B .....	20
<b>2 NÁKUP A NÁKUPNÍ MARKETING.....</b>	<b>22</b>
2.1 POSTAVENÍ NÁKUPU V PODNIKU, JEHO FUNKCE A CÍLE.....	22
2.2 NÁKUPNÍ SITUACE .....	24
2.2.1 Nový nákup .....	24
2.2.2 Modifikovaný opakovaný nákup.....	24
2.2.3 Přímý opakovaný nákup.....	25
2.3 NÁKUPNÍ PROCES .....	25
2.4 NÁKUPNÍ CENTRUM.....	27
2.5 NÁKUPNÍ MARKETINGOVÝ MIX .....	28
2.6 DODAVATELÉ.....	29
2.7 ZÁSoby.....	31
2.7.1 Konsignační zásoby .....	32
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
<b>3 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>35</b>
3.1 METODIKA DMAIC .....	35
3.2 DALŠÍ POUŽITÉ METODY .....	37
<b>4 CHARAKTERISTIKA KONCERNU CONTINENTAL.....</b>	<b>38</b>
4.1 VÝROBNÍ PROGRAM KONCERNU .....	38
4.2 THE BASICS – VIZE, MISE, ZÁKLADNÍ HODNOTY A PRINCIPY CHOVÁNÍ .....	39
4.3 KONCERN CONTINENTAL V REGIONU CZ/SK.....	41
<b>5 NÁKUPNÍ MAKRETING V KONCERNU CONTINENTAL.....</b>	<b>42</b>
5.1 NÁKUPNÍ PROCES .....	43
5.2 AUTOMATICKÉ OBJEDNÁVKY .....	44
5.3 MOŽNOSTI NÁKUPU POMOCÍ CEOS.....	45
<b>6 SWOT ANALÝZA SE ZAMĚŘENÍM NA OBLAST NÁKUPNÍHO MARKETINGU V RÁMCI KONCERNU CONTINENTAL.....</b>	<b>46</b>



6.1	SILNÉ STRÁNKY.....	47
6.2	SLABÉ STRÁNKY.....	47
6.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	48
6.4	HROZBY.....	48
<b>7</b>	<b>ORGANIZACE NÁKUPU POMOCNÝCH MATERIÁLŮ V REGIONU CZ/SK SE ZAMĚŘENÍM NA NÁKUP CHEMIKÁLIÍ.....</b>	<b>49</b>
7.1	REGIONÁLNÍ CÍLE – NÁKUP NPM, REGION CZ/SK.....	49
7.2	SPECIFIKA NÁKUPU CHEMIKÁLIÍ.....	51
7.3	LOKACE OTROKOVICE.....	53
7.3.1	Schvalovací proces – nákup chemikálií.....	53
7.3.2	ABC analýza dodavatelů - nákup chemikálií.....	54
7.4	PURCHASING HUB.....	55
7.4.1	Schvalovací proces – nákup chemikálií.....	55
7.4.2	ABC analýza dodavatelů - nákup chemikálií.....	56
7.5	LOKACE JIČÍN.....	56
7.6	LOKACE PÚCHOV.....	57
7.7	SOUHRNNÁ ANALÝZA DODAVATELŮ NPM – CHEMIKÁLIÍ V REGIONU CZ/SK.....	58
7.7.1	Cenové srovnání společných dodavatelů.....	60
<b>8</b>	<b>NÁVRH PROJEKTU.....</b>	<b>62</b>
8.1	DEFINOVÁNÍ – FÁZE DEFINE.....	62
8.2	MĚŘENÍ – FÁZE MEASURE.....	63
8.3	ANALÝZA – FÁZE ANALYZE.....	64
8.4	ZLEPŠENÍ – FÁZE IMPROVE.....	64
8.4.1	Sjednocení popisů nakupovaných položek.....	65
8.4.2	Jednání s dodavateli, sjednocení dodavatelů.....	66
8.4.3	Vytvoření databáze.....	67
8.4.4	Předávání nových informací.....	67
8.5	ANALÝZA KROKŮ V RÁMCI METODIKY DMAIC.....	69
8.5.1	Síťová analýza.....	69
8.5.2	Nákladová analýza.....	72
8.5.3	Analýza rizik.....	75
8.6	VYHODNOCENÍ – FÁZE CONTROL.....	75
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>83</b>

## ÚVOD

Současné moderní podnikatelské prostředí je charakteristické neustálými dynamickými změnami na všech úrovních, nicméně redukce nákladů je charakteristická pro všechny subjekty působící na globálních i regionálních trzích. Obzvláště v prostředí průmyslových trhů, na kterých dochází ke směně mezi dvěma podnikatelskými subjekty, je kladen velký důraz na to, aby nákup surovin, polotovarů, zboží a služeb probíhal s co nejnižšími náklady, tak aby byla zajištěna výroba či další činnost podniku s přiměřeným ziskem.

Nákupní oddělení těchto podnikatelských subjektů se stávají ústředními strategickými útvary, s velkým vlivem na rozvoj a úspěch v dané oblasti podnikání. Nákupní rozhodnutí bývá často výsledkem rozhodovacího procesu, na kterém se podílí nejen nákupce, ale i další zainteresované osoby a odborníci. Na základě tohoto rozhodnutí následně nákupce realizuje transakce s dodavatelem, přičemž turbulentní vývoj průmyslových trhů nutí nákupce, aby měl co nejvíce informací o dodavateli i o nakupovaném artiklu. Informovanost a komunikace obecně hrají v nákupní činnosti zásadní roli.

Tato diplomová práce se zabývá důležitostí informovanosti a dobré komunikace mezi subjekty, které si vzájemně mohou sdílet relevantní informace s cílem snížení nákladů kumulací objemů dosahovaných jednotlivými závody - řeší rozvinutí spolupráce mezi závody nadnárodního koncernu Continental AG, které se nacházejí na území České a Slovenské republiky. Vzhledem k velkému množství nakupovaných artiklů je pozornost zaměřena pouze na vybranou oblast nákupu chemikálií jako pomocných materiálů, které nejsou přímou součástí konečného výrobku.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou položeny obecné teoretické základy problematiky a prostředí, ve kterém se koncern Continental nachází – oblast průmyslových trhů. Jsou popsány základní charakteristiky určující průmyslové trhy, rozdělení průmyslových výrobků, subjektů působících na průmyslových trzích atd. Dále je zaměřena pozornost na definování základních teoretických poznatků v oblasti nákupního marketingu.

Praktická část je zaměřena na situační analýzu současného stavu v oblasti nákupu pomocných materiálů – chemikálií v regionu CZ/SK. Pozornost je zaměřena nejprve na popis oblasti podnikání koncernu, následně je uvedena problematika fungování nákupního marketingu koncernu se zaměřením na zvolený region.

Pro zpracování praktické části byly využity SWOT analýza, ABC analýza, metodika DMAIC, síťová, riziková a nákladová analýza. SWOT analýzou jsou popsány základní silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Následně jsou za pomoci ABC analýzy vytipoováni dodavatelé, kteří dodávají pro více závodů v regionu, jsou srovnány cenové podmínky v jednotlivých závodech a navržen projekt s cílem rozvoje regionální spolupráce závodů v regionu.

V projektové části, která je důležitou součástí praktické části, je vytvořen projekt za pomoci metodiky DMAIC, což je metoda využívaná pro řízení projektů v koncernu Continental. V přehledných krocích jsou popsány jednotlivé fáze projektu, definovány činnosti i zodpovědné osoby, projekt je zhodnocen pomocí časové, nákladové a rizikové analýzy. Cílem projektu je rozvinutí regionální spolupráce na dané úrovni nákupu pomocných materiálů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 B2B TRH A B2B MARKETING

Definování B2B trhů a pojmů, které mají na B2B trhy návaznost se je základním teoretickým východiskem pro pochopení a řešení této diplomové práce. Existuje celá řada definic průmyslových, neboli B2B (Business-to-Business), trhů. Můžeme se setkat s definicí, která říká, že průmyslové trhy se skládají z organizací, které nakupují zboží a služby a používají je k vytvoření svého vlastního zboží, či služeb, která následně dále nabízejí svým zákazníkům (Vitale, Giglierano, 2002). Podle Kotlera (2007, s. 248) se B2B trh *skládá ze všech společností, které nabývají zboží a služby k tvorbě jiných výrobků nebo služeb, jež jsou prodávány, pronajímány nebo dodávány jiným.*

Operace na B2B trhu jsou vždy založeny na těchto základních principech:

1. zvyšování prodejů,
2. snižování nákladů,
3. dodržování legislativních opatření (Blythe, Zimmerman, 2005).

Tyto základní principy jsou pak promítány do B2B marketingové strategie, přičemž B2B marketing lze definovat jako proces, při kterém dodavatel vytváří hodnotu pro zákazníka (a tudíž i pro sebe) za pomoci využívání svých schopností (Vitale, Giglierano, 2002).

### 1.1 Charakteristika B2B trhů

Pro přiblížení a přesnější definování B2B trhů je nutné uvést jejich charakteristické rysy, dle Kotlera (2007, s. 249) jsou to tyto:

- menší počet větších odběratelů,
- těsný vztah dodavatele a odběratele,
- profesionální přístup k nákupu,
- několik nákupních vlivů,
- vícenásobné prodejní návštěvy,
- odvozená poptávka (poptávka na B2B trzích odvozena od poptávky na spotřebitelských trzích)
- nepružná poptávka (není závislá na změně ceny),
- kolísavá poptávka,
- geografická koncentrace kupců,
- přímé nákupy (bez zprostředkovatelů).

B2B trhy lze názorně charakterizovat pomocí srovnání se spotřebitelskými trhy. Blythe a Zimmerman (2005, s. 8) rozlišují 12 základních rozdílů mezi spotřebitelskými a B2B trhy (viz Tabulka 1).

<b>Dvanáct základních rozdílů: Spotřebitelský trh vs. B2B trh</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Interní charakteristika společnosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ nezávislost oddělení</li> <li>○ rozdíly v odpovědnosti týkající se product managementu</li> <li>○ marketingová strategie = firemní strategie</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zákazník/marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ racionálnější rozhodovací proces</li> <li>○ užší základna zákazníků</li> <li>○ více nákupních vlivů</li> <li>○ rozdílná segmentace</li> <li>○ více trhů a kanálů</li> <li>○ větší význam osobního kontaktu</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prostředí</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ technologie</li> <li>○ odvozená poptávka</li> <li>○ méně informací pro konečného uživatele</li> </ul> </li> </ul>	

**Tabulka 1: Dvanáct základních rozdílů: Spotřebitelský trh. vs. B2B trh**

Přeloženo a přizpůsobeno z Blythe a Zimmerman, 2005, s. 8.

## 1.2 Zboží a služby na B2B trzích

Zboží a služby na B2B trzích jsou na rozdíl od spotřebitelských trhů klasifikovány dle účelu, za jakým byly nakoupeny:

- *vstupní (základní) zboží a služby* – výrobky a služby, které slouží k výrobě dalších produktů – suroviny, materiál a polotovary.
- *investiční zboží a služby* – výrobky, které jsou využívány k vytvoření jiných produktů ve smyslu technického a jiného vybavení – kanceláře, budovy, stroje; tyto výrobky se nestávají součástí konečného výrobku či služby.

- *pomocné materiály a služby* – výrobky a služby, které pomáhají organizaci dosáhnout stanovených cílů, také nejsou součástí konečného výrobku či služby, mohou to být například služby spojené s marketingovým výzkumem, úklidové služby, nebo pomocné materiály pro zajištění chodu a údržby strojů (Blythe, Zimmerman, 2005).

### 1.3 Subjekty nakupující na B2B trzích

Subjekty na B2B trzích jsou, dle Blytha a Zimmermana (2005, s. 21), rozděleny podle typu nákupu a konečného využití produktu na výrobní a obchodní společnosti, distributory, vládní organizace a ostatní institucionální organizace.

*Výrobní a obchodní společnosti* nakupují výrobky (základní zboží a služby), ze kterých vyrábějí zboží, které je dále využito na realizaci obchodních podnikových činností. Dále nakupují investiční zboží a služby, pomocné materiály a služby.

*Distributoři* nakupují zboží pro to, aby jej prodali jiným organizacím nebo konečným spotřebitelům.

*Vládní organizace* mohou být účastníky B2B trhů v případě potřeby nákupu zboží či služeb ze soukromého sektoru ekonomiky. Při těchto nákupech obvykle platí specifická pravidla.

*Institucionální organizace* jako jsou například neziskové organizace, nemocnice a další organizace, které nespádají do kategorií uvedených výše, nakupují všechny typy zboží a služeb vyskytujících se na B2B trzích tak, aby zajistily plnění stanovených cílů. (Blythe, Zimmerman, 2005).

### 1.4 Prostředí B2B trhů

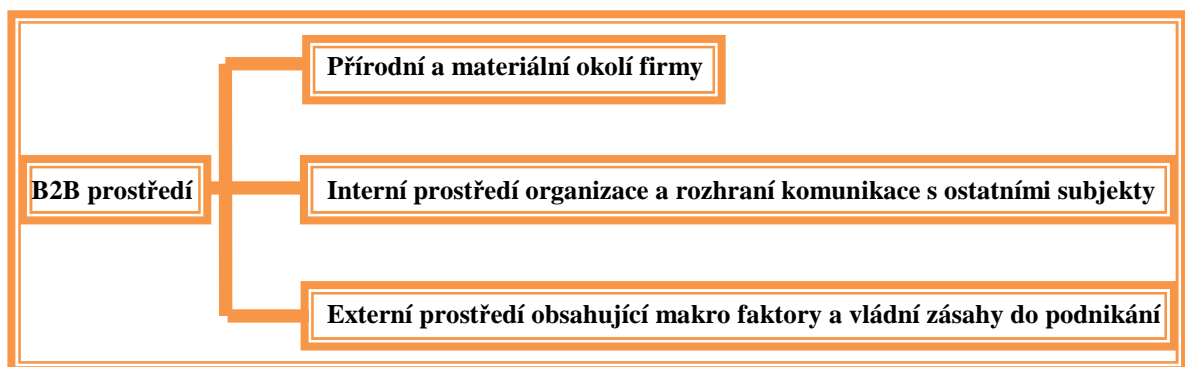
Všechny subjekty B2B trhů pracují v dynamické atmosféře, v rozvíjejícím se světě obchodu. Nejde však pouze o interní faktory, které je třeba zvládat – pochopení okolního prostředí je jedním ze základních faktorů ovlivňujících život každé organizace. Základní rozdělení těchto faktorů dle Mukerjee (2009, s. 58) viz Obrázek 1.

*Přírodní okolí* je velmi diskutovaným tématem především díky rostoucím snahám o ekologizaci výroby a o snížení negativních dopadů průmyslové a obchodní činnosti na životní prostředí.

*Materiálové (materiální) okolí* hraje velmi důležitou roli, protože do této kategorie zařazujeme dostupnost základních surovin, vody, energie, levné pracovní síly, zkracování distribučních kanálů apod. Všechny uvedené faktory mohou být velkou konkurenční výhodou.

*Interní prostředí* zahrnuje obvykle analýzu silných a slabých stránek společnosti a přijetí odpovídajících opatření, řadíme sem také velmi důležitý prvek, kterým je komunikace s ostatními subjekty trhu, jako jsou obchodní firmy – dodavatelé a odběratelé, distributoři, reklamní agentury a PR firmy, přepravní a logistické společnosti, a také konkurence.

*Externí prostředí* zahrnuje ekonomickou situaci ve světě a její vliv na B2B trhy, dále sem řadíme kulturní zvyklosti, tradice a vztahy s obyvatelstvem žijícím v okolí společnosti, technologické změny, demografické změny a vládu daného státu, která výrazně ovlivňuje chod společnosti svými úpravami v daňové oblasti, při stanovování úrokové míry, bezpečnostních pravidel, míry ochrany životního prostředí atd. (Mukerjee, 2009).



**Obrázek 1: B2B prostředí**

Přeloženo a přizpůsobeno z Mukerjee, 2009, s. 58.

## 1.5 Marketingový mix na B2B trzích

Marketingový mix na B2B trzích může být charakterizován, stejně jako na spotřebitelských trzích, pomocí 4P: *Product* (produkt), *Price* (cena), *Promotion* (podpora), *Place* (místo, distribuce). V definici jednotlivých P se však vyskytují rozdíly (viz Tabulka 2), jak je popsali Vitale a Giglierano (2002, s. 10).



B2B trh	Spotřebitelský trh
<b>PRODUCT (Produkt)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mohou být technicky komplexní</li> <li>• přizpůsobení požadavkům uživatele</li> <li>• velký důraz na servis, dodávku a dostupnost</li> <li>• nákup z jiných důvodů než osobní využití</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• standardizovány</li> <li>• servis, dodávka a dostupnost důležitá pouze v některých případech</li> <li>• nákup z důvodu osobního využití</li> </ul>
<b>PRICE (Cena)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stanovena na základě konkurenčních nabídek nebo je výsledkem komplexního nákupního procesu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obvykle předem stanovená cena zboží/služby</li> </ul>
<b>PROMOTION (Podpora)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• důraz na osobní prodej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• důraz kladen na reklamu</li> </ul>
<b>PLACE (Struktura trhu, kanály)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• geograficky koncentrovaný trh</li> <li>• relativně malé množství nakupujících</li> <li>• oligopolistická konkurence</li> <li>• kratší distribuční kanály, většinou přímé (bez zprostředkovatelů)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geograficky rozptýlený trh</li> <li>• velké množství nakupujících</li> <li>• monopolistická konkurence</li> <li>• nepřímé distribuční cesty, velké množství zprostředkovatelů a vztahů</li> </ul>

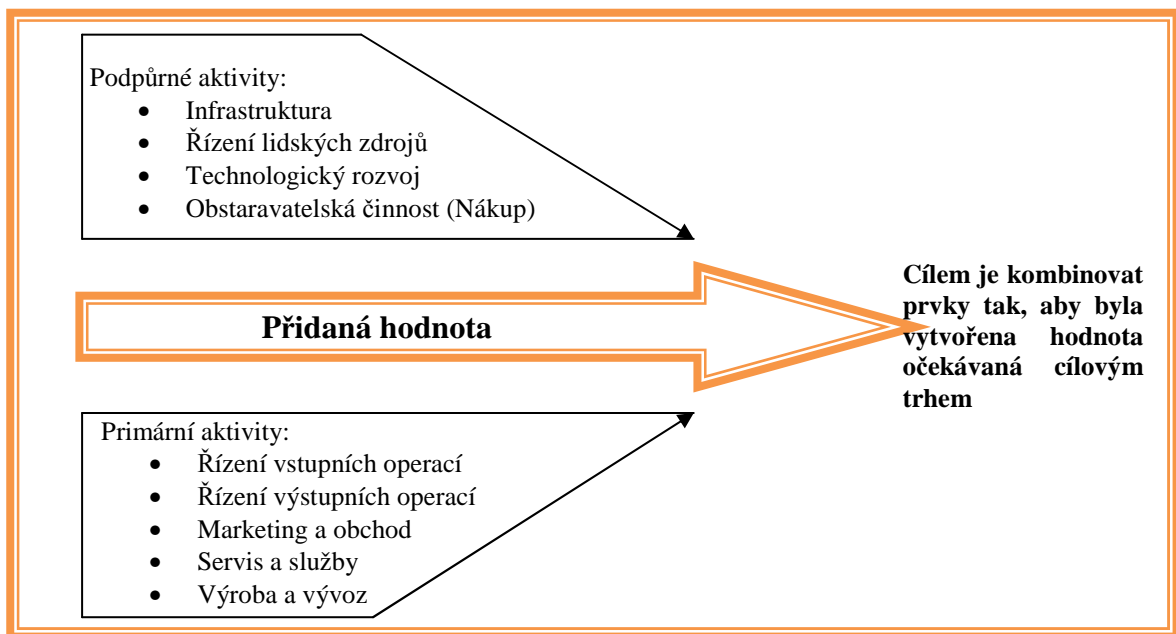
**Tabulka 2: Marketingový mix na B2B trzích**  
Přeloženo a přizpůsobeno z Vitale a Giglierano, 2002, s. 10.

## 1.6 Value Chain (hodnotový řetězec)

B2B marketing lze definovat jako proces, při kterém dodavatel vytváří hodnotu pro zákazníka (Vitale, Giglierano, 2002), právě studiem tvorby a zvyšování hodnoty poskytnuté zákazníkovi se zabýval Michael Porter, který je tvůrcem tzv. value chain, neboli hodnotového řetězce.

*Michael Porter navrhl hodnotový řetězec jako hlavní nástroj pro identifikaci možností, jak vytvořit větší hodnotu pro zákazníka. Každá firma zahrnuje soubor aktivit, jejichž hlavním cílem je navrhovat, vyrábět, distribuovat a podporovat produkty společnosti. Hodnotový řetězec rozděluje firmu na devět typů aktivit, které vytváření hodnotu, aby s jejich pomocí zjistil zákonitosti chování nákladů v konkrétním podnikatelském oboru a našel možné zdroje konkurenčního odlišení. Devět aktivit zahrnuje pět primárních a čtyři podpůrné aktivity (Kotler, 2007, s. 542).*

Primární aktivity přímo přispívají k vytváření nabídky společnosti, podpůrné aktivity jsou ty, které pomáhají zajistit primární aktivity. Například: marketing vytvoří brand image, která je hodnotou pro zákazníka proto, že poskytuje záruku kvality, modernizace. Marketing je v tomto případě primární aktivitou. Pomocí řízení lidských zdrojů bylo zajištěno, že marketingové oddělení má schopné pracovníky, kteří jsou správně motivováni k činnosti, došlo tak k zajištění zdrojů pro vytvoření brand image – řízení lidských zdrojů je tedy v tomto případě podpůrnou aktivitou (Vitale, Giglierano, 2002). Pro lepší názornost je hodnotový řetězec znázorněn na Obrázku 2.

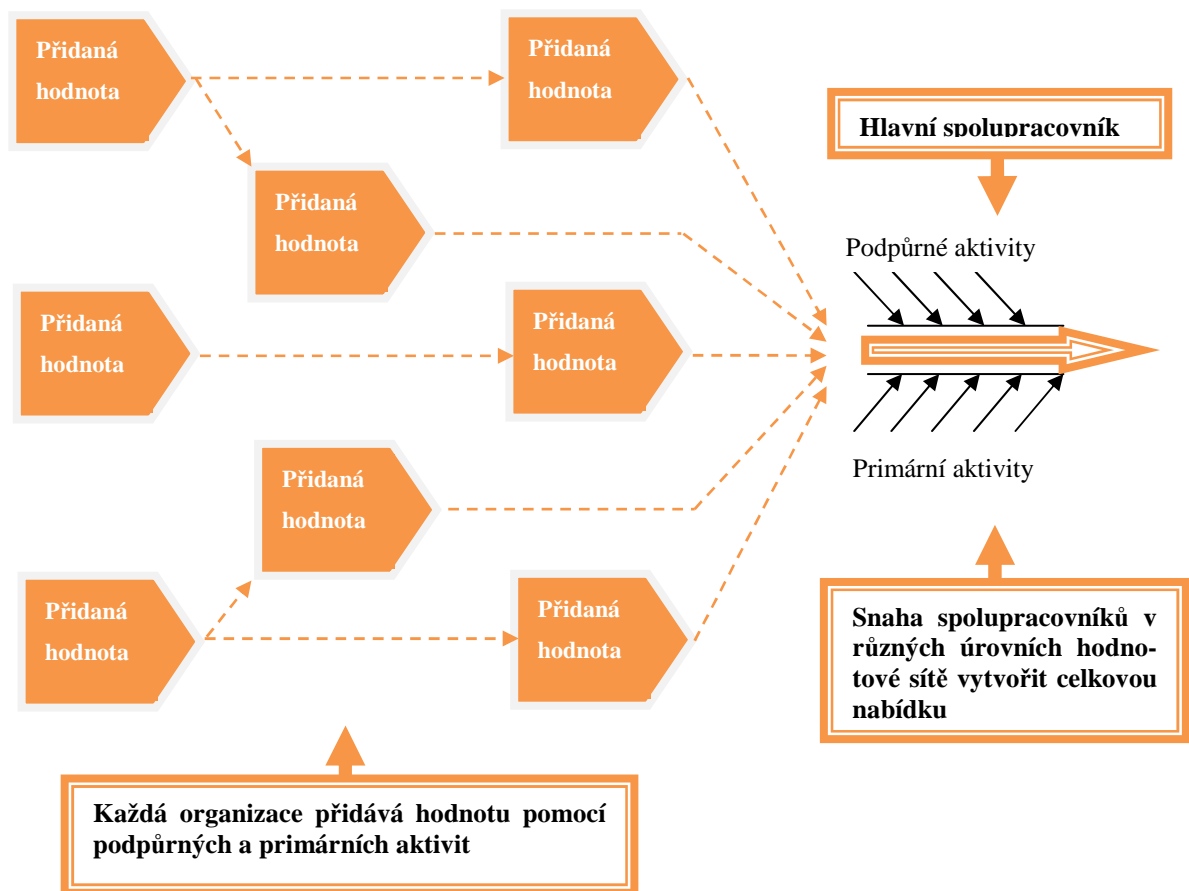


**Obrázek 2: Hodnotový řetězec**

Přeloženo a přizpůsobeno z Vitale a Giglierano, 2002, s. 48.

Hodnotový řetězec má sloužit ke zjištění zákonitosti chování nákladů a nalezení možného konkurenčního odlišení. Na každou aktivitu v řetězci je tedy nutné pohlížet z těchto dvou hledisek, hledat možnosti snižování nákladů a zvyšování konkurenceschopnosti. Každá z činností je tedy důležitá. Přidaná hodnota je vytvářena rozdílem mezi cenou nákladovou a cenou prodejní.

Hodnotové řetězce se spojují do tzv. hodnotové sítě (viz Obrázek 3) – tyto sítě spojují netradiční partnery B2B trhu tak, že každý člen sítě „vyhrává“ jako součást týmu, která poskytuje nejvyšší přidanou hodnotu (Vitale a Giglierano, 2002). Podle Kotlera (2007, s. 509) lze hodnotovou síť definovat jako *system partnerství a aliancí, které firma uzavírá za účelem zásobování, zvyšování a dodávání své nabídky*.



**Obrázek 3: Hodnotová síť**

Přeloženo a přizpůsobeno z Vitale a Giglierano, 2002, s. 49.

Společnosti, které se rozhodnou zapojit do hodnotové sítě musí neustále pozorně sledovat své trhy, zákazníky i své partnery v hodnotové síti. Při tvorbě hodnotové sítě je třeba zajistit dostatečnou ochranu všech citlivých dat a jiných obchodních zájmů (Vitale a Giglierano, 2002).

Vedení hodnotové sítě vyžaduje od společností zvýšené investice do informačních technologií (IT) a do software. Proto si společnosti najímají firmy jako SAP nebo Oracle, aby navrhly ucelený ERP systém (enterprise resource planning), který umožňuje v rámci jednotného prostředí řídit cashflow, výrobu, lidské zdroje, nákup a další zásadní oblasti řízení společnosti (Kotler, 2007, s. 510).

## 1.7 Trendy a změny v oblasti B2B

Prostředí průmyslových trhů se rozvíjí velmi dynamicky, adaptace na tyto změny může být velmi složitá. Základní koncepty B2B marketingu, jako například porozumění zákazníkovi a vytváření dobrého vztahu s ním, chápání segmentace, využívání brandingových konceptů a pečlivé řízení marketingových a logistických kanálů, zůstávají obecně platné. Mimo těchto obecných zásad se však objevují i nové trendy, kterým je potřeba porozumět a přizpůsobit se jim. Mezi tyto trendy řadíme dle Vitale a Giglierana (2002, s. 23 – 26):

- hyperkonkurenci,
- vytváření partnerských sítí,
- přijetí nových informačních technologií a internetu,
- supply chain management,
- časová tíseň (Vitale a Giglierano, 2002).

*Hyperkonkurence je považována za důsledek rychlosti změn (high velocity competition) zvláště v technologiích. D'Aveni společně s L.G. Thomasem (2009) zjistili, že ničivá síla hyperkonkurence (hypercompetition juggernaut) je způsobována mnoha silami, mezi něž patří extenzivní globalizace, substituční výrobky, které přitahují zákazníky, vkus vzdělaného a fragmentovaného zákazníka, deregulace a invence nových modelů podnikání. To přispívá k pádu vstupních bariér, k rychlé destrukci vytvořené konkurenční výhody, k pádu vůdčích podniků v odvětví a k podkopávání dlouhodobě zavedených národních oligopolů (Zuzák, 2011, s. 22).*

Vytváření partnerských sítí úzce souvisí s problematikou tvorby řetězce hodnot a hodnotové sítě uvedené výše. Výrobky, projekty a systémy se stávají tak složitými a propojenými, že žádný subjekt trhu nedokáže nabídnout „celkový produkt“ sám (Vitale a Giglierano, 2002), dochází proto k vytváření partnerských sítí.

*Přijetí nových informačních technologií a využívání internetu se v 21. století stalo jedním ze zásadních trendů ve vývoji organizací. Hlavní rozvoj prodělává oblast spotřebního trhu - prostřednictvím internetu je v dnešní době možné zařídit prakticky cokoliv. Stále ještě však existují jistá rizika spojená se jeho používáním, plynoucí především ze zneužití osobních a citlivých údajů. Také průmyslový trh je hluboce ovlivněn rozvojem moderních technologií, které sebou přinášejí především snižování nákladů a zjednodušení komunikace.*

*Supply Chain Management* neboli řízení dodavatelského řetězce je dalším z velmi významných trendů především z důvodu rostoucí kooperace a komplexnosti organizací na trhu. Dodavatelský řetězec se skládá ze všech subjektů, které jsou přímo nebo nepřímo zapojeny do plnění požadavku zákazníka, je dynamický a představuje konstantní tok informací, výrobků a zdrojů mezi jednotlivými úrovněmi (subjekty):

- zákazníci,
- maloobchodníci,
- velkoobchodníci/distributoři,
- výrobci,
- dodavatelé základních surovin a polotovarů (Chopra a Meindl, 2006).

Aktivity a fungování všech výše uvedených subjektů vytváří dodavatelský řetězec pouze tehdy, když je spojuje zákazník a společný cíl – splnění jeho požadavků. Mezi základní funkce dodavatelského řetězce řadíme vývoj nového produktu, marketing, operace, distribuci, financování a zákaznický servis, přičemž základním cílem je maximalizace celkové dosahované hodnoty. Hodnota vytvářená dodavatelským řetězcem je rozdílná než hodnota konečného produktu (Chopra a Meindl, 2006), a je také rozdílná než hodnota vytvářená řetězcem hodnot (a hodnotovou sítí), protože *hodnotový řetězec se týká způsobu, jímž firmy vytvářejí hodnotu. Dodavatelský řetězec zahrnuje rovněž prvky, které jsou z hlediska fungování firmy vnější, včetně činností nutných k přeměně hrubého materiálu do podoby zboží nebo služby a jeho dodání spotřebiteli nebo firemnímu zákazníkovi* (Jakubíková, 2012, s. 218)

## 2 NÁKUP A NÁKUPNÍ MARKETING

Jednou z podpůrných funkcí v rámci hodnotového řetězce je obstarávací proces – nákup, popis tohoto procesu, základních pojmů a vztahů, které jsou v rámci nákupu/nákupního marketingu využívány, tvoří druhý základní teoretický pilíř této diplomové práce, proto je v této části práce zaměřena pozornost na oblast nákupů na B2B trzích a to především z pohledu nákupu výrobních a obchodních firem. Toto vymezení je důležité především z důvodu vyčlenění nákupů vládních organizací, protože tato oblast má svá specifika.

Při studiu dané problematiky je nutné si také uvědomit odlišnosti firemního nákupu a nákupu spotřebitelů. Základní rozdíly jsou patrné ze srovnání B2B trhů a spotřebitelských trhů, které je provedeno v kapitole 1.1 této práce, především je třeba zdůraznit, že firemní nákupy jsou realizovány po rozhodnutí, které musí být racionálnější a profesionálnější než rozhodnutí o nákupu na spotřebitelském trhu, a musí být vytvářeno s cílem snížení nákladů a zvýšení zisku (Vitale, Giglierano, 2006).

Při realizaci firemních nákupů sehrávají hlavní roli nákupci – jako zástupci kupujícího – a dodavatelé – jako zástupci prodávajícího. Tyto dvě skupiny musí mezi sebou vytvořit, rozvíjet a udržovat dobrý vztah – partnerství a to proto, že je *partnerství s dodavatelem takový pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je budován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu oběma partnerům* (Nenadál, 2006, s. 29).

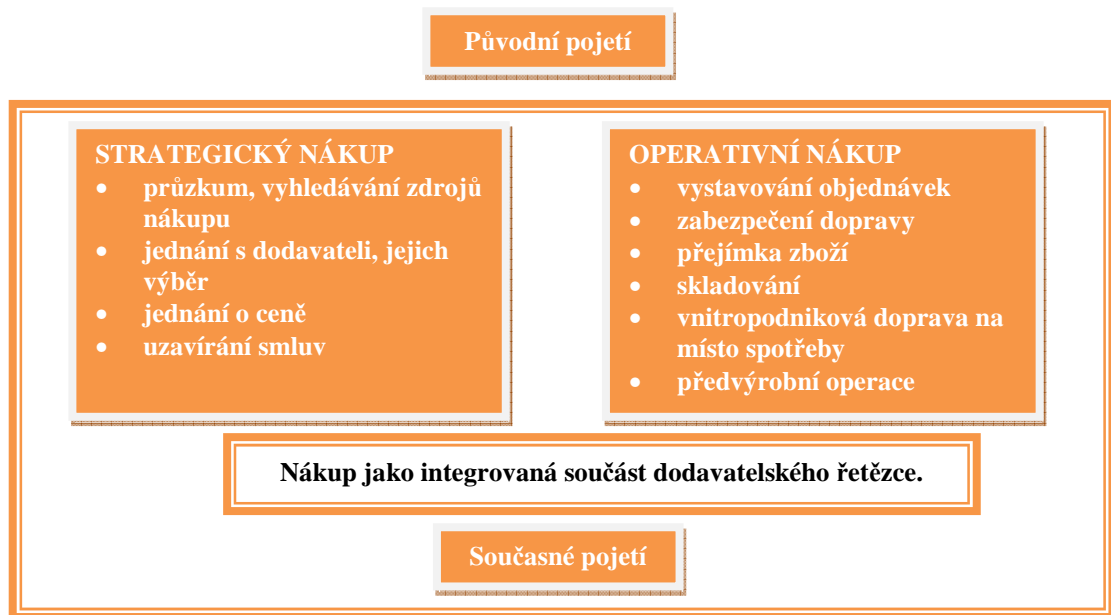
### 2.1 Postavení nákupu v podniku, jeho funkce a cíle

*Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách* (Lukoszová, 2004, s. 4). Mezi další základní podnikové funkce patří v případě výrobního podniku ještě výroba a prodej, v případě obchodního podniku pouze prodej (Lukoszová, 2004). Podle Grose a Grosové (2006, s. 9) můžeme dále nákup definovat jako *soubor činností, jejichž cílem je zabezpečení výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, polotvarů, surovin, energií, obalů aj. a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas, na požadované místo při ekonomických nákladech*.

Z výše uvedených definic je tedy jednoznačné, že nákup hraje v každodenním životě každého podniku velmi důležitou roli. Útvar nákupu nakupuje všechno a pro všechny, je tedy úzce spjat se všemi organizačními jednotkami podniku a napomáhá zajišťovat jejich bezproblémový chod prostřednictvím dodávání požadovaného zboží nebo služeb, ve většině

podniků je také součástí rozhodovacího procesu o nakupovaném zboží či službách – nákupci se aktivně podílí na rozhodovacím procesu.

Tento vývoj je dle Grose a Grosové (2006, s. 10) dán tím, že řada firem pracuje v podmínkách rozsáhlých dodavatelských řetězců. Rozhodování v nákupu se tak stává strategickou záležitostí. Management nákupu v novém pojetí spojuje strategickou i operativní úroveň a stává se integrovanou součástí logistických, dodavatelských řetězců (Obrázek 4).



**Obrázek 4: Změny v pojetí nákupu**  
(Gros, Grosová, 2006, s. 11), vlastní zpracování

Základní cíle podniku slouží jako východisko pro definování cílů v jednotlivých funkčních oblastech, tedy i v nákupu. Nákupní cíle jsou zpravidla tyto:

- uspokojení potřeby,
- snížení nákladů nákupu,
- snížení rizika nákupu,
- zvýšení rychlosti nákupu,
- zvýšení flexibility nákupu,
- sledování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy (Lukoszová, 2004, s. 16).

Tyto cíle by měly být základem pro vytvoření nákupní strategie, která by měla mít návaznost na cíle celého podniku, které by měly mít jasně stanovené ukazatele tak, aby se dalo sledovat, jakým způsobem jsou plněny, či nikoliv.

## 2.2 Nákupní situace

Rozlišujeme tři základní typy nákupních situací, které nazýváme nákupními třídami:

- nový nákup (nebo nový úkol),
- modifikovaný opakovaný nákup (nebo změna dodavatele),
- přímý opakovaný nákup (Havaldar, 2010).

### 2.2.1 Nový nákup

Jedná se o situaci, kdy firma nakupuje danou položku poprvé. Potřeba takového nákupu může být způsobena působením interních či externích faktorů – například pokud se firma rozhodne rozšířit výrobu o nový produkt, je třeba nakoupit nové stroje, materiál nebo náhradní díly. V této nákupní situaci mají nákupci pouze omezené znalosti a málo zkušeností, proto musí získat co nejvíce informací o výrobku, o potenciálních dodavatelích, cenách atd., dochází proto k tomu, že:

1. riziko takového nákupu je zvýšené,
2. rozhodnutí o nákupu mohou trvat delší dobu,
3. na rozhodnutí o nákupu se podílí více lidí (Havaldar, 2010).

Z výše uvedených důvodů je nutné, aby v případě nových nákupů zboží či služeb, které mají dopad na strategické cíle firmy, byl nákup plánován v dlouhodobém horizontu, řízen pokud možno nejvyšší úrovní, která zasahuje do nákupního procesu a aby bylo vytvořeno dlouhodobé partnerství s dodavatelem tohoto strategického zboží či služby (Blythe, Zimmerman, 2005).

### 2.2.2 Modifikovaný opakovaný nákup

V této situaci nákupce přehodnocuje běžné nákupní postupy z důvodu změny objednávaného množství, specifikace položky nebo ve snaze změnit z jakéhokoliv důvodu dodavatele. K těmto změnám může docházet na základě průzkumu ve firmě (interní vlivy), nebo také díky marketingovým aktivitám konkurenta stávajícího dodavatele (externí vlivy). V každém případě je třeba získat nové nabídky dodavatelů, což může vést k narušení někdy dlouhodobého a pracně vytvořeného vztahu se stávajícím – nevyhovujícím - dodavatelem (Blythe, Zimmerman, 2005).



### 2.2.3 Přímý opakovaný nákup

Přímý opakovaný nákup znamená, že nákupce objednává zboží či služby, které firma potřebuje neustále. Dodavatel, zboží/slужba, cena, dodací termín, platební termín a další náležitosti objednávky zůstávají stejné. Jedná se o rutinní rozhodnutí s velmi nízkým rizikem, ke kterému není potřeba velké množství informací. Přímé opakované nákupy realizuje firma většinou u dodavatelů, se kterými je spokojena (Havalдар, 2010).

## 2.3 Nákupní proces

Nákup je jednou ze základních podnikových funkcí a jako takový hraje zásadní roli v plnění podnikových cílů. Je proto důležité, aby byl proces obstarávání zboží a služeb - nákupní proces - rozdělen na části a zmapován tak, aby šlo jednoznačně určit jeho nejdůležitější momenty, na ty je pak třeba se zaměřit a usilovně pracovat na jejich zdokonalování. Z tohoto důvodu vznikla od počátku 60. let řada teorií snažících se o popsání nákupního procesu (Lukoszová, 2004):

- model Robinsona a Farise,
- schéma Robinsonovo-Farisovo-Windovo,
- Ozanův a Churchillův model,
- Websterův a Windův model,
- Cordozův model
- Shethův model,
- model Woodsida a Vyase,
- Moelerův model,
- dyadický model,
- interakční model (Lukoszová, 2004).

Kotler (2007, s. 258) využívá schéma Robinsona, Farise a Winde, které bylo vytvořeno v roce 1967 v rámci společnosti Robinson and Associates a říká, že společnost Robinson and Associates *identifikovala osm stadií a nazvala je nákupní fáze. Tento model se nazývá konstrukce nákupní sítě. Model osmi nákupních stádií popisuje hlavní kroky nákupního procesu společnosti. Sledování mapy nákupního toku může marketérovi poskytnout mnoho náznaků.* Nákupní fáze jsou definovány stejně pro všechny typy nákupních situací (viz Tabulka 3).

Nákupní fáze	Nový nákup	Modifikovaný opakovaný nákup	Přímý opakovaný nákup
1. Rozpoznání problému	Ano	Možná	Ne
2. Obecný popis potřeby	Ano	Možná	Ne
3. Specifikace výrobku	Ano	Ano	Ano
4. Hledání dodavatele	Ano	Možná	Ne
5. Kolekce návrhů	Ano	Možná	Ne
6. Výběr dodavatele	Ano	Možná	Ne
7. Specifikace objednávacích postupů	Ano	Možná	Ne
8. Hodnocení výkonu	Ano	Ano	Ano

**Tabulka 3: Konstrukce nákupní sítě**

Prizpůsobeno dle Kotler 2007, s. 258; vlastní zpracování

Dle Vitale a Giglierana (2006) je však třeba model nákupní sítě rozvinout do *process flow* modelu – modelu toku procesů a to především proto, že výše uvedené fáze tvoří postup, kdy není možno zahájit další fázi, dokud předešlá fáze není ukončena (například nelze hledat dodavatele v případě, že ještě není uzavřena fáze specifikace výrobku). Dle praktických zkušeností probíhá nákupní proces (především u nových nákupů) tak, že dochází k řadě překrývání fází a zpětných kroků bez patrnosti rozdílů mezi jednotlivými fázemi nákupního procesu. Vitale a Giglierano nicméně využívají základních principů modelu nákupní sítě, jak je patrné z Tabulky 4.

FÁZE PROCESS-FLOW MODELU	FÁZE MODELU NÁKUPNÍ SÍTĚ
<b>Fáze definice</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>definování problému</li> <li>definování řešení</li> <li>specifikace výrobku</li> </ul>	Rozpoznání problému Obecný popis potřeby Specifikace výrobku
<b>Fáze výběru</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>hledání dodavatele/řešitele</li> <li>výběr dodavatele/řešitele</li> </ul>	Hledání dodavatele Kolekce návrhů Výběr dodavatele
<b>Fáze dodání</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>úprava dle potřeb zákazníka</li> <li>instalace/testování/školení</li> </ul>	Specifikace sjednávání postupů
<b>Závěrečná fáze</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>nalezení řešení</li> <li>dosažení konečného výsledku</li> <li>hodnocení výsledků</li> <li>definování dalších potřeb</li> </ul>	Hodnocení výkonu Předání práce

**Tabulka 4: Fáze process-flow modelu**

Přeloženo a přizpůsobeno z Vitale a Giglierano, 2006, s. 66, vlastní zpracování

## 2.4 Nákupní centrum

Existuje pouze velmi málo případů, kdy je rozhodnutí o nákupu vytvořeno jedním člověkem – na rozhodnutí se ve většině případů podílí několik zainteresovaných osob, které nelze nalézt jako samostatnou jednotku v organizačních strukturách firem, protože se jedná o skupinu, která je tvořena v závislosti na nakupovaném zboží či službě. Tato jednotka se nazývá nákupní centrum (Blythe, Zimmerman, 2005).

Jednotliví členové nákupního centra se podílejí na rozhodnutí o nákupu, mají společný cíl a jsou zodpovědní za rizika plynoucí z nákupu. V rámci jednoho nákupního případu může jeden člen sehrát několik rolí v závislosti na složitosti případu a funkcích osob, které jsou k případu přizvány (Havalдар, 2010).

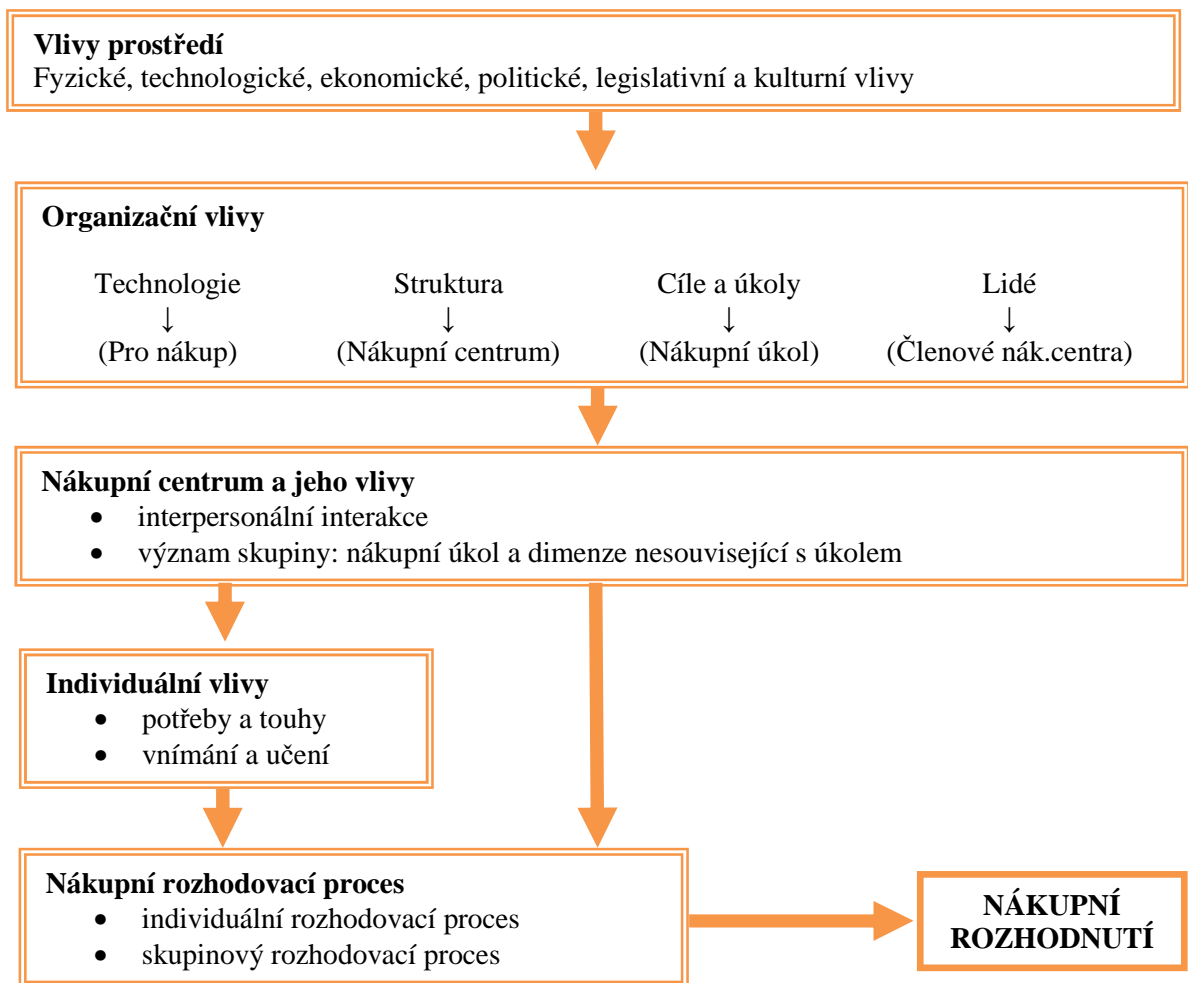
Rozlišujeme tyto základní role v nákupním centru:

- iniciátoři – osoby, které jako první rozpoznají problém,
- strážci/vrátní – ochránci ostatních členů nákupního centra před nežádoucími vlivy,
- nákupci – mají za úkol vyhledat dodavatele a dotáhnout vyjednávání do zdárného závěru, často také zajišťují řešení příslušných administrativních náležitostí,
- rozhodovatelé – osoby, které dělají konečné rozhodnutí o nákupu,
- uživatelé – osoby, které budou využívat nakoupený produkt,
- ovlivňovatelé – osoby snažící se ovlivnit rozhodující těch členů nákupního centra, ke kterým mají přístup (Blythe, Zimmerman, 2005 dle Webster a Wind, 1972).
- *schvalovatelé – pracovníci, kteří autorizují jednání rozhodovatelů nebo nákupčích* (Kotler, 2007, s. 253).

Nákupní chování organizací a faktory, které jej ovlivňují, jsou velmi důležitým prvkem analýzy B2B trhů. Průmysloví zákazníci jsou ovlivňováni celou řadou faktorů, které jim pomáhá vytvářet nákupní rozhodnutí, obecně hovoříme o vlivech organizace a o individuálních vlivech. Nákupní centrum je jedním ze čtyř základních prvků/vlivů Websterova a Windova modelu (viz Obrázek 5) ovlivňujících nákupní chování organizací:

- vlivy prostředí,
- vlivy organizace,
- **nákupní centrum a jeho vlivy,**
- individuální vlivy (Havalдар, 2010 dle Webster a Wind, 1972).

Působením těchto vlivů je vytvářeno charakteristické chování organizace při nákupu.



Obrázek 5: Obecný model nákupního chování organizací dle Webstera a Winda  
Přeloženo a přizpůsobeno z Havaldař, 2010, s. 50

## 2.5 Nákupní marketingový mix

Nákupní marketingový mix je soubor nástrojů, pomocí kterých dochází k zabezpečování základních požadavků na nákup (nákupní marketing). Dle Zamazalové (2009) se jedná o:

- informační mix,
- komunikační mix,
- dodavatelský mix,
- konkureční mix,
- cenový mix,
- výrobní mix,
- mix kvality,
- množství mix,

- termínový mix,
- mix nákupních podmínek.

Dle Synka (2010, s. 198) *uspořádání nástrojů nákupního marketingového mixu odpovídá chronologii hlavních aktivit nákupního procesu, tedy vychází z:*

- informačního a komunikačního mixu – kompletace a analýza informací o položkách, dodavatelích, cenách, podmínkách obchodu,
- výrobového mixu a mixu služeb – posouzení kvalitativních a kvantitativních vlastnostech nakupovaných položek (zboží, služeb) při zachování hospodárnosti nákupu,
- cenového a kontrakčního mixu – rozhodování o nákupu na základě ceny a informací získaných z informačního a komunikačního mixu, stanovení platebních podmínek,
- logistického mixu – způsob zabezpečení dodání objednaného zboží (Synek, 2010).

Toto rozdělení je obdobné jako u klasického marketingového mixu – 4P (product, price, promotion, place).

## 2.6 Dodavatelé

*Ústřední problém nákupního marketingu představuje volba dodavatele. Při jeho výběru je zapotřebí využít veškerých dostupných metod včetně osobních referencí. Dodavatele je možno chápat také ve dvou podobách:*

- *dodavatel=partner, spojenec,*
- *dodavatel=protihráč (Lukoszová, 2004, s. 102).*

Dle Nenadála (2006) je pohled na dodavatele vytvářen v závislosti na tom, jakým způsobem organizace obstarávají zboží – zda se jedná „pouze“ o nakupování, či zda se jedná o vytváření vztahu – partnerství s dodavateli, které považuje za lepší řešení. Nenadál (2006, s. 23) upozorňuje také na to, že *jedním z tíživých momentů minulosti je snaha a priori považovat dodavatele za jakéhosi nepřítele, někoho, kdo nemá jiný zájem než co nejrafinovaněji odběratele obelstít. Podobné stereotypy mohou i dnes ovlivňovat postoje a rozhodování manažerů dodavatelských organizací, nicméně z dlouhodobého hlediska je tento přístup nemožný.*

Jaký přístup k dodavateli je tedy správný? Bude se jednat o kombinaci prvků nakupování a vytváření partnerství s dodavateli. *Management partnerství s dodavateli počítá se všemi dosavadními aktivitami v nákupu, bude je však stavět na novou kvalitativně vyšší úroveň a jak už bylo předesláno, bude nakupování obohacovat o další procesy, které přinášejí hodnotu všem zainteresovaným* (Nenadál, 2006, s. 24).

Vztahy mezi dodavateli a odběrateli se mohou lišit v následujících faktorech:

- dostupnost alternativ,
- důležitost dodávaného zboží,
- komplexnost dodávaného zboží,
- dynamika trhu dodávaného zboží (Kotler, 2007).

Na základě výše uvedených faktorů lze dodavatelsko-odběratelské vztahy rozdělit do kategorií, které jsou seřazeny dle vzrůstající důvěry mezi subjekty vztahu:

- základní nákup a prodej,
- zjednodušení nákup a prodej (o něco málo vyšší přizpůsobení prodejce než u základního nákupu a prodeje),
- smluvní transakce,
- zásobování zákazníka,
- kooperativní systémy,
- spolupráce,
- vzájemné přizpůsobení,
- zákazník je král (Kotler, 2007).

V případě, že je třeba před nákupem potřebné položky, hledat dodavatele a následně vyhodnotit, kterého dodavatele nákupce zvolí, je možno pro toto rozhodnutí použít například následující metody:

- expertní odhad,
- scoring-model (kvantitativní hodnocení stanovených kritérií),
- porovnání nabídek (z hlediska požadované úrovně ceny, kvality či termínu dodání),
- kombinaci výše uvedených metod (Lukoszová, 2004).

*Kromě uplatnění uvedených víceméně objektivních metod je možné se v nákupní praxi podniků setkat s dalšími, specifickými, přístupy k výběru dodavatele:*

- *nákupčí má příkaz nakoupit co nejlevněji,*
- *nákupčí razí subjektivní přístup (volí první variantu),*
- *nákupčí se řídí subjektivními zájmy,*
- *výběr probíhá formou konkursního řízení (Lukoszová, 2004, s. 103).*

V praxi bývá někdy velmi složité vytvořit s dodavatelem partnerství, které by mělo dlouhodobý potenciál – v dnešní době zvyšujících se cen a tlaku na snižování nákladů nemají mnohdy dlouhodobé vztahy své místo. Zástupci odběratelů – nákupci – musí permanentně sledovat trhy a v případě nabídky zajišťující vysokou úsporu nákladů často dochází k přechodu k jinému než stávajícímu dodavateli, a to i na úkor vzájemných dobrých vztahů.

Je také však důležité zmínit, že ne každý nakupovaný artikl, ať už zboží či služba, je možné nakupovat od kohokoliv a to z důvodu zajištění kvality dodávaného zboží nebo služby. Jedná se především o základní suroviny či polotovary se stanovenou kvalitou a certifikací, které nelze nahradit, nebo o originální náhradní díly vyžadované výrobcem pro zajištění deklarovaného chodu stroje. V takových případech přicházejí skutečně na řadu dlouhodobé vztahy s dodavateli, jejich rozvíjení a utužování.

## **2.7 Zásoby**

Jednou ze součástí práce nákupce je zajišťovat a korigovat zásoby na skladě. *Problémem existujících i neexistujících zásob jsou jejich náklady* (Lukoszová, 2004, s. 69) - pokud je na skladě příliš velká zásoba, má podnik v této zásobě vázány své finanční prostředky, což je z hlediska efektivního řízení podniku nevyhovující. Stejně tak je nevyhovující, pokud na skladě zásoby nějakého artiklu chybí – dochází k ohrožení základních funkcí podniku (viz kapitola 2.1 této práce). Je tedy nutné, aby nákupce dokázal stanovit optimální výši zásob na skladě.

Při řízení zásob hovoříme o operativním a strategickém řízení zásob. *Operativní řízení zásob má zabezpečit udržování konkrétních druhů zásob materiálů v takové výši a struktuře, která odpovídá potřebám* (Synek, 2010, s. 193) uživatelů, a obsahuje tyto aktivity:

- *evidence zásob,*
- *analýza zásob,*

- kontrola zásob,
- vlastní regulace (usměrňování) (Lukoszová, 2004, s. 69).

*Strategické řízení zásob je představováno souborem rozhodnutí o množství finančních zdrojů, které podnik může z celkových disponibilních zdrojů optimálně vyčlenit na jejich finanční krytí* (Synek, 2010, s. 194).

Úkolem nákupce je optimalizace zásob, která je většinou prováděna na základě nákladového kritéria, které vyžaduje co nejnižší celkové náklady spojené s pořízením, skladování a řízením skladových zásob daného artiklu. Aby byl nákupce schopen zajistit minimální náklady, je nutné využívat vhodný objednávací režim, s jehož pomocí lze určit optimální objednávací množství, které je třeba nakoupit – může se jednat o fixně stanovené množství zboží (pokaždé je objednáno stejné množství), variabilní výši množství na objednávce, či předem vypočítané optimální množství. Stejně tak vhodný objednávací režim pomáhá stanovit periodicitu objednávek (Synek, 2010). Vhodný objednávací režim je možné dosáhnout pomocí využívání IT nástrojů v oblasti podnikových informačních systému – SAP, Oracle apod.

### **2.7.1 Konsignační zásoby**

*Koncept konsignace (komise) není nový a ani zvláště složitý: na základě vzájemné dohody dodavatel souhlasí s umístěním skladových zásob ve vašem skladě, přičemž zboží není fakturováno do doby, dokud s ním nezačnete disponovat. Jedná se o jeden z nejefektivnějších způsobů, jak zvýšit obrát a přitom minimalizovat provozní náklady na skladování a zároveň zajistit dostatečné zásobování materiálem* (Wallase, 2010).

Využívání konsignace je ideálním řešením ve chvíli, kdy nákupce chce minimalizovat stav zásob na skladě. Pro podnik, který konsignaci využívá, je to velká výhoda, protože nemá vázány finanční prostředky v zásobách. Další výhodou je bezesporu neustálá dostupnost zboží, což je výhoda i pro dodavatele – zboží, které je na skladě si uživatelé vezmou raději než zboží, na které by museli čekat.

Dodavatel může zboží v konsignačním skladě doplňovat automaticky (periodicky či na základě svých vlastních možností) nebo na základě konsignační objednávky vytvořené nákupcem nebo automatickým systémem objednávek. Kromě neustálé dostupnosti zboží u zákazníka je možnost flexibilního doplňování konsignačního skladu bezesporu další velkou výhodou pro dodavatele, protože mu to usnadňuje plánování logistiky a přesunu zboží a snižuje mu to tak náklady na přepravu zboží.



Někteří dodavatelé však mohou ke konsignaci přistupovat negativně a to především proto, že dodáním zboží na konsignační sklad se vzdávají části zboží, kterou nemají zaplacenou – nemají tedy fyzicky zboží ani peníze. Z tohoto důvodu se většinou ke konsignačním dohodám přistupuje mezi obchodními partnery, kteří mají vytvořen dlouhodobý vztah, je mezi nimi vzájemná důvěra.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část diplomové práce byla zpracována na základě několika metod a metodiky DMAIC, v této kapitole jsou uvedeny stručné definice těchto metod.

#### 3.1 Metodika DMAIC

*DMAIC je prověřený postup, jak do firmy zavádět inovace. Svým původem patří k modelu kvality Six Sigma, ale svou podstatou je platný pro každé organizačně procesní zlepšování (PDQM, 2013). DMAIC je zkratka složená z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých fází, kterými je třeba v rámci tohoto postupu projít:*

- D = Define – definování problému a projektu,
- M = Measure – měření a sběr dat,
- A = Analyze – analýza dat a příčin,
- I = Improve – zlepšení, vytvoření nových řešení
- C = Control – řízení procesu (Continental AG, PROMT Training, 2011).

Výše uvedené fáze jsou v rámci metodiky vzájemně propojeny a tvoří jeden ucelený systém. *Cílem metodiky DMAIC je odhalit kořenové příčiny problému, zabránit opakování problému v budoucnosti a využít získané poznatky pro další podobné procesy (Continental Barum, Základy neustálého zlepšování v týmech, 2009, snímek 28).*

**Define** je počáteční fáze, ve které musí dojít k definování projektu, výběru týmu, který se bude zabývat řešením projektu, zmapování procesu a porozumění potřebám zákazníka (zadavatele, uživatele, ...) (Continental AG, PROMT Training, 2011). *Kvalitní provedená definice cíle a všech okolností a prostředků potřebných pro jeho dosažení je klíčovou částí celého procesu zlepšování. Dokonce tak klíčovou, že většina neúspěchů při zlepšování má své kořeny už v zanedbané definiční fázi (PDQM, 2013).*

Následuje fáze **Measure**, ve které je nutno uspořádat vstupy a výstupy, vytipovat nejdůležitější vstupy a vytvoření plánu sběru dat, ověření systému měření (relevantnost a pravdivost dat), sběr dat a jejich statistický popis, stanovení způsobilosti a procesní sigma (Continental AG, PROMT Training, 2011). *Cílem kroku měření je získat maximum objektivních (nebo také kvantifikovatelných) informací o procesech nebo předmětu, který chceme zlepšovat (PDQM, 2013).*

V rámci fáze **Analyze** by mělo dojít k uspořádání příčin a grafické analýze, vizualizaci dat, komunikaci výsledků analýzy, formulaci a testování hypotéz, stanovení závislosti a naplánování experimentu (Continental AG, PROMT Training, 2011). *Cílem etapy analýzy je nalézt skutečnou příčinu problémů. Analýza jde za hranice intuice i zkušeností pracovníků a konzultantů a snaží se vystopovat skutečnou společnou příčinu problémů* (PDQM, 2013).

Po důsledné analýze se přistupuje k fázi **Improve**, ve které dochází k vytváření nových řešení, výběru řešení a ohodnocení rizik, popř. k provedení pilotních zkoušek (Continental AG, PROMT Training, 2011). *Fáze zlepšování je sama o sobě projektem zahrnujícím plánování, kalkulaci, řízení rizik. Samotná implementace začíná analýzou a pokračuje přes pilotní nasazení k samotné produkci* (PDQM, 2013).

Závěrečnou fází je **Control** – dochází k tvorbě a aplikaci kontrolních plánů a nových standardů, řízení vstupů a monitorování výstupů, ověření výsledků, prezentace a předání projektu vlastníkům procesu (Continental AG, PROMT Training, 2011). *Poslední z etap - ověření - má za cíl dotáhnout změny do konce. V rámci etapy je třeba ověřit, že všechny změny skutečně byly provedeny, dostaly se tam, kam měly, a lidé nové postupy znají a používají* (PDQM, 2013).

*Je známou pravdou (a ta pravda má dokonce své jméno - Hawthornův efekt), že když s jakoukoli činností ve firmě děláte nějaké změny, dostaví se zlepšení. Důvodů je řada, ale zásadní je, že když se na cokoli soustředíte, děláte to lépe. Větší pozor si dají i ostatní, aby jejich chyby nebyly tolik vidět. Je proto typické, že už samotnou pozorností na problémové oblasti dosáhnete zlepšení. Toto zlepšení ale trvá jen dotud, dokud pozornost skutečně věnujete a jakmile se pozornost odvrátí, problémy se vrátí* (PDQM, 2013).

### 3.2 Další použité metody

Kromě metodiky DMAIC byly v práci využity také následující metody:

- ABC analýza *spočívá v rozřídění sortimentu skladovaných a spotřebovávaných druhů materiálů na několik skupin podle podílu na jejich celoroční spotřebě* (Macurová a kol., 2008, s. 15).
- SWOT analýza *je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního zá-  
měru (například nového produktu či služby)* (Managementmania, 2013).
- Síťová analýza jako prostředek plánování projektu.
- Nákladová analýza jako prostředek vyhodnocení nákladů na projekt.
- Riziková analýza jako nástroj vyhodnocení možných rizik, které se mohou vyskytnout v průběhu plánování a realizace projektu.

## 4 CHARAKTERISTIKA KONCERNU CONTINENTAL

Koncern Continental je nyní mezi největšími pěti dodavateli automobilového průmyslu na celém světě a disponuje rozsáhlým know-how z oblasti pneumatikářské a brzdové technologie, z regulace jízdní dynamiky, elektroniky a sensoriky (Continental Barum, 2008, s. 5) v současné době je zaměření podstatně širší, viz. výrobní program níže.

Continental byl založen v Hanoveru v roce 1871 jako akciová společnost „Continental-Caoutchouc- und Gutta-Percha Compagnie“, hlavní činností tehdy byla výroba gumárenských produktů, pogumovaných textilií a pláštěů pro kočáry a bicykly. V roce 1898 se v Hanoveru začaly vyrábět bezdezénové pneumatiky Continental, o šest let později pak začíná Continental jako první výrobce vyrábět pneumatiky s dezénem. Následný vývoj společnosti se nesl ve znamení fúzí a nákupů pneumatikářských aktivit po celém světě, který vedl až k vytvoření koncernu Continental AG, jak jej známe nyní (Intranet Continental Barum, Zavádění nového loga, 2013). V průběhu roku 2013 dojde ke změně loga koncernu (Obrázky 6 a 7).



**Obrázek 6: Logo Continental platné do 14.5.2013**  
Zdroj: Intranet Continental Barum, Domovská stránka, 2013



**Obrázek 7: Logo Continental platné od 15.5.2013**  
Zdroj: Intranet Continental Barum, Zavádění nového loga, 2013

### 4.1 Výrobní program koncernu

Ve výrobní program koncernu neobsahuje pouze výrobu pneumatik – Continental se člení na šest divizí:

- chassis & safety – technologie pro brzdné systémy a podvozky, aktivní a pasivní bezpečnost a senzory,
- powertrain – systémová řešení pro hnací ústrojí, řešení oblasti ekonomické a ekologické jízdy,

- interior – technologie pro řízení komunikace mezi automobilem, řidičem, cestujícími, a mezi automobilem a jeho okolím,
- tires - pneumatiky pro osobní automobily,
- tires - pneumatiky pro užitkové automobily – autobusy, nákladní automobily, apod.
- ContiTech – výroba součástek, komponent a systémů pro různé průmyslové oblasti (Continental Barum, 2008, s. 5).

V roce 2012 dosáhl koncern skvělých ekonomických výsledků:

- zvýšení zisku oproti předešlému roku o 50% na téměř 1,9 miliardy EUR,
- čisté zadlužení sníženo o téměř 1,5 miliardy na 5,3 miliardy EUR,
- nárůst obrátu o 7,3% na 32,7 miliardy EUR,
- nárůst operativního výsledku (EBIT) o 18,3% na 3,1 miliardy EUR (Continental, 2013).

#### 4.2 The BASICS – Vize, mise, základní hodnoty a principy chování

*Koncern Continental je globální společností a v důsledku toho si uvědomuje důležitost firemní kultury. BASICS slouží jako spojnice, která drží rozrůstající se koncern pospolu: Pro všechny zaměstnance, po celém světě, nabízí možnost identifikovat se s koncernovými názory a hodnotami (Continental Barum, BASICS - Zásady společnosti Continental, 2007, s. 2).*

Jako každá společnost má i koncern Continental stanoveny základní principy napomáhající dosažení stanovených výsledků (viz Obrázek 8).



**Obrázek 8: Základní principy koncernu Continental**  
Zdroj: Continental AG, Naše BASICS, 2011

Vize společnosti: *Vaše mobilita. Vaše svoboda. Náš rukopis.*

- *Náš svět tvoří pokročilé a inteligentní technologie pro dopravu osob, přepravu materiálu a přenos informací.*
- *Všem našim zákazníkům na všech trzích chceme poskytovat jen ty nejlepší výrobky a služby.*
- *Díky tomu nás všichni naši akcionáři budou vnímat jako spolehlivého a respektovaného partnera, který jim poskytuje nejvyšší možnou přidanou hodnotu. (Continental AG, Naše BASICS, 2011).*

Mise společnost vysvětluje, proč společnost existuje a jaká je oblast působnosti:

- dosažení nejvyšších očekávání zákazníků v oblasti přepravy osob, materiálu a přenosu informací,
- utváření hlavních megatrendů současnosti – bezpečnost, životní prostředí, informace a finančně dostupné automobily,
- vytváření přidané hodnoty,
- zajištění udržitelnější, bezpečnější, pohodlnější, individuálnější a cenově dostupnější dopravy,
- vytváření užitku celé společnosti v oblasti ochrany života a zdraví, kvality života, rychlejšího pokroku, lepší ochrany životního prostředí a větší možnosti utvářet svou vlastní budoucnost,
- *budoucnost začíná s Continentalem dříve* (Continental AG, Naše BASICS, 2011).

Hodnoty jsou základními kameny úspěchu společnosti, a jedná se dle BASICS (Obrázek 9) o tyto: *Důvěra, Touha vítězit, Svoboda k činům a Soudržnost* (Continental AG, Naše BASICS, 2011).



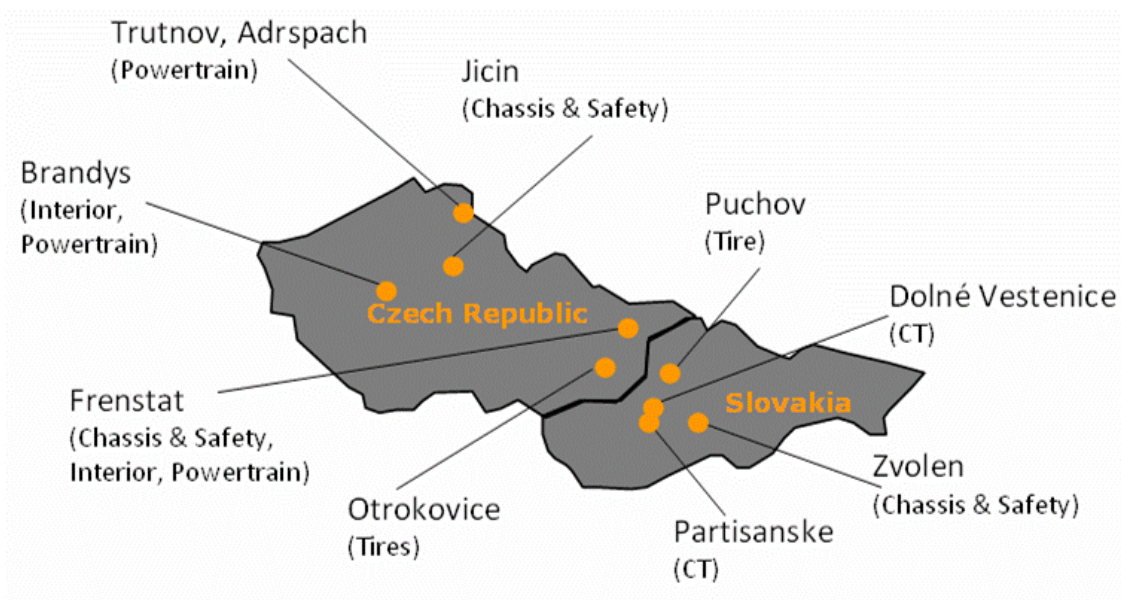
**Obrázek 9: BASICS koncernu Continental**  
Zdroj: Continental AG, Naše BASICS, 2011



### 4.3 Koncern Continental v regionu CZ/SK

Společnost Continental v České republice působí v závodech v Adršpachu, Brandýse nad Labem, Frenštátě pod Radhoštěm, Jičíně, Otrokovicích a Trutnově a zaměstnává téměř 13 000 zaměstnanců. V České republice vyrábíme palivové dopravní jednotky, palubní přístroje, ovládací panely klimatizací, rádia a navigační systémy, brzdové válce a posilovače brzd, senzory, elektronické řídicí systémy, trysky, čerpadla a pumpy, ventily, hadicové systémy, motory pro topení, pláště pneumatik pro osobní a nákladní automobily a pro autobusy, dodávky a speciální stroje, ventilaci a klimatizaci a další. (Conti-online.cz, 2013).

Na Slovensku jsou závody koncernu umístěny v Púchově, Partizánském, ve Zvoleně a Dolných Vestenicích. Hlavní činností slovenských závodů je výroba pneumatik, dopravních pásů, vysoce výkonných brzdových řemenů a gumových a gumo-kovových výrobků pro různá odvětví průmyslu, pružících elementů, brzdových a řídicích systémů (Conti-online.sk, 2013). Jak lze vidět z Obrázku 10, region CZ/SK – Česká republika a Slovensko – zahrnuje všechny divize koncernu uvedené v kapitole 3 této práce.



**Obrázek 10: Závody koncernu Continental v regionu CZ/SK**  
Zdroj: Intranet Continental AG, EU East CZ/SK – Locations, 2013

## 5 NÁKUPNÍ MARKETING V KONCERNU CONTINENTAL

V rámci celého koncernu je rozlišován nákup základních surovin a nepřímého (pomocného) materiálu (dále jen „NPM“). Obě aktivity jsou prováděny lokálními nákupními odděleními, rozdíl je však ve způsobu nakupování:

- **nákup základních surovin** zajišťují lokální nákupní oddělení na základě podmínek dohodnutých centrálním nákupem – ten vytváří podmínky pro efektivní zásobování závodů potřebnými surovinami, plánování nákupu surovin je záležitostí příslušných výrobních útvarů na základě plánované výroby,
- **nákup NPM** zajišťuje lokální nákupní oddělení s využitím podpory centrálního nákupu, nákup je prováděn na základě aktuální či plánované potřeby výrobních a servisních oddělení daného závodu.

Základní principy nákupu jsou u základních surovin i pomocných materiálů stejné:

- Vize: Být globálním strategickým obchodním partnerem v dodavatelském řetězci
- Mise: Vytvářet přidanou hodnotu pro Continental pomocí:
  - využívání potenciálu jednotného Continentalu,
  - dosahování uspokojení zákazníka,
  - chování správného podnikatele.
- Strategie: komplexnost, celkové náklady vlastnictví, SRM,
- Nákupní politika (viz Příloha 1),
- Projekty a úkoly,
- Roční/krátkodobé úkoly (cíle) (Intranet Continental AG, Corporate Purchasing, 2013).

Všechny nákupy jsou realizovány na základě Procurement Guidelines Continental Corporation (dále jen „PGCC“) a dále Všeobecných nákupních podmínek, které si každý závod vytvoří v souladu s pokyny centrálního řízení. Jedním z nejdůležitějších dokumentů PGCC je Supplier Code of Conduct – Dodavatelský kodex (Příloha 3).

Každá spolupráce s dodavatelem má dle pracovních instrukcí koncernu tyto náležitosti:

- výběr nejlepšího dodavatele, zaručujícího nejlepší ceny a podmínky,
- dodržení stanoveného rámce v oblasti nákladů,
- poskytnutí potřebné podpory,
- srovnávání dodavatelů s konkurencí,
- dodržování interních směrnic, nařízení a příruček koncernu v průběhu celého procesu komunikace s dodavatelem,
- princip 4 očí – zboží musí být objednáno nákupcem a zkontrolováno ve skladu,
- dodání zboží na základě písemné objednávky – mimo výjimky uvedené v interních předpisech koncernu,
- náležitosti pro specifické regiony a oblasti (Continental AG, pracovní instrukce, 2012).

## 5.1 Nákupní proces

Základním krokem při nákupu NPM je rezervace potřebné položky v elektronickém objednávkovém systému CEOS (Obrázek 11) (platí pro položky, které jsou zavedeny v systému SAP a mají přiřazeno své SAP identifikační číslo), popř. vytvoření požadavku na nákup v elektronickém objednávkovém systému CEOS (platí pro položky, které nejsou zavedeny v SAP, a nemají tudíž přiřazeno SAP identifikační číslo), ve výjimečných případech mohou být požadavky vytvářeny také v systému SAP R/3, popř. SAP PM, což jsou subsystémy informačního systému SAP, ke kterým mají přístup pouze vybrané osoby.

V případě objednávání pomocí CEOS hovoříme o vytváření tzv. nákupních košíků, které po vytvoření (odeslání do systému) rezervace/požadavku uživatelem, musí být schváleny příslušným nadřízeným v souladu s platnými schvalovacími pravomocemi a to v závislosti na hodnotě daného nákupního košíku. Díky propojení systémů CEOS a SAP dochází po schválení nákupního košíku příslušnými osobami k překlopení rezervací a požadavků z CEOS do SAP R/3, kde jsou následně přerozděleny příslušným nákupcům, kteří vytvoří objednávku, popř. je využit systém automatického objednávání.



*Obrázek 11: Logo CEOS*

Zdroj: Continental Barum s.r.o., CEOS, 2013

## 5.2 Automatické objednávky

V případě, že jsou některé položky nakupovány opakovaně, je snahou nákupce využití možnosti automatizace procesu vystavování objednávek. Automatický objednávkový proces vychází z rezervace vytvořené žadatelem (uživatel) pomocí CEOS, následné zpracování rezervace a odeslání objednávky dodavateli probíhá pomocí systému bez dalšího zásahu nákupce.

Před nastavením položky na automatiku je tedy nutné dohodnout s dodavatelem:

- ceny,
- dodací termíny (lze dohodnout např. závozy 1x za 14 dní),
- platební termíny,
- kvalitativní parametry zboží,
- kvantitativní parametry zboží (počet kusů v balení, na paletě...).

V souvislosti s automatickými objednávkami jsou často využívány konsignační sklady a také tzv. self-billing, což je způsob fakturace, kdy odběratel vytváří fakturu za dodavatele ve chvíli odebrání zboží ze skladu. Aby nedocházelo k zahlcení dodavatele fakturami, jsou tyto generovány automaticky v pravidelném, předem dohodnutém intervalu. Vystavená faktura obsahuje pouze souhrn položek odebraných za dané období.

Výhody automatického systému objednávek a self-billingu jsou následující:

- snížení administrativní zátěže nákupců a materiálové účtárny,
- snížení administrativní zátěže dodavatele,
- eliminace nákladů na poštovné a dopravu (v případě konsignace),
- vytváření elektronického archivu faktur,
- fixace podmínek.

### 5.3 Možnosti nákupu pomocí CEOS

V rámci CEOS rozlišujeme „interní“ nabídku zboží a katalogovou nabídku zboží. Interní nabídka zboží znamená, že zboží je po vytvoření rezervace/požadavku v CEOS nakoupeno od dodavatele příslušným nákupcem daného sortimentu nebo automatickým objednávkovým procesem v rámci SAP.

Elektronické on-line katalogy v rámci CEOS (katalogová nabídka zboží) fungují tak, že po vytvoření rezervace/požadavku a jeho schválení příslušným nadřízeným, systém odešle nákupní objednávku ve formě pdf souboru přímo dodavateli, z procesního hlediska prakticky dochází k vynechání nákupce jako mezičlánku při zajištění operativního nákupu. Základní podmínkou fungování těchto elektronických katalogů je předem dohodnutý postup, ceny, dodací a platební termíny s dodavatelem.

Využívání on-line katalogů sebou přináší řadu výhod:

- snížení administrativní zátěže na straně dodavatele i odběratele,
- zkrácení objednávkového procesu,
- automatické on-line odesílání objednávek,
- fixace ceny,
- nedochází k nárůstu skladových zásob – zboží má na svém skladě dodavatel až do chvíle přijetí objednávky,
- využívání self-billingu (viz výše),
- uživatelsky příjemné prostředí – velká nabídka, možnost srovnání.

Dále existuje možnost využívání e-shopů dodavatele pomocí propojení se SAP a CEOS koncernu. Využívání tohoto způsobu objednávání se v současnosti dále rozvíjí.

## 6 SWOT ANALÝZA SE ZAMĚŘENÍM NA OBLAST NÁKUPNÍHO MARKETINGU V RÁMCI KONCERNU CONTINENTAL

V této kapitole je provedena SWOT analýza se zaměřením na oblast nákupního marketingu v rámci koncernu Continental, využit je matematický model SWOT analýzy, kdy dochází k vyhodnocování vzájemného vlivu stanovených faktorů (+ pozitivní vliv, - negativní vliv, 0 faktory se neovlivňují) (Tabulka 5).

SWOT ANALÝZA MATEMATICKÝ MODEL	PŘÍLEŽITOSTI							HROZBY					+	-
	Otevření nových trhů	Nabídky nových dodavatelů	Rozvoj dopravní infrastruktury	Vznik nových distribučních řetězců	Příznivý vývoj v automobilovém průmyslu	Vznik nových zákaznických segmentů	Rozvoj nových komunikačních technologií	Pokles prodejů	Odechod klíčových pracovníků	Zpřísnění legislativy (nákup, dovoz, chemikálie)	Nekorektní jednání dodavatelů	Hrozba konkurence		
<b>SILNÉ STRÁNKY</b>														
Silná pozice na trhu, důvěryhodný partner	+	+	+	+	+	+	+	-	-	0	-	-	7	4
Používané informační systémy	+	0	0	+	+	+	+	-	-	0	0	-	5	3
Možnost kumulace objemů v rámci regionu	+	+	0	+	+	+	+	-	-	-	-	-	6	5
Hospodárnost nákupu základních surovin - centrální kontrakty	+	0	+	0	0	0	+	0	-	-	-	-	3	4
Důraz na transparentnost	+	0	0	0	0	+	+	0	0	0	-	0	3	1
<b>Globální dosah</b>	+	+	+	+	+	+	+	-	0	-	0	-	7	3
Důraz na komunikaci uvnitř koncernu	+	0	0	0	0	+	+	0	0	0	-	0	3	1
<b>SLABÉ STRÁNKY</b>														
Omezené portfolio výrobků	-	-	-	-	0	-	-	0	0	0	0	-	0	7
Nadměrná administrativní zátěž pracovníků	-	0	0	0	0	-	-	0	-	-	0	0	0	5
Nedostatečné vymezení kompetencí	-	-	0	-	0	0	-	-	-	0	-	0	0	7
Nejednotnost procesů v závodech při nákupu NPM - zvyšování nákladů	-	-	0	-	0	-	-	-	-	-	-	-	0	10
+	7	3	3	4	4	6	7	0	0	0	0	0	34	
-	4	3	1	3	0	3	4	6	7	5	7	7		50

Tabulka 5: SWOT analýza  
Vlastní zpracování

## 6.1 Silné stránky

SWOT analýza odhalila, že hlavními silnými stránkami je silná pozice na trhu, vytvoření pozice důvěryhodného partnera a globální dosah vlivů koncernu. Tyto hlavní stránky jsou v souladu s vizí koncernu, s BASICS, veškeré aktivity koncernu směřují k dosažení co největšího zdokonalení těchto silných stránek.

Důkazem toho mohou být například hodnocení v odborném tisku v oblasti výroby pneumatik: *V letošních testech zimních pneumatik pořádaných motoristickými časopisy získaly koncernové modely skvělá hodnocení a řadu vítězství. To jasně svědčí o tom, že se ve výrobních podnicích Continental AG snoubí kombinace technického umu, špičkových technologií směsí i vysoké kvality výroby* (Conti-online.cz, Pneumatiky značky Continental jsou doporučovány v celé Evropě, 2013).

Závody koncernu jsou také velmi úspěšné ve spolupráci s předními světovými automobilkami: *Již nyní je společnost Continental předním výrobcem asistenčních systémů pro řidiče. Od prvního projektu v roce 1999 pro Mercedes třídy S realizovala více než 100 projektů pro výrobce automobilů po celém světě. Kromě toho také nabyla rozsáhlé zkušenosti při návrzích displejů a uživatelských rozhraní a v oblasti řízení spotřeby energie pohonných systémů. Strategická jednotka pokročilého vývoje koordinuje integraci systémové úrovně na bázi křížové domény. Ve spojení s vlastní sítí partnerů na poli informačních a komunikačních technologií umožňuje tento přístup společnosti Continental realizovat holistický přístup k automatizovanému řízení vozidel. Tento globální dodavatel má navíc také dlouholetou historii ve vývojových aktivitách na poli automatizace* (Conti-online.cz, Continental a BMW spolupracují na vývoji vysoce automatizovaného řízení vozidel na dálnicích, 2013).

V oblasti nákupu je rozhodně nejsilnější stránkou možnost kumulace objemů v rámci regionu, a právě na rozvoj a posílení této silné stránky je zaměřena tato práce (viz dále).

## 6.2 Slabé stránky

V dnešní době tlaku na snižování nákladů se jako nejvýznamnější slabou stránkou jeví nedostatečné využívání společných synergií při nakupování NPM – tato skutečnost vede k tomu, že v mnoha případech každý lokální závod nakupuje NPM u dodavatele pod svým jménem a ne vždy dochází ke kumulaci objednávek jako je tomu u základního materiálu.

Dodavatel tedy není vždy dostatečně nucen nebo motivován k tomu, aby nabídl závodu největší možnou množstevní slevu, či jiný benefit, které by mohla skupina závodů získat v případě společného nákupu.

Spolupráce v této oblasti je nicméně velmi složitá – každý závod má specifické požadavky, vyrábí specifické výrobky a nákup provádí nákupci s rozdílnými znalostmi i časovými možnostmi. Z tohoto důvodu nebude pravděpodobně nikdy možné realizovat nákupy NPM pro všechny závody koncernu po celém světě, i když se samozřejmě mohou najít výjimky, a proto je vhodné omezit se buďto výrobním sortimentem, nebo regionálně a následně dle kategorií NPM (také viz dále).

Z tohoto důvodu je tato diplomová práce zaměřena na jednu z oblastí nákupu pomocných materiálu ve zvoleném regionu.

### **6.3 Příležitosti**

Nejvýznamnější příležitosti pro koncern jsou v oblasti otevření nových trhů a tedy možnost expandovat, v současné době koncern expanduje například do Ruska, kde je ve výstavbě nový závod na výrobu plášťů v Kaluze.

Rozvoj nových komunikačních technologií (i nových technologií obecně) je příležitostí, která se nabízí v dnešní moderní době úplně všem, je otázkou, do jaké míry lze tyto nové technologie začlenit do zavedených výrobních systémů a procesů. Obecně je však rozvoj technologií významným pozitivním vlivem působícím na podnikatelské subjekty.

### **6.4 Hrozby**

Významných hrozeb, které mohou negativně ovlivnit činnost koncernu, je několik, protože koncern operuje v málo stabilním podnikatelském prostředí, je velkou hrozbou konkurence. Této hrozbě lze čelit například pečlivým marketingovým průzkumem, průzkumem preferencí odběratelů/spotřebitelů apod.

Odchod klíčových pracovníků je vždy pro každou organizaci velký problém, je tedy třeba dbát na spokojenost zaměstnanců, zajistit odpovídající odměňovací systém, dbát na vztahy na pracovišti a podporovat seberealizaci.

V poslední době je velmi diskutovaným tématem také nekorektní jednání dodavatelů, které může koncern velmi vážně poškodit. Prevencí by mohlo být například pečlivě prováděné hodnocení dodavatelů a důraz na budování dlouhodobých vztahů s dodavateli.



## **7 ORGANIZACE NÁKUPU POMOCNÝCH MATERIÁLŮ V REGIONU CZ/SK SE ZAMĚŘENÍM NA NÁKUP CHEMIKÁLIÍ**

Organizační členění lze vidět v Příloze 2, nejvyšší a řídicí postavení v rámci nákupu NPM má v organizační struktuře centrální nákup NPM, pod který spadají jednotlivé regionální útvary, přičemž z hlediska této práce je nejdůležitější region EU East CZ/SK, jehož vedoucím je Slavomir Petrik. Tento region zahrnuje Českou a Slovenskou republiku, tedy 9 lokalit, kde jsou umístěny závody koncernu Continental, kdy objem nákupu NPM je větší než 300milionů EURO.

Závody v Adršpachu, Brandýse, Frenštátu a Trutnově společně tvoří tzv. Purchasing Hub (Intranet Continental AG, EU East CZ/SK, 2013), tedy jakýsi mezistupeň mezi regionálním útvarem a nákupními odděleními v jednotlivých závodech, a realizují společné nákupy.

### **7.1 Regionální cíle – nákup NPM, region CZ/SK**

Mezi základní regionální cíle nákupu NPM v regionu CZ/SK patří:

#### **1. sourcing – rozvoj součinností a vztahů:**

- rozvoj součinnosti mezi různými závody definováním společných projektů, kumulací objemů nakupovaného zboží a implementací společných kontraktů a dodavatelů tak, aby docházelo k optimalizaci celkových nákladů,
- rozvoj vztahů mezi všemi regionálními závody a centrálou s cílem zvýšení společné výkonnosti,

#### **2. procurement – obstarávací proces:**

- optimalizace a standardizace procesů,
- automatizace objednávacího procesu pomocí implementace e-katalogů a zavádění automatického objednávání v SAP, což přispívá k odstranění nadbytečných úkolů a zefektivnění systému objednávání,
- implementace CEOS2 ve všech závodech regionu,
- ohodnocení zavedení nákupního centra,

### 3. reporting – informování o vývoji důležitých ukazatelů:

- definování a implementace společných KPI, komunikačních a informačních nástrojů,
- pravidelné informace o regionálním a centrálním řízení (Intranet Continental AG, EU East CZ/SK – Goals and Objectives, 2013).

Nákup NPM probíhá na základě standardizovaných postupů platných v rámci celého koncernu a musí být prováděn prostřednictvím příslušných nákupních oddělení, která jsou zodpovědná za jednání s dodavateli a realizaci objednávky. V rámci NPM rozlišujeme následující skupiny:

- spotřební materiál,
- investice,
- služby a servis,
- MRO – opravy a další úkony údržby (Continental, pracovní instrukce, 2012).

Nákup chemikálií je dle struktury uvedené výše zařazen do skupiny „spotřební materiál“. Pro detailnější popis a rozlišení nakupovaných položek je v koncernu vytvořen systém tzv. CPMG skupin (Continental Purchasing Material Group). Každá nakupovaná položka je začleněna do některé CPMG skupiny, přičemž pomocné materiály – chemikálie jsou děleny do následujících skupin:

- AS0400 Plyny, vazelína, chemikálie
- AS0401 Technické plyny
- AS0402 Oleje, vazelína, mazadla
- AS0403 Chemikálie (Continental, CPMG - manuál pro vytváření službových objednávek, 1996).

## 7.2 Specifika nákupu chemikálií

Nákup chemikálií, pokud se nakupují jako pomocný materiál (tedy materiál, který není součástí hotového finálního výrobku), je v zodpovědnosti lokálních nákupních útvarů. Jednotlivé závody jsou zodpovědné nejen za jednání s dodavateli ohledně ceny, dodacích a platebních podmínek apod. a také za vyžadování, uplatňování a dodržování příslušné legislativy spojené s nákupem, používáním, skladováním a popř. prodejem v oblasti chemických látek a směsí (přípravků složených z více látek). Centrální nákup se při nákupu těchto položek zaměřuje hlavně na dodavatele, kteří dodávají položky z velkou spotřebou, např. oleje.

Vzhledem k členství ČR i SR v Evropské unii, mají vedoucí roli v této oblasti nařízení Evropského parlamentu a rady:

- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. **1907/2006** o registraci, hodnocení, povolování a omezování chemických látek, o zřízení evropské agentury pro chemické látky, o změně směrnice 1999/45/ES a o zrušení nařízení Rady (EHS) č. 793/93, nařízení komise (ES) č. 1488/94, směrnice Rady 76/769/EHS a směrnic Komise 91/155/EHS, 93/67/EHS, 93/105/EHS a 2000/21/ES (**REACH**), ve znění (ES) č. 366/2011, dále jen „REACH“,
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. **1272/2008** o klasifikaci, označování a balení látek a směsí, o změně a zrušení směrnic 67/548/EHS a 1999/45/ES a o změně nařízení (ES) č. 1907/2006 (**CLP**), dále jen „CLP“.

Výše uvedená nařízení upravují základní podmínky jakýchkoliv transakcí spojených s chemikáliemi, stanovují dle činností povinnosti jednotlivých subjektů účastnících se procesu výroby, dovozu, nákupu, používání a prodeje chemikálií. Obě nařízení dávají členským státům možnost úpravy některých oblastí působnosti nařízení pomocí národní legislativy.

Základní podmínkou nákupu chemikálií je neustálé sledování aktuální legislativy, protože nejen národní legislativa, ale především legislativa v rámci Evropské unie prochází neustálým vývojem, který se odráží v aktualizaci vydaných právních předpisů.

V případě nákupu chemikálií jako pomocných materiálů spadají závody koncernu v regionu CZ/SK většinou do kategorie „následný uživatel“. Toto je kategorie přinášející začleněným subjektům nejmenší množství povinností v porovnání s dalšími rolemi (kategoriemi) subjektů účastnících se jakékoliv činnosti s chemikáliemi. Definice dle REACH: následný uživatel je *fyzická nebo právnická osoba usazená ve Společenství jiná než výrobce nebo dovozce, která používá látku samotnou nebo obsaženou v přípravku při své průmyslové nebo profesionální činnosti. Následným uživatelem není distributor ani spotřebitel. Za následného uživatele se považuje rovněž zpětný dovozce osvobozený podle čl. 2 odst. 7 písm. c* (Úřední věstník Evropské unie, 29. 5. 2007, s. 136/21). Hlavní povinnosti by se daly shrnout následovně:

- povinnost vyžadovat od dodavatele bezpečnostní list (dále jen „BL“) (souhrn informací o tom, jak je chemikálie nebezpečná, jakým způsobem s ní zacházet apod.),
- povinnost kontrolovat povolené a doporučené použití uvedené v BL a expozičním scénáři, který je přílohou BL, a v případě nutnosti kontaktovat dodavatele s žádostí o další informace,
- předat informace obsažené v BL všem zaměstnancům, kteří s chemikálií pracují,
- povinnost uchovávat informace, které jsou důkazem o plnění povinností dle REACH,
- v případě nalezení nesrovnalostí v BL nebo na štítku chemikálie, který podává informace o nebezpečnosti, kontaktovat dodavatele (povinnost předávání informací v dodavatelském řetězci po směru i proti směru toku materiálu).

V případě nutnosti nákupů ze zemí mimo Evropskou unii se kupující stává „dovozcem“, takže dostává do oblasti s celou řadou povinností, které jsou spojeny s velkými náklady a zodpovědností, je tedy snahou nakupovat veškeré pomocné materiály – chemikálie pouze v EU. Ideální je nakupovat v rámci daného státu z důvodu nižších přepravních nákladů a rychlosti dodání.

V rámci ČR je důležité také sledovat národní legislativu, především Zákon č. 350/2011 Sb., o chemických látkách a chemických směsích (chemický zákon), v rámci SR je důležitý Zákon č. 67/2010 Z.z. o podmienkach uvedenia chemických látok a chemických zmesí na trh a o zmene a doplnení niektorých zákonov (chemický zákon).

Pokud jsou chemikálie nakupovány jako základní materiál, jsou veškeré povinnosti plynoucí z příslušné legislativy, kontrolovány, vyřizovány a plněny centrálou v Hannoveru. Specialisté z centrály pak mohou sdílet své zkušenosti s EU legislativou s lokálními závody, které řeší problémy s pomocnými materiály. V praxi je však tento postup využíván pouze v omezené míře a je běžnější pomocné materiály řešit pouze na lokální úrovni.

### 7.3 Lokace Otrokovice

Ve areálu výrobního závodu v Otrokovicích působí 3 samostatné právní subjekty:

- Continental Barum, s.r.o. Otrokovice
- Continental HT Tyres spol. s r.o. Otrokovice
- Continental Výroba Pneumatik spol. s r.o. Otrokovice

Nákup pro tyto společnosti zajišťuje Continental Barum s.r.o. a teprve následně dochází k rozúčtování nákladů dle příslušných středisek a projektů jednotlivých právních subjektů.

Nákup NPM je v rámci CoBa začleněn do divize Materiálové hospodářství, která zahrnuje nákup základních surovin, pomocných materiálů, služeb a investic, a také skladování. Nákup chemikálií je zajišťován odborem nákupu pomocných materiálů, jehož součástí je nákup a skladování NPM.

#### 7.3.1 Schvalovací proces – nákup chemikálií

Jak bylo zmíněno výše, je nutno při nákupu chemikálií dbát na dodržování legislativních opatření EU i národní legislativy ČR. Z tohoto důvodu jsou veškeré chemikálie nakupovány až po schválení jejich nákupů divizí ESH (Environment, Safety and Health), která zajišťuje ochranu osob a zdraví, životního prostředí a požární ochranu.

V roce 2011 byl zaveden nový systém evidence NPM chemikálií - každá nová položka tedy musí projít schvalovacím řízením:

1. uživatel – vyplnění *Požadavku na schválení nové položky – chemie* – oblast plánovaného použití, spotřeby apod.,
2. nákupce chemikálií – srovnání ceny, dodacích podmínek s konkurencí, první kontrola základních údajů v BL,
3. oddělení životního prostředí – detailní kontrola BL, posouzení vhodnosti používání chemikálie v CoBa,

4. oddělení bezpečnosti a hygieny práce – detailní kontrola BL z hlediska ochrany života a zdraví osob, zhodnocení doporučovaných osobních ochranných pracovních prostředků, doporučení dodatečné ochrany.

Po kontrole BL divizí ESH je formulář zaslán zpět nákupci, který informuje uživatele o výsledku schvalovacího řízení. V případě, že není chemikálie schválena pro použití ve výrobě, spolupracuje nákupce s uživatelem na hledání alternativy.

Pokud je položka schválena je:

- buď zavedena do SAP pod vlastním kódem a názvem,
- nebo nakoupena na tzv. univerzální položku s názvem „UP – CHEMIE“, aby se mohla nejprve otestovat před samotným zavedením do SAP a zbytečně se tak nevyšoval počet položek.

Jakákoliv nově zavedená položka, včetně testovacích položek, z oblasti chemikálií musí mít svůj BL. V případě zavedených chemikálií je zpracováván také interní bezpečnostní list – stručný výtah důležitých informací z BL. Důvodem je, že BL má 10 a více stránek a uživatelům se v něm velmi těžko hledají pokyny pro případ první pomoci nebo likvidace úniku.

Všechny chemikálie jsou z důvodu povinnosti předávání informací zaměstnancům evidovány v souboru Evidence PM, který je dostupný na intranetu divize ESH, která je hlavním správcem souboru. V tomto souboru lze nalézt také BL i interní BL a další důležité informace.

### 7.3.2 ABC analýza dodavatelů - nákup chemikálií

Pro prezentaci skladby dodavatelů je využita ABC Analýza. Společnost, která je vlastníkem zdrojových dat si nepřeje zveřejnění názvu dodavatelů ani obratu realizovaného u dodavatelů (je platné obecně pro celou diplomovou práci). Kompletní tabulka ABC analýzy je zařazena do Přílohy IV.

Skupina	Počet dodavatelů	% z obratu
A	9	80%
B	19	16%
C	56	4%
Celkem	84	100%

**Tabulka 6: Výsledná tabulka ABC analýzy dodavatelů CoBa**  
Vlastní zpracování dle dat Continental Barum s.r.o.

Jak lze z ABC analýzy vyčíst (Tabulka 6), CoBa v roce 2012 aktivně využilo 84 dodavatelů, přičemž u 9 z nich realizuje dohromady 80% obratu, 56 dodavatelů je okrajových s malými obraty, většinou jsou to dodavatelé dodávající jednu speciální položku.

## 7.4 Purchasing Hub

Purchasing Hub je sběrné místo požadavků a následného zajišťování nákupů pro závody:

- Continental Automotive Systems Czech Republic s.r.o., Frenštát pod Radhoštěm,
- Continental Automotive Czech Republic s.r.o., Brandýs nad Labem,
- Continental Automotive Czech Republic s.r.o., Adršpach,
- Continental Automotive Czech Republic s.r.o., Trutnov (Conti online, 2013).

V Trutnově má na starost nákup chemikálií, jejich distribuci a údržbu specializovaná firma, která provádí tuto činnost na základě smlouvy. V rámci organizační struktury je nákup NPM začleněn do CEP LS P.

### 7.4.1 Schvalovací proces – nákup chemikálií

Ze závodů spadajících do Purchasing Hub má pevně stanovený postup pro nákup chemikálií zaveden pouze závod ve Frenštátě pod Radhoštěm, postup je uplatňován od 1.1.2013 a na základě získaných zkušeností bude postupně zaveden i do ostatních závodů Automotiv uvedených výše.

Princip je obdobný jako v Otrokovicích:

1. vystavení Protokolu o uvolnění chemické látky/směsi uživatelem,
2. nákup NPM – srovnání ceny, dodacích a platebních podmínek, jednání o obalu chemikálie, zajištění bezpečnostního listu,
3. koordinátor ESH, technik BOZP – posouzení případných nebezpečných vlastností požadované chemikálie, doporučení potřebných opatření.

Tento postup platí pro nově zaváděné chemikálie – tedy pro první nákup, bezpečnostní listy jsou uchovávány v databázi a v elektronické podobě jsou tak dostupné všem zaměstnancům, za vedení databáze je zodpovědný ESH koordinátor (Continental, 2012).

### 7.4.2 ABC analýza dodavatelů - nákup chemikálií

ABC analýza dodavatelů ukazuje roztržitost palety dodavatelů – pro závody ve Frenštátě, Adršpachu, Brandýse a Trutnově realizovalo v roce 2012 dodávky 165 dodavatelů chemikálií. Jedním z největších dodavatelů je dodavatel s označením F1, což je externí firma zajišťující nákup chemikálií pro závod v Trutnově od různých dodavatelů, což přispívá ke značnému zkreslení analýzy (dodavatel dále nakupuje od dalších dodavatelů, kteří se ve statistice neprojeví). Proto jsou v Tabulce 7 uvedeny výsledky ABC analýzy dodavatelů spolupracujících s Purchasing Hub s dodavatelem F1 i bez něj. Celá tabulka je uvedena v Příloze IV.

Skupina	Počet dodavatelů	%	Počet dodavatelů bez F1	%
A	5	82,3%	17	83,3%
B	19	12,1%	22	10,3%
C	141	5,6%	125	6,4%
<b>Celkem</b>	165	100%	164	100%

*Tabulka 7: Výsledná tabulka ABC analýzy dodavatelů Purchasing Hub*  
Vlastní zpracování dle dat Continental Automotive Systems Czech Republic s.r.o.

### 7.5 Lokace Jičín

Závod v Jičíně je nejmenším odběratelem chemikálií v regionu, což je dáno hlavně velikostí závodu, čistotou provozu a charakterem výroby.

V Jičíně není stanoven zvláštní postup pro schvalování používání chemických látek a přípravků, bezpečnostní listy jsou evidovány po kontrole ESH manažerem a jsou zaměstnancům k dispozici v elektronické podobě.

Vzhledem k malému počtu dodavatelů chemikálií není nutné dělat ABC analýzu, byla tedy udělána jen stručná popisná analýza (Tabulka 8). I přesto se zde najdou dodavatelé, kteří jsou využíváni ostatními závody (viz kapitola 7.8).



Označení dodavatele	% z obrátu
J1	34%
J2	18%
J3	16%
J4	13%
J5	10%
J6	8%

**Tabulka 8: Dodavatelé – Jičín**

Vlastní zpracování dle dat z Continental Automotive Czech Republic s.r.o.

## 7.6 Lokace Púchov

Ve výrobní lokaci Púchov se nacházejí dva samostatné závody:

- Continental Matador Rubber, s.r.o. (dále jen „CMR“)
- Continental Matador Truck Tires, s.r.o. (dále jen „CMTT“) (Conti-online, 2013).

Nákup pomocných materiálů zastřešuje závod CMTT pro oba závody. Teprve v rámci materiálové účtárny následně dochází k rozúčtování nákladů dle příslušných středisek na příslušný subjekt, jako je tomu v Otrokovicích.

Pro zavádění nových chemikálií zde není vytvořen schvalovací protokol, nicméně dochází ke kontrole tzv. karet bezpečnostných údajov (bezpečnostních listů), které jsou pro pracovníky k dispozici na intranetu divize ESH, která také zajišťuje činnost pro CMTT i CMR.

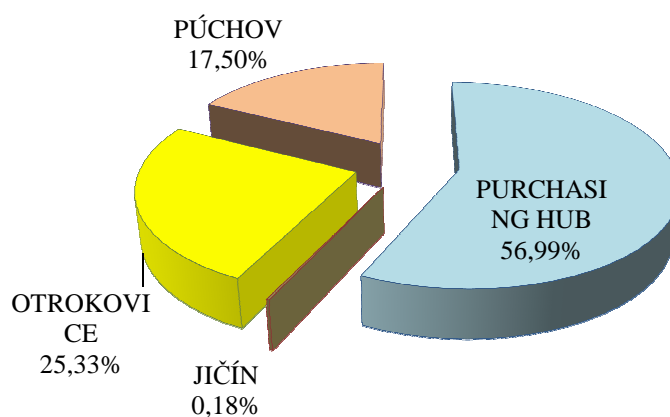
Počet dodavatelů, kteří v roce 2012 realizovali dodávky pomocných materiálů – chemikálií do závodů v Púchově je 85. V rámci analýzy je opět nutno vyčlenit největšího dodavatele s označením P1, protože tím je CMTT, které nakupuje pomocné materiály pro CMR. Fakt, že CMTT nakupuje pro CMR nijak nezkrusuje reálný počet aktivních dodavatelů v roce 2012 a to proto, že je k dispozici i struktura nákupů CMTT – CMTT je tedy třeba z analýzy vypustit, stejně jako CMR, které naopak realizovalo několik dodávek pro CMTT. Počet dodavatelů se sníží na 83 (viz Tabulka 9).

Skupina	Počet do- davatelů	%	Počet do- davatelů bez CMTT a CMR	%
A	11	80%	10	76%
B	17	15%	16	18%
C	57	5%	57	6%
<b>Celkem</b>	85	100%	83	100

*Tabulka 9: Výsledná tabulka ABC analýzy dodavatelů lokace Púchov*  
Vlastní zpracování dle dat CMTT a CMR

### 7.7 Souhrnná analýza dodavatelů NPM – chemikálií v regionu CZ/SK

Souhrnná analýza dodavatelů ukazuje, že na nákup NPM – chemikálií bylo v regionu CZ/SK (bez lokace Zvolen – data z této lokace nebyla poskytnuta ke zpracování v rámci projektu) vynaloženo více než 100 mil. Kč, rozložení nákladů mezi závody je patrné z Obrázku 12.

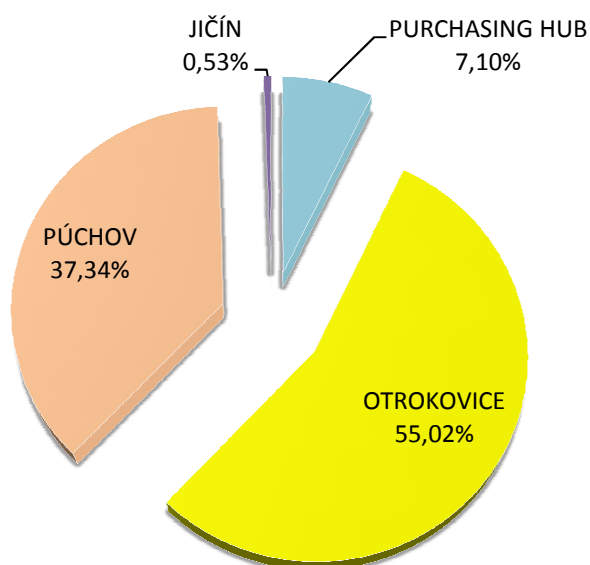


*Obrázek 12: Podíl na nákupech NPM – chemikálií dle jednotlivých lokací*  
Vlastní zpracování

Nejvíce nákupů realizuje Purchasing Hub, který zahrnuje 4 závody koncernu, následuje lokace Otrokovice, Púchov a nejméně NPM – chemikálií nakupuje závod v Jičíně.

Existuje 29 dodavatelů, u kterých realizují nákupy minimálně 2 závody koncernu, celkový objem u těchto společných dodavatelů je více než 20 mil. Kč, tedy cca 20% všech nákupů NPM – chemikálií je realizováno u společných dodavatelů. Dva dodavatelé jsou společní pro všechny analyzované závody koncernu.

Největší podíl na realizaci nákupů u společných dodavatelů má lokace Otrokovice (55,02%), dále Púchov (37,34%), Purchasing Hub (7,10%) a Jičín (0,53%) (Obrázek 13).



**Obrázek 13: Podíl na nákupech NPM – chemikálií u společných dodavatelů**  
Vlastní zpracování

Pro analýzu společných dodavatelů byla také využita ABC analýza (PŘÍLOHA P IV):

- skupina A: 5 dodavatelů s celkovým 80% podílem na obratu,
- skupina B: 7 dodavatelů s celkovým 15% podílem na obratu,
- skupina C: 17 dodavatelů s celkovým 5% podílem na obratu.

První dva dodavatelé jsou již součástí společných dohod a ustanovení v rámci koncernu, u ostatních tomu tak není.

### 7.7.1 Cenové srovnání společných dodavatelů

Velmi důležitou analýzou je také cenové srovnání položek, které jsou odebírány dvěma a více závody. Samozřejmě ne vždy je toto srovnání možné (potom je v tabulce uvedeno „nesrovnatelné“), protože:

- nelze nalézt společný produkt, na kterém by mohla být demonstrována případná odlišná cenová politika dodavatele, nebo
- vlivem nesourodých názvů nelze rozpoznat, že se jedná o jeden a tentýž produkt.

Cena je vždy srovnávána vzájemně mezi závody, přičemž základní cenou je cena závodů v Otrokovicích (pokud není uvedeno jinak v Poznámkách k Tabulce 10), u dodavatele SPOL21 je základní cena, ke které je provedeno srovnání brána jako cena ze závodů v Púchově. Důležité je také zmínit, že při srovnávání cen způsobuje jistou odchylku kurz české koruny vůči Euru, a také to, že cenová analýza byla provedena pouze pro dodavatele skupiny A a B vycházející z ABC analýzy, protože u dodavatelů skupiny C je malé množství položek.

Dodavatel	P. HUB	OTROKOVICE	PÚCHOV	JIČÍN	Poznámka
SPOL1		x	x		bez srovnání
SPOL2		x	x		bez srovnání
SPOL3		x	vyšší cena		
SPOL4	vyšší cena	x			
SPOL5	nesrovnatelné	vyšší cena	x		vyšší cena u 3 ze 4 položek
SPOL6*	nesrovnatelné	nesrovnatelné	vyšší cena	x	
SPOL7		x		vyšší cena	
SPOL8		nesrovnatelné	nesrovnatelné		
SPOL9	vyšší cena	x	x		zobecněno, nenalezena žádná položka srovnatelná napříč závody
SPOL10	nesrovnatelné	dvě společné položky, jedna cena vyšší, druhá nižší			
SPOL11	nesrovnatelné	nesrovnatelné	nesrovnatelné		
SPOL12	vyšší cena	vyšší cena	nesrovnatelné	x	

**Tabulka 10: Cenové srovnání společných dodavatelů skupiny A a B**  
Vlastní zpracování

*Poznámky k Tabulce 10:*

\* Dodavatel SPOL6 dodává do Otrokovic pouze jednu položku, tato má srovnatelnou cenu se závodem v Jičíně; pro srovnání je zde využita cena lokace Púchov a dochází ke srovnání pouze Púchova a Purchasing Hub – závod v Jičíně již další společné položky neodebírání.

Detailní analýza cenového srovnání bude možná až po realizaci opatření navrženého v projektu – až po sjednocení názvů položek. To pomůže také odhalit položky, které nejsou prodávány přímo výrobcí, ale pouze přes distributory, kterých existuje na našem trhu velké množství.

Srovnávány nejsou položky, jež dodávají první dva dodavatelé, kteří z ABC analýzy vzešli, protože jak již bylo uvedeno výše, tito dva dodavatelé již jsou objektem společného zájmu a řešení na regionální úrovni.

## 8 NÁVRH PROJEKTU

Pro návrh projektu je využita metodika DMAIC a to proto, že pomocí této metodiky dochází velmi často k řízení projektu v rámci koncernu Continental.

### 8.1 Definování – fáze Define

V rámci této fáze definujeme projekt pomocí tzv. Project Charter (dohodě o projektu) – nejpřehlednější forma je uspořádání do tabulky (Tabulka 11).

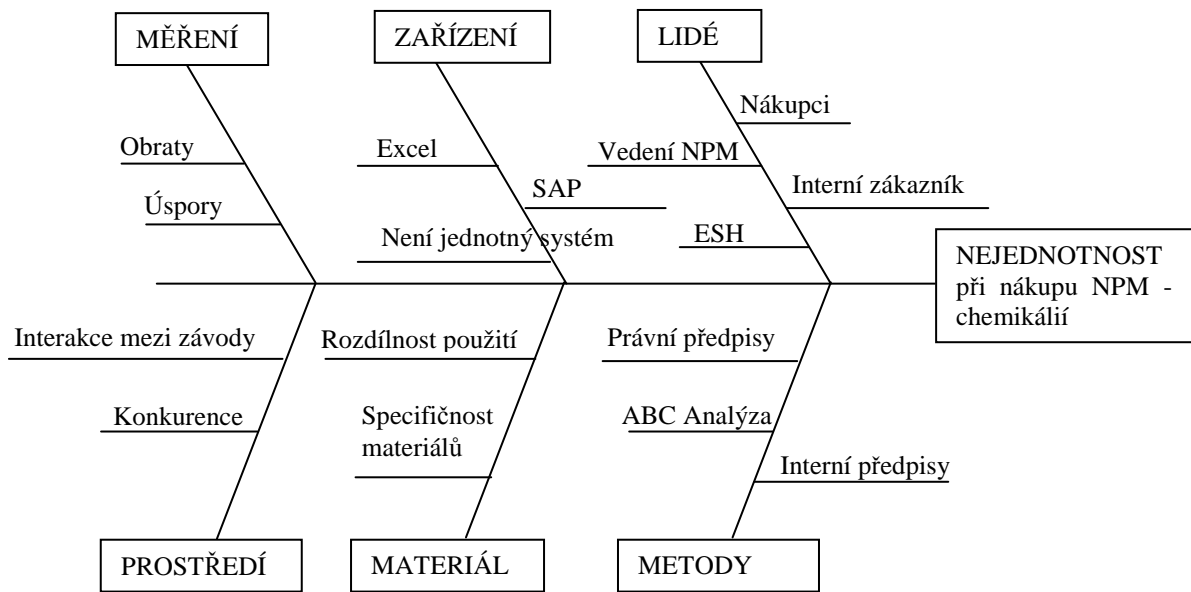
<b>Stručný popis</b>	Nejednotnost závodů při nakupování NPM – chemikálií – nejednotnost vede k tomu, že každý lokální závod nakupuje pod svým jménem NPM, což má za následek nejednotnost nákupních podmínek, zvyšování nákladů, nedostatečné předávání informací mezi závody.	<b>Dosažené přínosy</b>	Vyčíslitelné – meziroční 3%-tní snížení nákladů na pořizování NPM – chemikálií, tj. 3mil. Kč, meziroční 4%-tní snížení nákladů na pořizování NPM u společných dodavatelů, tj. 909 tis. Kč. Nevyčíslitelné – zlepšení spolupráce jednotlivých závodů, vytvoření systému pro společné nákupy i u specifických položek.
<b>Strategická oblast, které se projekt týká</b>	Snižování nákladů na nákup NPM – chemikálií, BSC – náklady na nákup chemikálií, % využití konsignačních skladů, % automatiky	<b>Předpokládané náklady a investice</b>	Vyčíslitelné – mzdové prostředky členů týmu, organizační zajištění (cca 1,5 mil. Kč) Nevyčíslitelné – čas na úpravu stávajícího systému, meetingy k projektu
<b>Cíl projektu</b>	Rozvoj regionální spolupráce s cílem zvýšení předávaného množství relevantních informací a snížení nákladů na pořizování NPM - chemikálií o 3%.	<b>Hlavní kontrolní metriky</b>	% z kumulativního obrátu v ABC analýze u jednotlivých dodavatelů v souhrnné analýze % snížení nákladů na nákup NPM – chemikálií.
<b>Členové týmu</b>	Pověřené osoby v jednotlivých závodech	<b>Zásadní milníky projektu</b>	Define 31. 3. 2013 Measure 30. 4. 2013 Analyze 31. 5. 2013 Improve 30. 9. 2014 Control 31. 12. 2014.
<b>Časový plán</b>	Březen 2013 – Prosinec 2014	<b>Metody</b>	DMAIC
<b>Co NENÍ předmětem projektu</b>	Další oblasti NPM Testování náhrad na základě chemického složení	<b>Vlastník procesu</b>	Nákupci NPM a jejich vedoucí
<b>Proces</b>	Nákup NPM	<b>Vedoucí projektu</b>	M. Bartíková
<b>Sponzor projektu</b>	S. Petrik		

**Tabulka 11: Dohoda o projektu**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě předlohy z Continental Barum s.r.o.

## 8.2 Měření – fáze Measure

V této fázi dochází ke sběru dat, data je nutno dále setřídít a vybrat z nich pouze ta, která jsou relevantní pro krok Analyze. V rámci této fáze bývá velmi často využíván tzv. Ishikawův diagram neboli diagram příčin a následků (viz Obrázek 14), který napomáhá lepšímu porozumění problému, analyzuje možné příčiny)



**Obrázek 14: Ishikawův diagram**  
Vlastní zpracování dle předlohy Continental Barum s.r.o.

Ishikawův diagram říká, že možnými příčinami mohou být:

- lidé – nákupci, vedení NPM, interní zákazník a pracovníci divize ESH,
- zařízení – SAP, tabulky v Excelu, absence jednotného systému,
- měření – obraty dodavatelů, realizované úspory,
- prostředí – konkurenční prostředí velkého množství dodavatelů, jejich silný vliv, interakce mezi jednotlivými závody koncernu,
- materiál – specifičnost některých materiálů, která je nad praktické chápání nákupce, a jejich rozdílné použití v jednotlivých závodech
- metody – ABC analýza, interní předpisy koncernu a právní předpisy.

### 8.3 Analýza – fáze Analyze

V této fázi je třeba provést analýzu příčin a také dat nasbíraných ve fázi Measure. Toto bylo provedeno v kapitole 7 této práce. V rámci analýzy bylo zjištěno, že existuje velké množství dodavatelů, z nichž někteří dodávají do více závodů koncernu, vzhledem k tomu, že neprobíhá intenzivní komunikace na této úrovni, má každý závod stanoveny jiné cenové podmínky.

Navíc na pozadí ABC Analýzy (forma aplikace Paretova principu, který je doporučován jako metoda pro fázi Analyze) bylo zjištěno, že se vyskytují i některé položky (chemikálie), které jsou nakupovány více závody od různých dodavatelů, analýza tohoto problému je nicméně nereálná bez základních kroků, které jsou dále stanoveny v rámci tohoto projektu.

Potvrzuje se zde také domněnka, že chybí jednotný systém, který by nákupcům NPM – chemikálií dal informaci o obdobných nákupech realizovaných v jiných závodech koncernu.

### 8.4 Zlepšení – fáze Improve

Základní fáze DMAIC je Improve, kdy dochází ke konečnému návrhu řešení stanoveného problému a jeho realizaci. Cílem projektu je rozvinutí a posílení regionální spolupráce závodů v regionu CZ/SK při nákupu pomocných materiálů – chemikálií. Pro dosažení tohoto cíle by bylo vhodné realizovat následující opatření:

- sjednocení popisu nakupovaných položek, jejich rozčlenění dle použití,
- sjednocení dodavatelů, nákupních podmínek a cen,
- vytvoření databáze nakupovaných NPM dostupné pro zainteresované nákupce,
- vytvořit systém pro předávání informací.

Důležitou součástí a spojnicí všech čtyř kroků je vytvoření postupů společné práce, výměna zkušeností a vytvoření nákupní sítě, ve které si závody budou vzájemně podávat reference na dodavatele, kvalitu dodávek či kvalitu dodávaného zboží. Základem rozvoje regionální spolupráce je sdílení a předávání relevantních informací o nakupovaných produktech a dodavatelích tak, aby pro všechny závody byly zajištěny rovné nákupní podmínky.



V případě, že dojde k optimálnímu splnění všech výše uvedených kroků, je možno se po skončení projektu začít zabývat také společným projektem s cílem snížení počtu využívaných položek pomocí náhrad jednotlivých položek vytipovaných na základě zkušeností z používání, chemického složení či informací od dodavatelů.

#### 8.4.1 Sjedenčení popisů nakupovaných položek

V rámci ABC analýzy dodavatelů bylo částečně pracováno také s položkami – produkty, které daní dodavatelé dodávají, protože analýza byla tvořena na základě součtu obrátů nakupovaných položek. Přitom bylo zjištěno, že pouze některé závody využívají možnosti kódování položek v SAP, což jednoznačně ulehčuje opakované nákupy a zjednodušuje hledání v nakupovaných položkách v případě potřeby. Mezi nesporné výhody kódování položek patří:

- každá položka je jednoznačně definována
- položka má svoji historii,
- lze analyzovat vývoj cen,
- nákupní text je pokaždé stejný.

V první fázi by tedy mělo dojít ke sjedenčení názvu položek tak, aby bylo na první pohled patrné, co je nakupováno. V lokaci Otrokovice došlo k tomuto sjedenčení názvů v letech 2008-2010. Názvy byly sjedenčovány tak, aby měly formát:

SPECIFIKACE HLAVNÍHO ÚČELU\_VÝROBCE\_NÁZEV\_BALENÍ\_DOPLŇUJÍCÍ  
INFORMACE, např.:

CISTIC DODAVATEL VYROBEK SUD 200L KAPALINA DO MYCIHO STOLU.

Každý nákupce si může vybrat, zda založí položku novou nebo zda rozšíří již zavedenou položku – nastavením v SAP umožní využití SAP čísla i pro jiné závody sekce TIRES (nikoliv sekce Automotive), než ten, kde byla položka původně zavedena.

Další možností je zavedení katalogů (viz kapitola 5.3), což by byl pravděpodobně preferovaný způsob u závodů sdružených v Purchasing Hub a v Jičíně.

Způsob zavádění položek je nutné projednat s nákupci, aby došlo opravdu k požadovanému pokroku.

#### 8.4.2 Jednání s dodavateli, sjednocení dodavatelů

V případě, že v rámci regionu dochází ke spolupráci více závodů koncernu, je stanovena vedoucí osoba, která má na starosti jednání s dodavateli, tzv. leadbuyer. Jeho zodpovědností je dále starat se o svěřenou skupinu položek, pracuje na poptávkách či výběrovém řízení apod. Jednání s dodavateli probíhá v souladu s obecnými principy a postupy, jež má koncern stanoven.

Na základě ABC analýzy všech dodavatelů by bylo nejprve vhodné zaměřit se na dodavatele spadající do skupiny A a vyhodnotit, jakým způsobem bude spolupráce probíhat. Existují dvě varianty možné kooperace:

1. Od dodavatele bude nakupovat pouze jeden závod z koncernu, tento bude dále zbožím zásobit ostatní závody. Tato možnost je využitelná, prodávající závod si většinou účtuje několik % ceny navíc, aby se mu pokryly administrativní náklady.

Varianta se dá využít v případě, že dochází k nákupu velkých množství a dodavatel je ochoten poskytnout množstevní slevu. Velmi výhodné by také bylo, kdyby daný dodavatel měl u závodu, který je potom dále prodejcem, zřízení konsignačního skladu (zboží je dostupné prakticky ihned po objednání v závislosti na přepravě). Aby byly ušetřeny přepravní náklady, bylo by vhodné dohodnout pravidelné závozy např. ve frekvenci jednoho týdne. Hlavní nevýhodou této varianty je administrativní náročnost celého procesu.

2. Od dodavatele budou nakupovat všechny závody koncernu po sjednání cenových a dodacích podmínek platných pro všechny závody koncernu.

Každý závod by tedy odesílal objednávky dodavateli samostatně, podmínky by byly pro všechny závody stejné. Varianta se dá využít u jakéhokoliv dodavatele, před jednáním je však důležité dohodnout se, zda některý ze závodů nevyžaduje plnění nějakých specifických podmínek (např. dodání do 24 hodin, technická podpora 24 hodin na telefonu, apod.).

Následuje jednání s dodavatelem a předložení jeho nabídek. Po projednání se všemi závody může být zahájena spolupráce.

### 8.4.3 Vytvoření databáze

Postupným rozklíčováním položek, a jejich zavedením do systému SAP by neměl být problémem vytvořit databázi nakupovaných položek se základními informacemi o použití, nebo například nebezpečných vlastnostech (propojení s BL, apod.). Nejvhodnější umístění databáze je intranet koncernu Continental (C-inside), nebo vytvoření vlastního jednoduchého IT řešení - programu. Aby databáze byla skutečně prospěšná, je třeba, aby Leadbuyer nebo jiná pověřená osoba dbala na správnost aktualizací.

Návrh základních informací, které by zde měly být dostupné:

- SAP kód položky,
- název položky,
- zařazení do skupiny dle použití,
- množství nakoupené v jednotlivých měsících/letech,
- dodavatel,
- cena,
- technické informace o položce – zda je to položka skladová či nikoliv, zda je v režimu konsignace, CPMG skupina, třída ohodnocení, ...,
- odkaz na bezpečnostní list.

Po zavedení a důsledném udržování takovéto databáze by mohly být připojeny také informace o možných náhradách (aby došlo ještě k těsnějšímu sjednocení položek), apod.

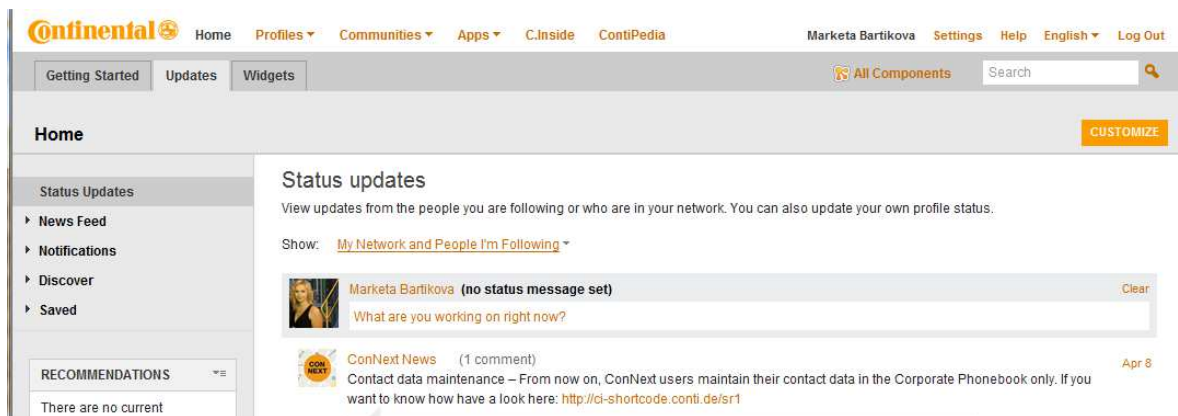
### 8.4.4 Předávání nových informací

Aby mohla být rozvíjena spolupráce mezi jednotlivými závody koncernu v regionu, je třeba vytvořit systém pro předávání nových informací. Obecné nástroje pro předávání informací:

- meetingy,
- telekonference,
- e-mail, telefonáty.

Tyto obecné nástroje jsou využívány již nyní, v rámci tohoto projektu by bylo třeba nastavit pravidla, periodu a strukturu schůzek a telekonferencí.

V rámci interní komunikace koncernu Continental byla vytvořena aplikace ConNext (Obrázek 15), jejímž cílem je právě sdílení informací mezi jednotlivými pracovníky v závodech po celém světě. Aplikace funguje na podobných principech jako Facebook – pomocí jednotlivých funkcí lze sdílet komentáře, údaje, oslovovat kolegy, řešit aktuální problémy, zakládat řešitelské skupiny, nebo skupiny sdružující kolegy při řešení nějakého problému. Aplikace je celosvětově dostupná všem zaměstnancům závodu, takže mohou z předávaných zkušeností v regionu CZ/SK čerpat například kolegové z Asie či Ameriky. Jako nástroj každodenní komunikace a sdělování aktuálních novinek by byl nejvhodnější právě ConNext. Další nově rozvíjející se možností je aplikace Sharepoint – místo, kde mohou být sdíleny dokumenty a informace.



**Obrázek 15: ConNext – struktura aplikace**  
Zdroj: Aplikace ConNext, uživatel Markéta Bartíková

V oblasti sdílení informací je třeba klást také důraz na sbírání informací a podnětů od interních zákazníků – uživatelů, a lokálních ESH pracovníků - odborníků, které je třeba do procesu také zapojit.

## 8.5 Analýza kroků v rámci metodiky DMAIC

Časová, nákladová i riziková analýza by se daly v rámci metodiky DMAIC zařadit do fáze IMPROVE – byly navrženy kroky ke zlepšení a před samotnou realizací navržených kroků je třeba tyto kroky analyzovat.

### 8.5.1 Síťová analýza

Projekt navržený (a realizovaný) metodikou DMAIC se v rámci časového plánování řídí tzv. milníky, což většinou bývají termíny uzavření dané fáze. Síťová analýza je využita na přesné časové rozplánování jednotlivých kroků potřebných k realizaci projektu (Tabulka 12).

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (týdny)	Předchozí činnost/i
A	Definování projektu, týmů a dalších náležitostí	2	-
B	Sběr dat	2	A
C	Setřídění a výběr relevantních dat	2	B
D	Zpracování dat	4	C
E	Návrh opatření a postupů	1	D
F	Získání informací o položkách od dodavatelů	8	E
G	Získání informací o použití od uživatelů	12	E
H	Rozdělení položek do kategorií	3	F, G
I	Vytvoření názvů a položek v SAP	12	H
J	Vytvoření databáze za závod	4	I
K	Příprava na jednání s dodavatelem skupiny A z ABC analýzy	8	E
L	Projednání specifických požadavků jednotlivých závodů	8	E, K
M	Jednání s dodavatelem, předložení návrhů	16	L
N	Vyhodnocení návrhů, rozhodnutí o formě spolupráce	12	M
O	Realizace spolupráce, nastavení v SAP	8	N
P	Vyhodnocení možností spolupráce s dodavatelem skupin B a C	8	E
Q	Předložení návrhů na eliminaci počtu dodavatelů B, C	8	P
R	Snížení rozptýlenosti dodavatelů	4	Q
S	Jednání s IT ohledně možnosti vytvoření programu pro společnou evidenci nakupovaných NPM - chemikálií	1	E, I, N, Q
T	Realizace společné databáze – zadání dat	12	S, I, O, Q

*Tabulka 12: Zadání síťové analýzy  
Vlastní zpracování*

Dle Project Charter v kapitole 8.1 této práce byly milníky stanoveny následovně:

- Define 31. 3. 2013
- Measure 30. 4. 2013
- Analyze 31. 5. 2013
- Improve 30. 9. 2014
- Control 31. 12. 2014.

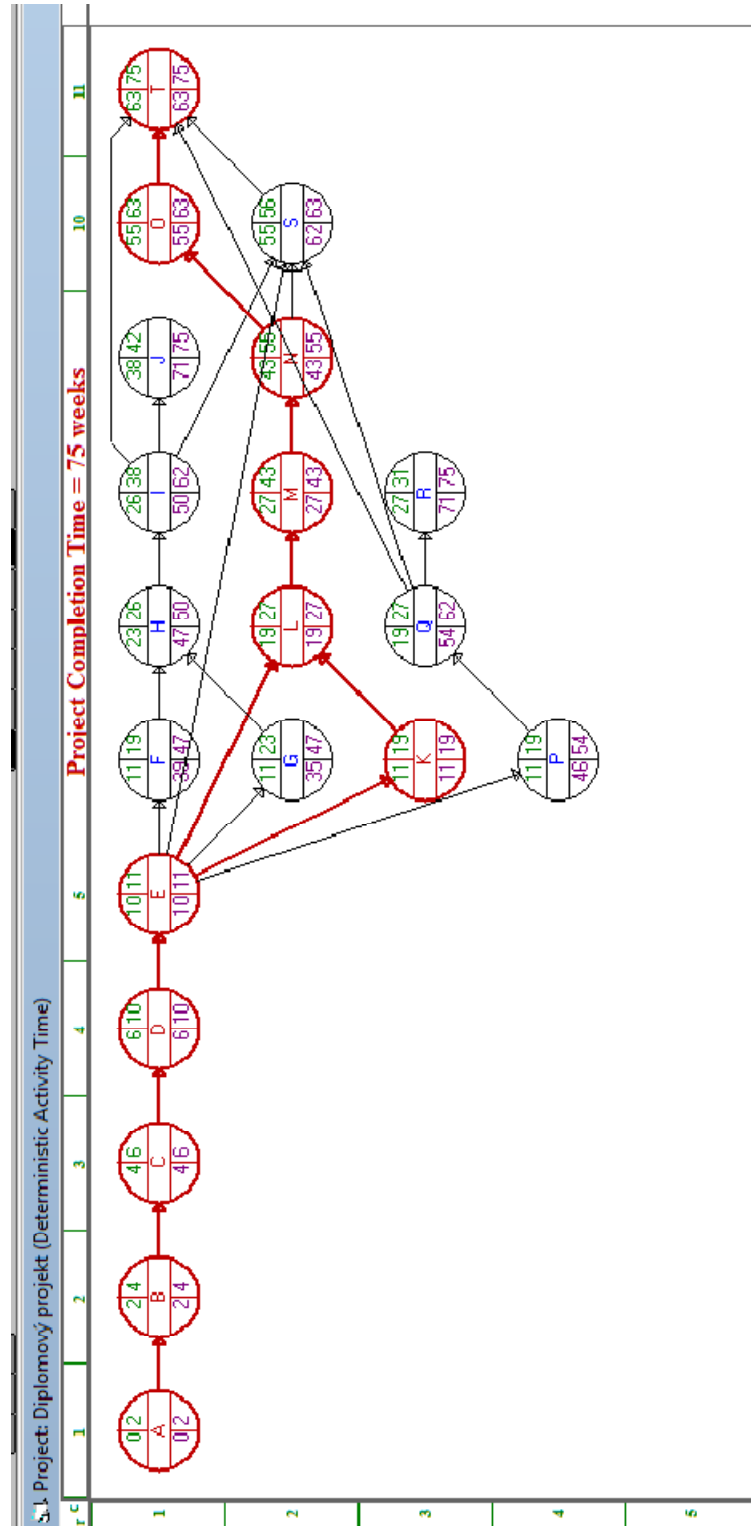
Jednotlivé fáze obsahují dílčí kroky popsané v jednotlivých podkapitolách a v Tabulce 12. Pro síťovou analýzu je využit program WINSQB, s jehož pomocí lze názorně představit jednotlivé kroky, jejich časovou náročnost, popřípadě také tzv. kritickou cestu, jejímž zobrazením lze zjistit, které činnosti v rámci projektu nejvíce ovlivňují jeho včasné dokončení.

Do programu WINSQB byly zadány údaje z Tabulky 12, a bylo zjištěno, že (Obrázek 16) celý projekt bude trvat 75 týdnů, což je cca 19 měsíců. Při startu projektu 18. 3. 2013 je tedy plánované ukončení 30. 9. 2014.

04-14-2013 10:56:28	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	Yes	2	2	4	2	4	0
3	C	Yes	2	4	6	4	6	0
4	D	Yes	4	6	10	6	10	0
5	E	Yes	1	10	11	10	11	0
6	F	no	8	11	19	39	47	28
7	G	no	12	11	23	35	47	24
8	H	no	3	23	26	47	50	24
9	I	no	12	26	38	50	62	24
10	J	no	4	38	42	71	75	33
11	K	Yes	8	11	19	11	19	0
12	L	Yes	8	19	27	19	27	0
13	M	Yes	16	27	43	27	43	0
14	N	Yes	12	43	55	43	55	0
15	O	Yes	8	55	63	55	63	0
16	P	no	8	11	19	46	54	35
17	Q	no	8	19	27	54	62	35
18	R	no	4	27	31	71	75	44
19	S	no	1	55	56	62	63	7
20	T	Yes	12	63	75	63	75	0
	Project	Completion	Time	=	75	weeks		
	Number of	Critical	Path[s]	=	2			

Obrázek 16: Výstup z WINSQB – síťová analýza  
Vlastní zpracování pomocí programu WINSQB

Grafické zpracování na Obrázku 17 přehledně zobrazuje posloupnost nadefinovaných činností, červeně jsou vyznačeny činnosti, které nejvíce ovlivňují včasné dokončení projektu, tedy tzv. kritická cesta.



Obrázek 17 Výstup z WINSQB – síťová analýza: graf  
Vlastní zpracování pomocí programu WINSQB

04-14-2013	Critical Path 1	Critical Path 2
1	A	A
2	B	B
3	C	C
4	D	D
5	E	E
6	K	L
7	L	M
8	M	N
9	N	O
10	O	T
11	T	
<b>Completion Time</b>	<b>75</b>	<b>75</b>

*Obrázek 18: Výstup z WINSQB – síťová analýza – kritické cesty*  
Vlastní zpracování pomocí programu WINSQB

Na Obrázku 18 jsou uvedeny kritické cesty složené z činností, které zásadně ovlivňují dodržení stanovených termínů v projektu. Zpoždění jakékoliv z této činnosti bude mít za následek zpoždění celého projektu. V tomto projektu existují dvě kritické cesty, jedna zahrnuje činnost s označením K, tedy přípravu na jednání s dodavatelem skupiny A z ABC analýzy, druhá nikoliv. Existence dvou kritických cest je dána návazností jednotlivých činností.

### 8.5.2 Nákladová analýza

Náklady nutné k realizaci tohoto projektu by se daly rozdělit do následujících skupin:

- mzdové náklady členů týmu,
- komunikační náklady (telefon),
- materiálové náklady (kancelářské potřeby),
- finanční odměna za úspěšnou realizaci celého projektu (následuje až po fázi Control – viz kapitola 8.6),
- dopravní náklady (služební cesty),
- náklady na občerstvení (pití, popř. drobné občerstvení při jednáních),
- náklady na tvorbu/nákup software.

Vzhledem k tomu, že tým realizující tento projekt nebude speciálně vytvořen z nových pracovníků, ale i v rámci časového plánování je kalkulováno s tím, že členové týmu (nákupci NPM v jednotlivých závodech) budou činnosti spojené s realizací projektu vykonávat v rámci své denní náplně práce, lze uvažovat následovně:



1. mzdové náklady členů týmu, komunikační náklady i materiálové náklady jsou fixní – odhad nákladů viz Tabulka 13.

Náklad	Poznámka	Kalkulace
Mzdové náklady	Mzda je počítána dle průměrné mzdy v ČR ve 4. čtvrtletí roku 2012. Odměňováno je 10 osob (5 nákupců a jejich vedoucí, popř. konzultanti), časová náročnost 2 hodiny denně po dobu 19 měsíců.	1 290 575 Kč
Komunikační náklady	Odhad fixní sazby – telefony – 500 Kč/měsíc, využíváno 5ti osobami po dobu 19 měsíců.	47 500 Kč
Materiálové náklady	Odhad fixní sazby – nákup kancelářských potřeb 100 Kč/měsíc, využíváno 5ti osobami po dobu 19 měsíců.	9 500 Kč
<b>CELKEM</b>		<b>1 347 575 Kč</b>

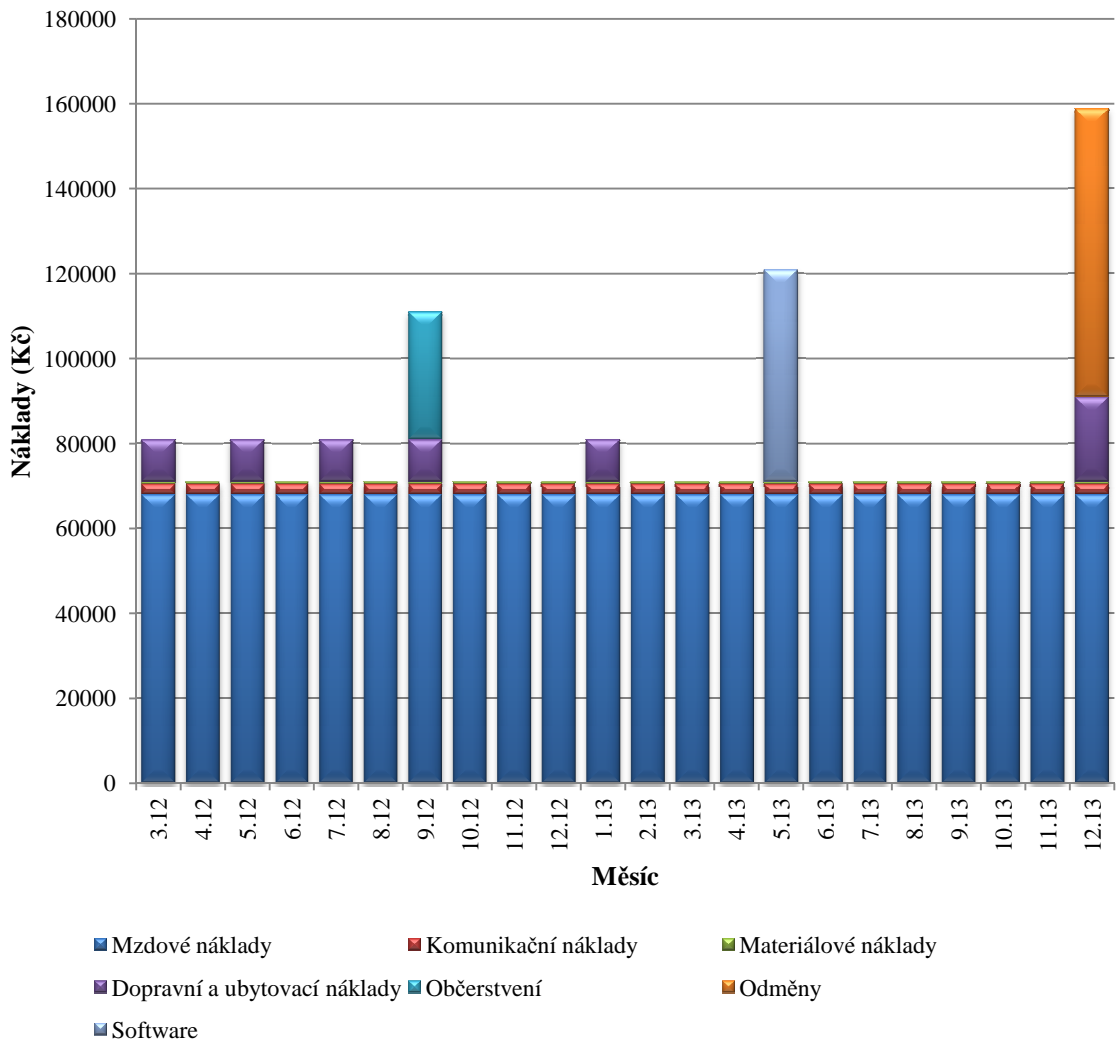
*Tabulka 13: Fixní náklady projektu - odhad  
Vlastní zpracování*

2. dopravní náklady, náklady na občerstvení a případná odměna za úspěšnou realizaci projektu jsou variabilní, vyskytují se pouze v určitých fázích projektu, odhad variabilních nákladů viz Tabulka 14.

Náklad	Činnost	Kalkulace
Dopravní a ubytovací náklady	Úvodní meeting	10 000 Kč
	Meeting ohledně jednání s dodavateli skupiny A	10 000 Kč
	Meeting ohledně rozhodnutí o realizaci návrhů dodavatelů skupiny A	10 000 Kč
	Meeting ohledně předložení návrhů eliminace dodavatelů B, C	10 000 Kč
	Jednání s dodavateli	10 000 Kč
	Vyhodnocení projektu – závěrečný meeting	20 000 Kč
Náklady na občerstvení při jednání s dodavateli	Jednání s dodavateli – preference návštěvy v jednajícím závodě, někteří důležití dodavatelé více jednání v rámci projektu	30 000 Kč
Odměna za úspěšnou realizaci	Po realizaci projektu jednorázová odměna ve výši poloviny průměrného měsíčního platu v ČR ve 4 čtvrtletí roku 2012 pro 5 nákupců	67 925 Kč
Nákup software pro správu databáze NPM – chemikálií	POUZE v případě, že nedojde ke spolupráci s IT oddělením	50 000 Kč
<b>CELKEM</b>		<b>217 925 Kč</b>

*Tabulka 14: Vyriabilní náklady projektu - odhad  
Vlastní zpracování*

Celkové náklady projektu by se tedy daly odhadnout ve výši 1 565 500 Kč. Grafické zpracování rozložení nákladů v průběhu projektu viz Obrázek 19.



**Obrázek 19: Rozložení nákladů projektu v průběhu realizace**  
 Vlastní zpracování na základě dat z Tabulky 13, 14

### 8.5.3 Analýza rizik

Každý projekt musí být vyhodnocen také z hlediska možných rizik, které projekt mohou ohrozit. Analýza je provedena pomocí pravděpodobností výskytu daného rizika (viz Tabulka 15). Jak lze vidět, nejzávažnějším rizikem je nadměrná zátěž pracovníků, protože od toho se odvíjí veškeré aktivity v rámci projektu.

Riziko	Pravděpodobnost výskytu			Stupeň rizika			Výsledek
	Nízká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	Nízká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	
Nedostatek finančních prostředků	X					X	0,21
Neochota ke spolupráci	X					X	0,21
Nesprávnost vstupních dat	X					X	0,21
Nesplnění očekávání projektu	X					X	0,21
Překročení časového plánu		X			X		0,25
Nadměrná zátěž pracovníků		X				X	0,35
Překročení rozpočtu		X			X		0,25

*Tabulka 15: Analýza rizik  
Vlastní zpracování*

## 8.6 Vyhodnocení – fáze Control

V závěrečné fázi DMAIC je třeba vyhodnotit přínosy projektu, zhodnotit vývoj základních metrik stanovených na začátku projektu, seznámit s výsledky projektu zainteresované osoby, přehledně vyobrazit stav před projektem a po jeho realizaci, a stanovit opatření vedoucí k zabránění opakování problému.

Hlavními metrikami tohoto projektu byly stanoveny:

- % z kumulativního obratu v ABC analýze u jednotlivých dodavatelů v souhrnné analýze,
- % snížení nákladů na nákup NPM – chemikálií.

Doporučení na opatření, která zabrání opakování se problému:

- společná výběrová řízení,
- společná databáze položek a dodavatelů,
- sdílení nových informací na pravidelných poradách, telekonferencích nebo pomocí aplikace ConNext.

## ZÁVĚR

Hospodářská krize, která postihla ekonomiku před několika lety, donutila podnikatelské subjekty k tomu, aby začaly věnovat velkou pozornost snižování nákladů na všech úrovních své podnikatelské činnosti, lhostejno zda ve sféře výrobních či obchodních podniků. Neustále se snižující náklady vytvářejí velmi dravé ale i nejisté podnikatelské prostředí, ale jiná cesta není. Cílem této diplomové práce bylo zaměřit se na rozvinutí regionální spolupráce v závodech koncernu Continental v regionu, který zahrnuje Českou a Slovenskou republiku a to proto, že spojením sil je možno dosáhnout právě snížení nákladů pomocí kumulací objemů a dodavatelů.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, přičemž v praktické části byly uplatněny poznatky získané studiem teorie, osobními znalostmi a zkušenostmi.

Praktická část začíná situační analýzou – popisem činností závodů koncernu a popisem praktikovaného nákupního marketingu. Následují analýzy, které vytvářejí podklad pro navržený projekt. Analýzami bylo zjištěno, že závody koncernu v regionu CZ/SK nakupují mnohdy od společných dodavatelů, aniž by o tom nákupu v jednotlivých závodech věděli. Při vyjednávání s dodavateli musí tedy spoléhat sami na sebe, na podmínky, které si vybojují vlastními obchodními dovednostmi, dochází tak ke značné roztříštěnosti nákupních podmínek, především z hlediska ceny. Tato skutečnost může působit dojmem nejednotnosti, což je proti základním principům fungování celého koncernu. Dále bylo zjištěno, že jisté potíže způsobuje také nejednotnost v kódování a pojmenovávání objednávaných položek - dochází tak k velkému tříštění nakupovaného portfolia, což způsobuje celkovou nepřehlednost v oblasti nákupu NPM – chemikálií v regionu.

Celá situace pramení z nedostatečné provázanosti nákupních oddělení jednotlivých závodů a nákupců nakupujících NPM – chemikálie – relevantní informace nejsou předávány vůbec nebo špatným způsobem. Proto jsou v rámci projektu navrženy kroky, které by měly napomoci právě k jednoznačnému předávání důležitých informací – sjednocení názvů položek, sjednocení dodavatelů, vytvoření jednotné databáze a zavedení pravidelných výměn informací například v rámci meetingů, telekonferencí nebo pomocí jedinečné komunikační aplikace vytvořené speciálně pro zaměstnance koncernu – ConNext. Pouze přesné splnění výše uvedených kroků může vést k větší efektivnosti při realizaci nákupu NPM – chemikálií. Projekt bude posouzen vedením firmy a zcela nebo částečně realizován v průběhu let 2013 a 2014.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BLYTHE, Jim and Alan ZIMMERMAN, 2005. *Business to Business Marketing Management: A Global Perspective*. First edition. London: Thomson Learning, 403 s. ISBN 1-84480-001-6.
- Continental Barum. *Naše historie - od výrobce obuvi k největší výrobě osobních pneumatik v Evropě* [online], 2013. Continental Barum s.r.o.[cit. 2013-03-30]. Dostupné z: [http://www.barum-online.com/generator/www/cz/cz/barum/automobil/temata/znacka/historie/geschichte\\_cz.html](http://www.barum-online.com/generator/www/cz/cz/barum/automobil/temata/znacka/historie/geschichte_cz.html)
- Continental Corporation. *ConNext* [online], © 2013. Continental Corporation. [cit. 2013-04-11]. Obrázek.
- Continental Corporation. *Continental a BMW spolupracují na vývoji vysoce automatizovaného řízení vozidel na dálnicích* [online], © 2013. Continental Corporation. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z [http://www.conti-online.cz/www/pneumatiky\\_cz\\_cz/temata/news/hidden/pr\\_2013\\_02\\_26\\_bmw\\_cz.html](http://www.conti-online.cz/www/pneumatiky_cz_cz/temata/news/hidden/pr_2013_02_26_bmw_cz.html)
- Continental Corporation. *O nás*. [online], © 2013. Continental Corporation. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z : [http://www.conti-online.com/generator/www/com/en/continental/hr/themes/countries/czech\\_republic/contact\\_cz/ccnt\\_contact\\_cz.html](http://www.conti-online.com/generator/www/com/en/continental/hr/themes/countries/czech_republic/contact_cz/ccnt_contact_cz.html)
- Continental Corporation. *Pneumatiky značky Continental jsou doporučovány v celé Evropě* [online], © 2013. Continental Corporation. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: [http://www.conti-online.cz/www/pneumatiky\\_cz\\_cz/temata/news/hidden/pr\\_2013\\_02\\_13\\_conti\\_zimni\\_pneu\\_cz.html](http://www.conti-online.cz/www/pneumatiky_cz_cz/temata/news/hidden/pr_2013_02_13_conti_zimni_pneu_cz.html)
- Continental Corporation. *Výrobné závody Continental na Slovensku* [online], © 2013. Continental Corporation. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z : [http://www.conti-online.com/generator/www/sk/sk/continental/hr/themes/locations/conti\\_locations\\_text\\_sk.html](http://www.conti-online.com/generator/www/sk/sk/continental/hr/themes/locations/conti_locations_text_sk.html)
- CONTINETAL AG. *Naše BASICS*, © 2011. Continental Corporation.
- CONTINETAL AG. *Vedení společnosti informuje – Společnost Continental nadále sílí*, 7. března 2013. Hannover.
- GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ, 2006. *Tajemství moderního nákupu*. První vydání. Praha: Vydavatelství VŠCHT Praha, 184 s. ISBN 80-7080-598-6.

- HAVALDAR, Krishna K., 2010 *Business Marketing: Text and Cases*. 3rd Edition. New Delhi: Tata McGraw Hill, 539 s. ISBN: 978-0-07-008325-7.
- HUPKA B. *Purchasing Rubber and Corporate Indirect Work instruction*, 2012. Continental AG.
- INTRANET CONTINENTAL AG. *About us* [online], 2013. Continental AG [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: [http://c-inside.conti.de/intranet/c-inside/Surf\\_Regions/en\\_US/corporation/purchasing/npm/bereiche/regional/europe\\_emea/eu\\_east\\_tch\\_slo/about\\_us/organization\\_en.html](http://c-inside.conti.de/intranet/c-inside/Surf_Regions/en_US/corporation/purchasing/npm/bereiche/regional/europe_emea/eu_east_tch_slo/about_us/organization_en.html)
- INTRANET CONTINENTAL AG. *EU East CZ/SK – Locations* [online], 2013. Continental AG [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: [http://c-inside.conti.de/intranet/c-inside/Surf\\_Regions/en\\_US/corporation/purchasing/npm/bereiche/regional/europe\\_emea/eu\\_east\\_tch\\_slo/about\\_us/Locations.html](http://c-inside.conti.de/intranet/c-inside/Surf_Regions/en_US/corporation/purchasing/npm/bereiche/regional/europe_emea/eu_east_tch_slo/about_us/Locations.html)
- INTRANET CONTINENTAL AG. *EU East CZ/SK- Objectives* [online], 2013. Continental AG [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: [http://c-inside.conti.de/intranet/c-inside/Surf\\_Regions/en\\_US/corporation/purchasing/npm/bereiche/regional/europe\\_emea/eu\\_east\\_tch\\_slo/Goals%20&%20Objectives.html](http://c-inside.conti.de/intranet/c-inside/Surf_Regions/en_US/corporation/purchasing/npm/bereiche/regional/europe_emea/eu_east_tch_slo/Goals%20&%20Objectives.html)
- INTRANET CONTINENTAL AG. *Purchasing policy* [online], 2013. Continental AG [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: [http://c-inside.conti.de/intranet/c-inside/Surf\\_Regions/en\\_US/corporation/purchasing/npm/bereiche/regional/europe\\_emea/eu\\_east\\_tch\\_slo/purchasingpolicy\\_en.html](http://c-inside.conti.de/intranet/c-inside/Surf_Regions/en_US/corporation/purchasing/npm/bereiche/regional/europe_emea/eu_east_tch_slo/purchasingpolicy_en.html)
- INTRANET CONTINENTAL BARUM. *Domovská stránka* [online], 2013. Continental AG [cit. 2013-04-10]. Obrázek.
- INTRANET CONTINENTAL BARUM. *Zavádění nového loga* [online], 2013. Continental AG [cit. 2013-04-10]. Obrázek.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 320 s. ISBN: 978-80-247-4209-0.
- KOTLER, Philip et al., 2007 *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 1048 s. ISBN: 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip, 2007. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

- LUKOSZOVÁ, Xenie, 2004. *Nákup a jeho řízení*. Vydání první. Brno: Computer Press, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- MUKERJEE, Hory Sankar, 2009. *Industrial marketing*. First Edition: New Delhi, 655 s. ISBN: 978-81-7446-700-3.
- NAŘÍZENÍ Evropského parlamentu a Rady (ES) č. **1907/2006** o registraci, hodnocení, povolování a omezování chemických látek, o zřízení evropské agentury pro chemické látky, o změně směrnice 1999/45/ES a o zrušení nařízení Rady (EHS) č. 793/93, nařízení komise (ES) č. 1488/94, směrnice Rady 76/769/EHS a směrnic Komise 91/155/EHS, 93/67/EHS, 93/105/EHS a 2000/21/ES (**REACH**), ve znění (ES) č. 366/2011.
- NENADÁL, Jaroslav, 2006. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. Vydání 1. Praha: Management Press, 323 s. ISBN: 80-7261-152-6.
- PDQM. *S PDQM standardy skutečně pomáhají* [online], 1997-2007-2013.PDQM, s.r.o. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.pdqm.cz/Standards/DMAIC.html>
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ a kol., 2010. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 528 s. ISBN: 978-80-7400-336-3.
- VITALE, Robert P and Joseph J GIGLIERANO, c2002. *Business to business marketing: analysis & practice in a dynamic environment*. Mason, Ohio: South-Western, xxiii, 534 s. ISBN 0324072961.
- WALLACE, Doug. Popření některých argumentů proti konsignaci skladových zásob. *Řízení a údržba průmyslového podniku* [online], 2010. Trade Media International Holdings Sp. z o.o. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <http://udrzbapodniku.cz/hlavni-menu/artykuly/artykul/article/popreni-nekteryx-argumentu-proti-konsignaci-skladovych-zasob/>.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. První vydání. Praha: Grada, 240 s. ISBN: 978-80-247-2094-4.
- ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. První vydání. Praha: Grada, 176 s. ISBN: 978-80-247-4008-9.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

B2B	Business-To-Business - průmyslový
BL	Bezpečnostní list
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CEOS	Continental Electronic Ordering System – Objednávkový systém koncernu Continental
CMR	Continental Matador Rubber
CMTT	Continental Matador Truck Tires
CoBa	Continental Barum s.r.o.
CPMG	Continental Purchasing Material Group – Nákupní materiálová skupina při nákupu v koncernu Continental
DMAIC	Označení metodiky pro optimalizaci procesů ve firmě
ESH	Environment, Safety and Health Division (Divize ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce a požární ochrany)
KPI	Key Performance Indicators – Klíčové ukazatele výkonnosti
MRO	Maintenance and Repairing Operations – Úkony údržby a oprav
NPM	Nepřímý pomocný materiál
PGCC	Procurement Guidelines Continental Corporation – Postupy koncernu Continental pro nákup
SAP	Systems - Applications - Products in data processing – software, podnikový informační systém
SMR	Supplier relationship management – Řízení vztahů s dodavateli



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: B2B prostředí .....	16
Obrázek 2: Hodnotový řetězec .....	18
Obrázek 3: Hodnotová síť .....	19
Obrázek 4: Změny v pojetí nákupu.....	23
Obrázek 5: Obecný model nákupního chování organizací dle Webstera a Winda.....	28
Obrázek 6: Logo Continental platné do 14.5.2013 .....	38
Obrázek 7: Logo Continental platné od 15.5.2013 .....	38
Obrázek 8: Základní principy koncernu Continental.....	39
Obrázek 9: BASICS koncernu Continental .....	40
Obrázek 10: Závody koncernu Continental v regionu CZ/SK .....	41
Obrázek 11: Logo CEOS .....	44
Obrázek 12: Podíl na nákupech NPM – chemikálií dle jednotlivých lokací.....	58
Obrázek 13: Podíl na nákupech NPM – chemikálií u společných dodavatelů .....	59
Obrázek 14: Ishikawův diagram .....	63
Obrázek 15: ConNext – struktura aplikace.....	68
Obrázek 16: Výstup z WINSQB – síťová analýza .....	70
Obrázek 17 Výstup z WINSQB – síťová analýza: graf.....	71
Obrázek 18: Výstup z WINSQB – síťová analýza – kritické cesty .....	72
Obrázek 19: Rozložení nákladů projektu v průběhu realizace .....	74

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Dvanáct základních rozdílů: Spotřebitelský trh. vs. B2B trh .....	14
Tabulka 2: Marketingový mix na B2B trzích .....	17
Tabulka 3: Konstrukce nákupní sítě .....	26
Tabulka 4: Fáze process-flow modelu .....	26
Tabulka 5: SWOT analýza.....	46
Tabulka 6: Výsledná tabulka ABC analýzy dodavatelů CoBa .....	54
Tabulka 7: Výsledná tabulka ABC analýzy dodavatelů Purchasing Hub .....	56
Tabulka 8: Dodavatelé – Jičín .....	57
Tabulka 9: Výsledná tabulka ABC analýzy dodavatelů lokace Púchov.....	58
Tabulka 10: Cenové srovnání společných dodavatelů skupiny A a B.....	60
Tabulka 11: Dohoda o projektu .....	62
Tabulka 12: Zadání síťové analýzy.....	69
Tabulka 13: Fixní náklady projektu - odhad.....	73
Tabulka 14: Vyriabilní náklady projektu - odhad.....	73
Tabulka 15: Analýza rizik.....	75

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA P I: Nákupní politika

PŘÍLOHA P II: Organizační struktura nákupu koncernu Continental

PŘÍLOHA P III: Dodavatelský kodex

PŘÍLOHA P IV: Kompletní tabulky – ABC Analýzy

# PŘÍLOHA P I: NÁKUPNÍ POLITIKA



## Purchasing Policy Continental Corporate Purchasing

Continental Corporate Purchasing plays a key role in creating additional value for Continental by ensuring that all goods and services are obtained on a global basis at the lowest cost of ownership to full satisfaction of all stakeholders.

In addition to embracing Continental's policies, values and principles, our organization is guided by following principles.

### Our organization

- We develop cross divisional/functional procurement initiatives and structures on a global basis and work closely together with all parties in the supply chain.
- Our aim is to staff the organization with high quality professionals who are innovative in their approaches and continually update and extend their knowledge and skills.
- We aim for a culture of trust and personal empowerment and a unified sense of purpose in our organization.

### Our processes and systems

- We implement most innovative and professional purchasing approaches, techniques, sourcing tools and global databases aimed at maximizing transparency, providing real-time information and reducing total procurement costs.

### Our suppliers

- We appreciate the contributions of our suppliers and cooperate with them in close, trustworthy and long-term relationships that results in "win-win" situations for both parties.
- We maintain comprehensive supplier relationship programs identifying areas where supplier partnerships should be developed and encourage suppliers to contribute to product development process and to generate ideas to reduce costs and improve quality and performance.
- We monitor supplier performance and take meaningful actions in cooperation with our suppliers to improve their performance wherever required.
- We develop new sources to meet current and future needs in our different operating regions.

### Our customers

- We want to convince our customers with our performance to their total satisfaction.

### Our society

- We recognize our social responsibility and manage our business responsibly and sensitively.

Hannover, February 2008

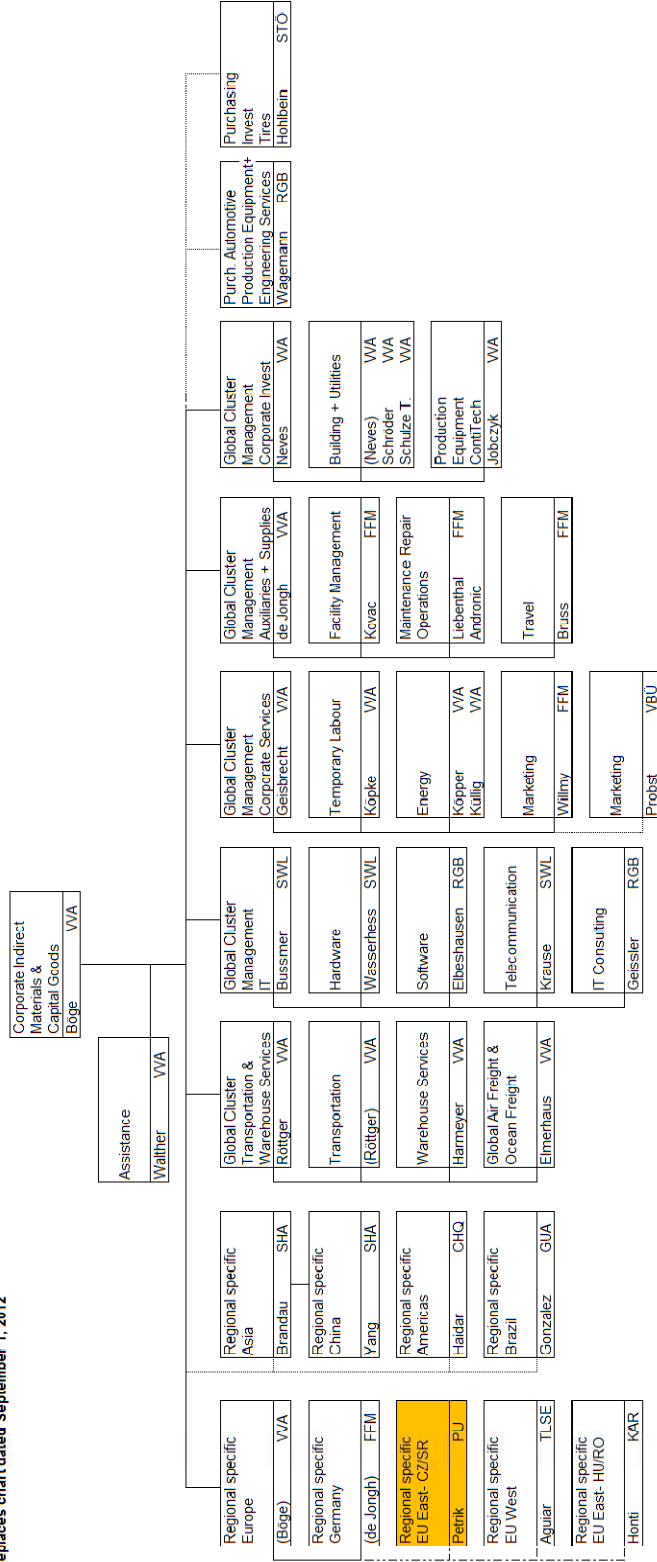
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Lucie Toscani', with a small circle above the 'i'.

Lucie Toscani  
Corporate Purchasing

# PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA NÁKUPU KONCERNU CONTINENTAL



ORGANIZATION CHART  
Status: November 1, 2012  
Replaces chart dated September 1, 2012



# PŘÍLOHA P III: DODAVATELSKÝ KODEX



Barum Continental spol. s r.o.

## Dodavatel'ský kodex 2011

### I. Předmluva

Continental AG a všechny jeho pobočky včetně minoritních holdingů pod kontrolou managementu společnosti Continental (dále jen „Continental“) jsou zavázány k poctivosti a integritě s ohledem na jejich celou podnikovou strategii a chování směrem k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, konkurenci a dalším partnerům v podnikání. Continental uznává, že právní a kulturní podmínky se na globálním trhu liší. Continental od svých dodavatelů očekává, že budou jednat se stejnou slušností, poctivostí a zodpovědností ve všech aspektech svého podnikání. Tato pravidla chování dodavatele (dále označovaná jako „Kodex dodavatele“) vytyčují hlavní standardy, které jsou ve shodě s pravidly společnosti Continental a kterých se musí všichni dodavatelé Continentalu striktně držet.

### II. Pravidla

#### 1. Ponaučení

Tento dodavatel'ský kodex se vztahuje na každého a všechny dodavatele, konzultanty, prodejce, dealery, smluvní strany, agenty a další dodavatele produktů a služeb do celosvětové sítě Continental (dále jen „Dodavatel“). Continental si přeje, aby Dodavatel'ský kodex platil po dobu neurčitou, ale i přesto si Continental vyhrazuje právo na změnu nebo zrušení této zásady kdykoli a jakoukoli metodou, a to z jakéhokoli nebo žádného důvodu.

#### 2. Shoda s Dodavatel'ským kodexem

Dodavatel zná a souhlasí se standardy v Dodavatel'ském kodexu, který je základní složkou obchodního vztahu mezi Dodavatelem a Continentalem a je pro Dodavatele závazný.

Dodavatel bude obeznámen s obchodními praktikami jeho dodavatelů a subdodavatelů a bude vyžadovat, aby i oni byli v souladu s tímto Dodavatel'ským kodexem.

Pro vyjasnění jakéhokoli problému vůči Dodavatel'skému kodexu, nechť dodavatel kontaktuje nákupní oddělení Continentalu.

#### 3. Shoda se zákony, pravidly a právními úpravami

Dodavatel vyhoví každému a všem platným zákonům, normám a právním úpravám země, ve které působí a bude dodržovat a sledovat shodu s těmito zákony, normami a právními úpravami.

#### 4. Úcta k lidským právům

Dodavatel bude jednat s každým jednotlivcem s respektem a slušností a bude dodržovat základní lidská práva vyhlášená, např. ve Světové listině práv a svobod Organizace spojených národů a Tripartitní dohody o principech týkajících se nadnárodních podniků a sociální politice OSN Mezinárodní Dělnické Organizace (ILO) včetně, ale bez omezení, zákazu nucené a dětské práce a nároku na rozumnou mzdu, sociální benefity, pracovní dobu, svobodu sdružování a jiné spravedlivé pracovní podmínky v souladu s platnými zákony.

Dodavatel bude udržovat pracovní prostředí bez represí, diskriminace a šikany sexuální, věkové, rasové, kvůli barvě pleti, příslušnosti k etniku nebo původu a občanství, víře, kvůli fyzickému nebo mentálnímu handicapu, stáří, sexuální orientaci nebo jiných vlastností chráněných příslušným zákonem.

#### 5. Antimonopolní a konkurenční zákon

Dodavatel bude striktně dodržovat všechny platné antimonopolní zákony, obchodní zákony a další zákony, předpisy a nařízení týkajících se monopolů, nekalých soutěží, omezování obchodu a konkurence, a vztahy s konkurencí a zákazníky. Dodavatel nebude vstupovat do dohod s konkurencí a dopouštět se jiných skutků, které mohou poškodit konkurenci včetně, ale bez omezení, stanovení cen nebo rozdělení trhu.

Barum Continental spol. s r.o.  
Objezdina 1626  
765 31 Otrokovice  
Česká republika

Tel.: +420 577 511 111  
Fax: +420 577 922 043  
Infoline: 800 176 111

E-mail: info@barum.cz  
www.conti-online.cz  
www.barum-online.cz

IČO: 45788235  
DIČ: CZ69900347  
Společnost zapsána  
v Obchodním rejstříku vedeném  
Krajským soudem v Brně,  
oddíl C, spisová vložka 15057

Bankovní spojení  
Commerzbank  
Číslo účtu  
102808356200

## 6. Ochrana před korupcí

Dodavatel vyhoví platným zákonům a předpisům týkajících se potírání korupce, včetně těch týkajících se zahraničního úplatkářství.

Dodavatel nebude provozovat ani tolerovat jakoukoli formu korupce, uplácení, krádeže, zpronevěry nebo vyděračství nebo použití nelegálních plateb, včetně těch bez omezení, platby nebo další výhody pro nějakého jednotlivce, společnost nebo vládního činitele za účelem vlivu na rozhodování, které je proti platným zákonům.

Dodavatel nikdy nebude nabízet granty, požadavky nebo přijímat úplatky, nelegální platby, přínosy, úplatky, pobídky, dary, pohostinství, laskavosti nebo další výměny pro obchodní příležitosti s nebo v jakémkoli spojení s obchodními operacemi Continentalu.

## 7. Bezpečnost výrobků, zdraví a životní prostředí

Dodavatel se zaváže k výrobě a dodání nepoškozených produktů Continentalu a poskytne bezpečné pracovní prostředí, které podporuje preventivní ochranu a minimalizuje vystavení zdravotním rizikům pro své zaměstnance.

Dodavatel vyhoví platným zákonům a předpisům na ochranu životního prostředí a bude šetřit zdroje a chránit životní prostředí jak jen to bude možné.

## 8. Ochrana dat, důvěrných informací a duševního vlastnictví

Dodavatel dostojí všem platným zákonům týkajících se zabezpečení dat.

Je na dodavatelově zodpovědnosti, aby zajistil, že žádné důvěrné obchodní informace nebo výrobní tajemství získaná z podnikatelských činností s Continentalem (níže označovaná jako „důvěrná informace“) nebudou zneužita nebo použita třetími stranami. Nadto bude dodavatel chránit a držet v bezpečí duševní vlastnictví Continentalu jako důvěrné informace.

## 9. Exportní a importní předpisy

Dodavatelé vyhoví všem platným importním a exportním kontrolním zákonům včetně sankcí, embarg a dalších zákonů, předpisů, vládních nařízení a metod kontroly přepravy zboží a technologie.

## 10. Přestupky proti Kodexu dodavatele

Provize plynoucí z tohoto Dodavatelského kodexu jsou podstatné pro obchodní vztah mezi Continentalem a dodavatelem. Proto, v případě nevyhovění dodavatele Dodavatelskému kodexu, si Continental vyhrazuje právo ukončit obchodní vztahy s dodavatelem pomocí platných zákonů.

Dodavatel je povinen oznámit přestupky proti Dodavatelskému kodexu na Continental protikorupční hot-line. Kontakty jsou dostupné na webu Continentalu ([www.conti-online.com](http://www.conti-online.com)).

Tímto potvrzujeme, že sdílíme, respektujeme a dodržíme hodnoty uvedené v Dodavatelském kodexu.

Jméno firmy:

Sídlo:

Datum podpisu:

Funkce:

Continental Aktiengesellschaft; Vahrenwalder Str. 9 | D-30165 Hannover; [www.continental-corporation.com](http://www.continental-corporation.com); For all its subsidiaries

## PŘÍLOHA P IV: KOMPLETNÍ TABULKY – ABC ANALÝZY

### 1) Lokace Otrokovice

Dodavatel*	Obrat 2012*	Kumulativní obrat*	% z KO	Skupina
O1	*	*	20,351	A
O2	*	*	38,706	A
O3	*	*	51,870	A
O4	*	*	61,083	A
O5	*	*	65,645	A
O6	*	*	69,881	A
O7	*	*	73,734	A
O8	*	*	76,826	A
O9	*	*	79,748	A
O10	*	*	81,371	B
O11	*	*	82,965	B
O12	*	*	84,556	B
O13	*	*	85,980	B
O14	*	*	87,008	B
O15	*	*	88,020	B
O16	*	*	88,898	B
O17	*	*	89,766	B
O18	*	*	90,586	B
O19	*	*	91,313	B
O20	*	*	91,974	B
O21	*	*	92,596	B
O22	*	*	93,176	B
O23	*	*	93,714	B
O24	*	*	94,239	B
O25	*	*	94,716	B
O26	*	*	95,081	B
O27	*	*	95,442	B
O28	*	*	95,786	B
O29	*	*	96,054	C
O30	*	*	96,315	C
O31	*	*	96,553	C
O32	*	*	96,783	C
O33	*	*	97,006	C
O34	*	*	97,214	C
O35	*	*	97,399	C
O36	*	*	97,570	C
O37	*	*	97,723	C
O38	*	*	97,874	C
O39	*	*	98,022	C
O40	*	*	98,149	C



O41	*	*	98,270	C
O42	*	*	98,385	C
O43	*	*	98,489	C
O44	*	*	98,587	C
O45	*	*	98,683	C
O46	*	*	98,777	C
O47	*	*	98,863	C
O48	*	*	98,947	C
O49	*	*	99,022	C
O50	*	*	99,097	C
O51	*	*	99,164	C
O52	*	*	99,229	C
O53	*	*	99,294	C
O54	*	*	99,351	C
O55	*	*	99,406	C
O56	*	*	99,451	C
O57	*	*	99,490	C
O58	*	*	99,529	C
O59	*	*	99,568	C
O60	*	*	99,605	C
O61	*	*	99,642	C
O62	*	*	99,678	C
O63	*	*	99,708	C
O64	*	*	99,737	C
O65	*	*	99,765	C
O66	*	*	99,791	C
O67	*	*	99,817	C
O68	*	*	99,842	C
O69	*	*	99,863	C
O70	*	*	99,883	C
O71	*	*	99,903	C
O72	*	*	99,918	C
O73	*	*	99,931	C
O74	*	*	99,943	C
O75	*	*	99,954	C
O76	*	*	99,964	C
O77	*	*	99,971	C
O78	*	*	99,978	C
O79	*	*	99,983	C
O80	*	*	99,987	C
O81	*	*	99,992	C
O82	*	*	99,996	C
O83	*	*	99,999	C
O84	*	*	100,000	C

\*

## 2) Purchasing Hub

Dodavatel	Obrat 2012	Kumulativní obrat	% z KO	skupina	Kumulativní obrat bez F1	% z celk.obratu	skupina
F1	*	*	<b>56,21%</b>	<b>A</b>	-----		
F2	*	*	68,63%	A	*	28,37%	A
F3	*	*	76,69%	A	*	46,77%	A
F4	*	*	80,05%	A	*	54,44%	A
F5	*	*	82,32%	A	*	59,62%	A
F6	*	*	84,44%	B	*	64,46%	A
F7	*	*	86,08%	B	*	68,22%	A
F8	*	*	87,36%	B	*	71,13%	A
F9	*	*	88,36%	B	*	73,41%	A
F10	*	*	89,06%	B	*	75,01%	A
F11	*	*	89,66%	B	*	76,39%	A
F12	*	*	90,20%	B	*	77,62%	A
F13	*	*	90,67%	B	*	78,69%	A
F14	*	*	91,10%	B	*	79,68%	A
F15	*	*	91,53%	B	*	80,66%	A
F16	*	*	91,96%	B	*	81,63%	A
F17	*	*	92,33%	B	*	82,48%	A
F18	*	*	92,68%	B	*	83,28%	A
F19	*	*	93,00%	B	*	84,02%	B
F20	*	*	93,30%	B	*	84,70%	B
F21	*	*	93,60%	B	*	85,38%	B
F22	*	*	93,89%	B	*	86,05%	B
F23	*	*	94,14%	B	*	86,62%	B
F24	*	*	94,39%	B	*	87,18%	B
F25	*	*	94,62%	C	*	87,72%	B
F26	*	*	94,85%	C	*	88,25%	B
F27	*	*	95,08%	C	*	88,76%	B
F28	*	*	95,30%	C	*	89,26%	B
F29	*	*	95,51%	C	*	89,75%	B
F30	*	*	95,73%	C	*	90,24%	B
F31	*	*	95,93%	C	*	90,70%	B
F32	*	*	96,10%	C	*	91,08%	B
F33	*	*	96,26%	C	*	91,46%	B
F34	*	*	96,42%	C	*	91,82%	B
F35	*	*	96,56%	C	*	92,15%	B
F36	*	*	96,70%	C	*	92,47%	B
F37	*	*	96,84%	C	*	92,77%	B
F38	*	*	96,96%	C	*	93,05%	B
F39	*	*	97,07%	C	*	93,32%	B
F40	*	*	97,19%	C	*	93,58%	B
F41	*	*	97,30%	C	*	93,84%	C
F42	*	*	97,41%	C	*	94,08%	C
F43	*	*	97,51%	C	*	94,32%	C
F44	*	*	97,61%	C	*	94,54%	C
F45	*	*	97,71%	C	*	94,76%	C
F46	*	*	97,80%	C	*	94,98%	C
F47	*	*	97,89%	C	*	95,19%	C
F48	*	*	97,98%	C	*	95,39%	C
F49	*	*	98,07%	C	*	95,59%	C

F50	*	*	98,14%	C	*	95,76%	C
F51	*	*	98,22%	C	*	95,93%	C
F52	*	*	98,29%	C	*	96,09%	C
F53	*	*	98,36%	C	*	96,25%	C
F54	*	*	98,42%	C	*	96,40%	C
F55	*	*	98,49%	C	*	96,55%	C
F56	*	*	98,55%	C	*	96,70%	C
F57	*	*	98,62%	C	*	96,84%	C
F58	*	*	98,68%	C	*	96,98%	C
F59	*	*	98,74%	C	*	97,12%	C
F60	*	*	98,80%	C	*	97,25%	C
F61	*	*	98,86%	C	*	97,39%	C
F62	*	*	98,90%	C	*	97,50%	C
F63	*	*	98,95%	C	*	97,60%	C
F64	*	*	98,99%	C	*	97,70%	C
F65	*	*	99,03%	C	*	97,79%	C
F66	*	*	99,07%	C	*	97,88%	C
F67	*	*	99,11%	C	*	97,96%	C
F68	*	*	99,14%	C	*	98,04%	C
F69	*	*	99,17%	C	*	98,11%	C
F70	*	*	99,21%	C	*	98,19%	C
F71	*	*	99,24%	C	*	98,26%	C
F72	*	*	99,27%	C	*	98,33%	C
F73	*	*	99,30%	C	*	98,40%	C
F74	*	*	99,32%	C	*	98,46%	C
F75	*	*	99,35%	C	*	98,52%	C
F76	*	*	99,38%	C	*	98,58%	C
F77	*	*	99,40%	C	*	98,63%	C
F78	*	*	99,42%	C	*	98,68%	C
F79	*	*	99,44%	C	*	98,73%	C
F80	*	*	99,47%	C	*	98,78%	C
F81	*	*	99,49%	C	*	98,82%	C
F82	*	*	99,50%	C	*	98,87%	C
F83	*	*	99,52%	C	*	98,91%	C
F84	*	*	99,54%	C	*	98,95%	C
F85	*	*	99,56%	C	*	98,99%	C
F86	*	*	99,57%	C	*	99,02%	C
F87	*	*	99,58%	C	*	99,05%	C
F88	*	*	99,60%	C	*	99,08%	C
F89	*	*	99,61%	C	*	99,11%	C
F90	*	*	99,62%	C	*	99,14%	C
F91	*	*	99,64%	C	*	99,17%	C
F92	*	*	99,65%	C	*	99,20%	C
F93	*	*	99,66%	C	*	99,23%	C
F94	*	*	99,68%	C	*	99,26%	C
F95	*	*	99,69%	C	*	99,29%	C
F96	*	*	99,70%	C	*	99,31%	C
F97	*	*	99,71%	C	*	99,34%	C
F98	*	*	99,72%	C	*	99,36%	C
F99	*	*	99,73%	C	*	99,38%	C
F100	*	*	99,74%	C	*	99,40%	C
F101	*	*	99,75%	C	*	99,42%	C
F102	*	*	99,76%	C	*	99,44%	C
F103	*	*	99,77%	C	*	99,46%	C

F104	*	*	99,77%	C	*	99,48%	C
F105	*	*	99,78%	C	*	99,50%	C
F106	*	*	99,79%	C	*	99,52%	C
F107	*	*	99,80%	C	*	99,54%	C
F108	*	*	99,81%	C	*	99,56%	C
F109	*	*	99,81%	C	*	99,57%	C
F110	*	*	99,82%	C	*	99,59%	C
F111	*	*	99,83%	C	*	99,61%	C
F112	*	*	99,83%	C	*	99,62%	C
F113	*	*	99,84%	C	*	99,64%	C
F114	*	*	99,85%	C	*	99,66%	C
F115	*	*	99,86%	C	*	99,67%	C
F116	*	*	99,86%	C	*	99,69%	C
F117	*	*	99,87%	C	*	99,70%	C
F118	*	*	99,88%	C	*	99,72%	C
F119	*	*	99,88%	C	*	99,73%	C
F120	*	*	99,89%	C	*	99,74%	C
F121	*	*	99,89%	C	*	99,76%	C
F122	*	*	99,90%	C	*	99,77%	C
F123	*	*	99,91%	C	*	99,78%	C
F124	*	*	99,91%	C	*	99,80%	C
F125	*	*	99,92%	C	*	99,81%	C
F126	*	*	99,92%	C	*	99,82%	C
F127	*	*	99,93%	C	*	99,83%	C
F128	*	*	99,93%	C	*	99,84%	C
F129	*	*	99,94%	C	*	99,85%	C
F130	*	*	99,94%	C	*	99,86%	C
F131	*	*	99,94%	C	*	99,87%	C
F132	*	*	99,95%	C	*	99,88%	C
F133	*	*	99,95%	C	*	99,89%	C
F134	*	*	99,95%	C	*	99,90%	C
F135	*	*	99,96%	C	*	99,90%	C
F136	*	*	99,96%	C	*	99,91%	C
F137	*	*	99,96%	C	*	99,92%	C
F138	*	*	99,97%	C	*	99,92%	C
F139	*	*	99,97%	C	*	99,93%	C
F140	*	*	99,97%	C	*	99,93%	C
F141	*	*	99,97%	C	*	99,94%	C
F142	*	*	99,97%	C	*	99,94%	C
F143	*	*	99,98%	C	*	99,95%	C
F144	*	*	99,98%	C	*	99,95%	C
F145	*	*	99,98%	C	*	99,95%	C
F146	*	*	99,98%	C	*	99,96%	C
F147	*	*	99,98%	C	*	99,96%	C
F148	*	*	99,99%	C	*	99,97%	C
F149	*	*	99,99%	C	*	99,97%	C
F150	*	*	99,99%	C	*	99,97%	C
F151	*	*	99,99%	C	*	99,98%	C
F152	*	*	99,99%	C	*	99,98%	C
F153	*	*	99,99%	C	*	99,98%	C
F154	*	*	99,99%	C	*	99,98%	C
F155	*	*	99,99%	C	*	99,99%	C
F156	*	*	100,00%	C	*	99,99%	C
F157	*	*	100,00%	C	*	99,99%	C

F158	*	*	100,00%	C	*	99,99%	C
F159	*	*	100,00%	C	*	99,99%	C
F160	*	*	100,00%	C	*	100,00%	C
F161	*	*	100,00%	C	*	100,00%	C
F162	*	*	100,00%	C	*	100,00%	C
F163	*	*	100,00%	C	*	100,00%	C
F164	*	*	100,00%	C	*	100,00%	C
F165	*	*	100,00%	C	*	100,00%	C
	*				*		

### 3) Lokace Púchov

Dodavatel	Obrat 2012 (EUR)	Kumul. obrat*	% z KO	Skupina	Kumulativní obrat bez CMTT a CMR	Skupina bez CMTT a CMR
<b>P1</b>	*	*	<b>22,78%</b>	<b>A</b>		
P2	*	*	38,88%	A	21,10%	A
P3	*	*	54,39%	A	41,44%	A
P4	*	*	59,94%	A	48,71%	A
P5	*	*	64,19%	A	54,28%	A
P6	*	*	68,15%	A	59,47%	A
P7	*	*	71,11%	A	63,35%	A
P8	*	*	73,81%	A	66,90%	A
P9	*	*	76,33%	A	70,19%	A
P10	*	*	78,55%	A	73,10%	A
P11	*	*	80,45%	A	75,60%	A
P12	*	*	82,25%	B	77,95%	B
P13	*	*	84,00%	B	80,25%	B
P14	*	*	85,73%	B	82,51%	B
P15	*	*	87,16%	B	84,39%	B
P16	*	*	88,57%	B	86,24%	B
P17	*	*	89,61%	B	87,61%	B
<b>P18</b>	*	*	<b>90,54%</b>	<b>B</b>		
P19	*	*	91,23%	B	88,51%	B
P20	*	*	91,91%	B	89,40%	B
P21	*	*	92,51%	B	90,18%	B
P22	*	*	92,99%	B	90,81%	B
P23	*	*	93,46%	B	91,43%	B
P24	*	*	93,94%	B	92,05%	B
P25	*	*	94,35%	B	92,59%	B
P26	*	*	94,75%	B	93,12%	B
P27	*	*	95,12%	B	93,61%	B
P28	*	*	95,45%	B	94,04%	B
P29	*	*	95,77%	C	94,46%	C

P30	*	*	96,07%	C	94,85%	C
P31	*	*	96,36%	C	95,23%	C
P32	*	*	96,63%	C	95,59%	C
P33	*	*	96,90%	C	95,94%	C
P34	*	*	97,17%	C	96,29%	C
P35	*	*	97,41%	C	96,60%	C
P36	*	*	97,64%	C	96,91%	C
P37	*	*	97,86%	C	97,20%	C
P38	*	*	98,01%	C	97,40%	C
P39	*	*	98,15%	C	97,57%	C
P40	*	*	98,27%	C	97,73%	C
P41	*	*	98,39%	C	97,89%	C
P42	*	*	98,49%	C	98,01%	C
P43	*	*	98,58%	C	98,13%	C
P44	*	*	98,67%	C	98,25%	C
P45	*	*	98,75%	C	98,36%	C
P46	*	*	98,83%	C	98,46%	C
P47	*	*	98,90%	C	98,56%	C
P48	*	*	98,97%	C	98,65%	C
P49	*	*	99,04%	C	98,74%	C
P50	*	*	99,10%	C	98,83%	C
P51	*	*	99,16%	C	98,90%	C
P52	*	*	99,22%	C	98,98%	C
P53	*	*	99,28%	C	99,06%	C
P54	*	*	99,33%	C	99,13%	C
P55	*	*	99,38%	C	99,19%	C
P56	*	*	99,43%	C	99,25%	C
P57	*	*	99,47%	C	99,30%	C
P58	*	*	99,51%	C	99,36%	C
P59	*	*	99,55%	C	99,41%	C
P60	*	*	99,58%	C	99,46%	C
P61	*	*	99,62%	C	99,51%	C
P62	*	*	99,65%	C	99,54%	C
P63	*	*	99,68%	C	99,58%	C
P64	*	*	99,71%	C	99,62%	C
P65	*	*	99,74%	C	99,65%	C
P66	*	*	99,76%	C	99,69%	C
P67	*	*	99,79%	C	99,72%	C
P68	*	*	99,81%	C	99,75%	C
P69	*	*	99,83%	C	99,78%	C
P70	*	*	99,85%	C	99,81%	C
P71	*	*	99,87%	C	99,83%	C
P72	*	*	99,89%	C	99,86%	C
P73	*	*	99,91%	C	99,89%	C
P74	*	*	99,93%	C	99,91%	C
P75	*	*	99,94%	C	99,92%	C

P76	*	*	99,95%	C	99,94%	C
P77	*	*	99,96%	C	99,95%	C
P78	*	*	99,97%	C	99,96%	C
P79	*	*	99,98%	C	99,97%	C
P80	*	*	99,98%	C	99,98%	C
P81	*	*	99,99%	C	99,99%	C
P82	*	*	99,99%	C	99,99%	C
P83	*	*	100,00%	C	100,00%	C
P84	*	*	100,00%	C	100,00%	C
P85	*	*	100,00%	C	100,00%	C
	*					

#### 4) Společní dodavatelé

Dodavatel	P. HUB	OTROK OVICE	PÚCHO V	JIČÍN	Celkový součet	Kumul. součet	% z KS	Sku- pina
SPOL1		X	X		*	*	23,49%	A
SPOL2		X	X		*	*	44,95%	A
SPOL3		X	X		*	*	64,97%	A
SPOL4	X	X			*	*	71,54%	A
SPOL5	X	X	X		*	*	76,70%	A
SPOL6	X	X	X	X	*	*	80,66%	B
SPOL7		X		X	*	*	84,41%	B
SPOL8		X	X		*	*	87,34%	B
SPOL9	X	X	X		*	*	89,85%	B
SPOL10	X	X	X		*	*	92,15%	B
SPOL11	X	X	X		*	*	94,02%	B
SPOL12	X	X	X	X	*	*	95,74%	B
SPOL13	X	X	X		*	*	96,46%	C
SPOL14	X	X			*	*	97,15%	C
SPOL15		X	X		*	*	97,76%	C
SPOL16	X	X	X		*	*	98,19%	C
SPOL17		X	X		*	*	98,51%	C
SPOL18	X				*	*	98,77%	C
SPOL19	X	X	X		*	*	98,99%	C
SPOL20	X	X			*	*	99,20%	C
SPOL21	X	X			*	*	99,40%	C
SPOL22	X		X		*	*	99,60%	C
SPOL23		X	X		*	*	99,70%	C
SPOL24	X	X			*	*	99,81%	C
SPOL25		X	X		*	*	99,88%	C
SPOL26		X	X		*	*	99,93%	C
SPOL27	X	X	X		*	*	99,96%	C
SPOL28		X	X		*	*	99,98%	C
SPOL29		X	X		*	*	100,00%	C
<b>Podíl na obratu</b>	<b>7,37%</b>	<b>54,87%</b>	<b>37,23%</b>	<b>0,53%</b>				