VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

ŘÍZENÍ NÁKUPU A ZÁSOB

PURCHASING AND INVENTORY MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE **Bc. Sylvie Bartošková**
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE **Ing. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.**
SUPERVISOR

BRNO 2013

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2012/2013
Ústav managementu

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bartošková Sylvie, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Řízení nákupu a zásob

v anglickém jazyce:

Purchasing and Inventory Management

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

JUROVÁ, M., Řízení výroby. 1. vyd. Brno, VUT PF, 20011. 219 s. ISBN 978-80-214-4370-9.
STODOLA, J., J. MAREK, a J. FURCH. Logistika. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2007. 337 s. ISBN 978-80-7375-071-8.
SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
TOMEK, J. a J. HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Ředitel ústavu	Děkan fakulty

V Brně, dne 22.05.2013

Abstrakt

Předmětem této diplomové práce je na základě tržních analýz vypracovat strategii zefektivnění řízení zásob pro oblast kusové výroby a prosadit význam marketingového nákupního procesu v podniku KLM.

V rámci práce je zpracována ABC analýza, vytvořen nový systém pro efektivnější identifikaci dílů a dodavatelů. Na základě analýz byl navrhnut nový poptávkový systém pro řízení náhradních dílů.

Klíčová slova

Analýza PESTE, ABC analýza, SWOT analýza, nákupní proces, nákupní marketing, rozvoj dodavatele, nákupní marketingový mix, řízení zásob, náhradní díly.

Abstract

Purpose of this thesis is to create strategies based on market analyses for optimized inventory management in area of small batch production and enforce meaning of the supply chain marketing within KLM company.

This thesis providing ABC analysis, new system developed for efficient identification of the parts and suppliers. Based on these analyses new quotation system for spare parts management has been proposed.

Key words

PESTE analysis, ABC analysis, SWOT analysis, purchasing process, purchasing marketing, supplier development, purchasing marketing mix, inventory management, spare parts

Bibliografická citace práce:

BARTOŠKOVÁ, S. *Řízení nákupu a zásob*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 99 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 22. května 2013

…….
Podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D. za vedení diplomové práce, odbornou pomoc při jejím zpracování a poskytnutí cenných rad.

Obsah

1 Úvod……10

2 Cíl a metodika diplomové práce……11

3 Teoretická východiska práce……12

3.1. Nákupní marketing ... 12

3.2. Nástroje a metody nákupního marketingu ... 12

3.2.1. Informační mix ... 12

3.2.2. Komunikační mix ... 14

3.2.3. Dodavatelský mix ... 14

3.2.4. Konkurenční mix ... 14

3.2.5. Cenový mix ... 14

3.2.6. Mix výrobkový a kvality ... 15

3.2.7. Množstevní a termínový mix ... 15

3.2.8. Mix nákupních podmínek ... 15

3.3. Uplatnění marketingové filozofie v nákupu ... 15

3.3.1. Aktivity marketingového nákupního procesu ... 16

3.4. Marketingové prostředí ... 17

3.4.1. Makroprostředí ... 19

3.4.2. Mikroprostředí – oborové prostředí ... 21

3.4.3. Vnitřní prostředí ... 24

3.4.4. Hodnotový řetězec ... 24

3.4.5. Swot analýza ... 26

3.4.6. Základní metody nákupní logistiky ... 28

3.5. Řízení zásob ... 30

3.5.1. Paretův zákon v nákupu a ABC analýza ... 34

3.5.2. Metoda Just in Time ... 36

3.6. Strategický nákup ... 38

3.6.1. Volba nákupní strategie a nákupních cílů ... 38

3.6.2. Volba nákupního trhu a dodavatele ... 39

4. Analýza současného stavu……41

4.1. Představení společnosti ... 41

4.2. Analýza vnějšího prostředí ... 44

4.2.1. Mezinárodní prostředí ... 44

4.2.2. Národní prostředí ... 45

4.2.3. Regionální prostředí ... 46

4.2.4. Analýza Peste ... 47

4.2.5. Oborové prostředí ... 57

4.3. Analýza vnitřního prostředí ... 63

4.3.1. Hodnotový řetězec dle Portera ... 63

4.3.2. Nákupní marketingový mix ... 66

4.3.3. ABC analýza ... 74

4.3.4. SWOT analýza ... 79

5. Návrh nové strategie vycházející ze SWOT analýzy……81

5.1. Realizace vybraných strategií v praxi ... 84

5.1.1. Internetová poptávka náhradních dílů ... 84

5.1.2. Klíč pro identifikaci dílů a vhodných dodavatelů..... 89
5.2. Ekonomické vyhodnocení návrhů..... 90
5.3. Časový harmonogram..... 93
6. Závěr……94
7. Seznam použité literatury……..95
8. Přílohy……..98
8.1. Seznam obrázků 98
8.2. Seznam tabulek..... 98
8.3. Seznam grafů 99

1 Úvod

Řízení zásob a jejich optimalizace je jedním z nejdůležitějších cílů každé prosperující společnosti, týká se učinění správných rozhodnutí o jejich velikosti a struktuře. Což je klíčem k úspěchu a konkurenceschopnosti podniku na trhu.

Velmi vysokým procentem při zajištění plynulého toku výroby jsou stále se prohlubující dodavatelsko-odběratelské vztahy s obchodními partnery. Obě strany jsou na úspěchu a dalším rozvoji spolupráce zainteresovány.

Mezi současné trendy patří nižší počet dodavatelů založený na dlouhodobé spolupráci, využití dlouhodobých smluv k získání konkurenční výhody a neméně důležité je využití know-how dodavatelů a spolupráce s nimi pro efektivnější způsob řízení zásob.

Důležitým činitelem, který svojí činností významně ovlivňuje řízení a optimalizaci zásob, je útvar nákupu. Klade se důraz nejen na výběr dodavatele, ale i na proces neustálého zlepšování a práci s dodavatelem, dostatek informací o výrobě, výrobním plánu a jeho struktuře.

Rozšiřují se nároky na dovednosti, znalosti a kvalifikaci pracovníků nákupu. Nákupní rozhodování a oddělení nákupu je jedním z hlavních finančních zdrojů úspor pro podnik, a tudíž má pro podnik strategický význam.

2 Cíl a metodika diplomové práce

Diplomová práce se zabývá problematikou řízení útvaru nákupu a řízení zásob pro potřeby speciální kusové výroby.

Analyzovaným podnikem je německá výrobní společnost KLM. Jedná se o fiktivní název, protože si podnik nepřeje být veřejně publikován. Analýzy a strategie, které jsou v této práci zpracovány, vychází ze skutečných podnikových dat.

Cílem diplomové práce je návrh nového, efektivnějšího procesního řízení, řízení oddělení nákupu, nákupních procesů a zásobování.

Teoretická část čerpá z dostupné literatury, která se však speciální kusové výrobě věnuje jen velmi okrajově, a soustředí se spíše obecně na problematiku sériové výroby. Úvodem jsou vysvětleny základní pojmy a principy z oblastí logistiky, řízení zásob a nákupu.

Zvláštní pozornost je věnována metodám řízení zásob, jako jsou Paretův zákon v nákupu a z něj odvozená metoda ABC analýzy. Oblasti strategického nákupu je věnována samostatná kapitola, ve které je zhodnocena funkce a rozdělení nákupu a jeho hlavní činnosti jako jsou analýza nákupního trhu, volba nákupní strategie, nákupních cílů, výběr dodavatelů.

Při vypracování návrhu nového řešení bylo čerpáno z metod popsaných v odborné literatuře, která je uvedena v seznamu literatury. Vstupními údaji pro analýzu a zhodnocení současného fungování podniku jsou interní data společnosti. Na základě analýzy a zhodnocení současného stavu budou definovány strategie, ze kterých si podnik bude moci vybrat vlastní cestu, kterou se dát.

3 Teoretická východiska práce

V literární rešerši je studie dostupných literárních pramenů, které se věnují problematice nákupního marketingu, řízení nákupu a zásob.

3.1. Nákupní marketing

Nákup v podniku zaznamenal v druhé polovině 20. století hodně proměn. V centrální a plánované ekonomice, která doposud v podnicích převládala, neměl významné postavení. Na významu roste potřeba vidět nákupní marketing jako tržně orientovaný přístup, který podnik uplatňuje prostřednictvím marketingových nástrojů. Zisk a úspěch na trhu není pouze práce oddělení prodeje, ale i oddělení nákupu. (15)

Marketingová koncepce je podnikatelská filozofie, vycházející z předpokladu, že správně zvolený trh a správný odhad potřeb a přání zákazníků, které bude podnik schopen lépe uspokojit než konkurence, má velký předpoklad dosáhnout stanovených podnikových cílů. (2)

Strategické řízení je velmi významnou konkurenční výhodou. Jedná se o proces počínající analýzou, formováním vhodné strategie, její implementací, hodnocením výstupů a zhodnocením, zda se daří zvolenou strategii naplňovat. (1)

3.2. Nástroje a metody nákupního marketingu

Nákup patří k nejdůležitějším podnikovým aktivitám. Musí fungovat efektivně, přebírat do praxe podnikové cíle a strategické cíle podniku, uplatňovat moderní metody a přístupy k řízení nákupu. (15)

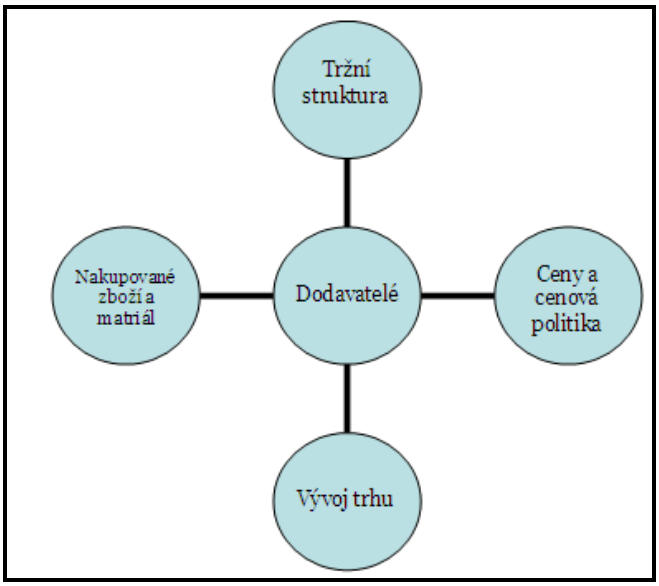
Nákupní marketingový mix obsahuje soubor základních nástrojů, které má nákup k dispozici, aby mohl plnit své funkce. Svojí podstatou jsou shodné s prodejním marketingovým mixem, liší se svojí funkcí a možnosti využití. Hovoříme o nástrojích marketingového mixu. (15)

3.2.1. Informační mix

Získat, uspořádat a využít informační soubory o vnitřních parametrech podniku a vnější situaci zdrojů nákupu na trhu. Informace musí být natolik podrobné a konkrétní, aby se na jejich základě dal postavit kvalifikovaný odhad a rozhodnout o nezbytných aktivitách

nákupního procesu a volbě trhu. Informace se týkají různých oblastí: o nakupovaných službách, materiálu, jejich technické specifikace a ekonomické identifikace, materiálové náročnosti, dodavatelů a cen, dodacích a platebních podmínek. Údajů o minulých nákupech, fakturacích a ostatních nákladech, makroekonomických skutečnostech a tržním vývoji. (13)

Výzkum trhu představuje jeho komplexní sledování a analyzování sekundárních informací za účelem transparentnosti tržních znaků, ve výsledku analyzujeme množinu konkrétních dodavatelů dle stanovených kriterií za účelem redukovat je. (13)



Obr. č.: 1, Informace získávané výzkumem nákupního trhu (14)

Informace získané výzkumem nákupního trhu:

- Nakupované zboží a materiál - jsou data důležitá pro nákup - specifikace, normy;
- Tržní struktura - vztahy mezi nabízejícími - monopol, oligopol, analýza vlastní vyjednávací pozice;
- Vývoj trhu- sezónní kolísání, změny a trendy, zhodnocení nákupních rizik při změnách trhu, hodnocení cen, dodacích lhůt, kvality;
- Dodavatelé - základní podniková data, informace o dodávaném materiálu, servis; kondice, vztahy k odběratelům,předvolba dodavatelů dle relevantních dat jako jsou výzkum, vývoj, finanční situace, inovativnost;
- Ceny - porovnání cenových strategií, analýza cenové struktury, sledování cen, hodnocení politiky nákupních cen. (14)

3.2.2. Komunikační mix

Efektivní komunikace uvnitř podniku a s partnery vně podniku. Počítá s dokonalou znalostí dodavatelů. Probíhá nákupní výzkum trhu, výzkum jednotlivých dodavatelů, vhodná volba dodavatele, komunikace během celého nákupního a logistického procesu až po realizaci dodávky na předem určené místo, včetně hodnocení dodavatele a rozhodnutí o dalším odběratelsko-dodavatelském vývoji vztahu. (10)

3.2.3. Dodavatelský mix

Řeší otázku volby optimálního dodavatele, jak pracovat na zlepšování parametrů nakupovaných dílů, materiálu nebo služby, týká se i vzájemných vztahů ve všech fázích nákupního procesu. Poznání dodavatele, včetně jeho silných a slabých stránek. Dodavatelsko-odběratelské vztahy by měly být na partnerské úrovni a přinášet oběma zúčastněným stranám výhody. (10)

3.2.4. Konkurenční mix

Identifikovat konkurenční situaci u dodavatelů na základě průzkumu trhu a schopnost zvolit optimálního dodavatele, s tím úzce souvisí strategie nákupu, která může dle potřeby sledovat následující cíle:

1. Rozšíření konkurence;
2. Volbu dvojice dodavatelů s potencionální hrozbou změny;
3. Prosazování nových řešení ve vztazích na trhu;
4. Objevování a získávání nových trhů. (10)

3.2.5. Cenový mix

Schopnost využít optimální cenovou politiku nejen s ohledem na výši cen, ale i s ohledem na celkové ekonomické důsledky. Zhodnocení možnosti využití nejrůznějších srážek a slev a naopak zvážení rizika přirážek za mimořádnou dodávku nebo certifikaci. Neméně důležité jsou platební podmínky, které také s možností skonta v případě zkrácené doby platby spadají do cenového mixu. (10)

3.2.6. Mix výrobkový a kvality

Spolurozhodovat o vhodné materiálové skladbě a spoluutváření finálního výrobku, spolurozhodovat o nákladech, nákupních cenách a následné prodejnosti a konkurenceschopnosti těchto výrobků. Zajištění takové kvality výrobků u dodavatelů, která odpovídá požadované kvalitě finálního výrobku. (10)

3.2.7. Množstevní a termínový mix

Rozhodování o strategii zásob a řízení zásob, rozhodnutí o četnosti dodávek, dále schopnost časově synchronizovat vnitropodnikové i vnější informační vztahy při zabezpečování hlavních funkcí nákupu s maximalizací dlouhodobého přínosu pro prosperitu podniku. (10)

3.2.8. Mix nákupních podmínek

Schopnost uplatnit a realizovat optimální platební a dodací podmínky, jak ve vztahu k dodavatelům, tak i ve vztahu k odběratelům. (13)

Různé kombinace výše jmenovaných nástrojů se nazývají dílčí nákupní politika, které vyúsťují do strategického, taktického či operativního plánu projektu. (10)

3.3. Uplatnění marketingové filozofie v nákupu

Funkce a **postavení nákupu v podnikovém managementu** musí být jasná, musí zajišťovat potřebné vstupy v požadované kvalitě a množství v požadovaném termínu. Při uplatnění marketingového přístupu ve všech fázích nákupního procesu se zohledňují vnitřní i vnější podmínky. Nákup by měl mít možnost aktivně se podílet na volbě materiálu při přípravě výroby, definování materiálového standardu a spolurozhodovat o vhodných substitutech. Efektivní fungování nákupu se projevuje v minimalizaci nákladů způsobených opožděnou dodávkou, nekvalitním materiálem nebo vyšší cenou. (13)

Marketingově pojatý nákup se vyznačuje novým přístupem k dodavatelům, kteří jsou chápáni jako obchodní partneři a spojenci, obchodní vztah je vybudovaný na vzájemné spolupráci a důvěře. (10)

Nákup v organizační struktuře by měl mít odpovídající pozici pří strategickém rozhodování, možnost volby zdrojů na trhu. Je nutné brát v úvahu četnost a různorodost

dodavatelů, šíři a různorodost sortimentu nakupovaného materiálu. Charakter spotřeby: plynulá, rytmická, opakovaná, náhodná a vnější podmínky na trhu. (13)

Nákup se musí stát aktivním článkem v procesu plnění strategických cílů podniku. Těžiště je nutné přesunout od operativního zásobování do oblasti strategického řízení. Pokud tyto podmínky nejsou splněny, a podnik nemá odpovídající nákupní strategii, lehce je zastíněn konkurencí a na přední tržní pozice se velmi těžce vrací. (10)

Osobnost nákupčího musí být pečlivě zvolena, musí splňovat náročné požadavky a reprezentovat podnik na trhu. Ovládat nejen znalosti o materiálu a procesech výroby, ale i psychologii a obchodní etiku. (10)

Informační systém nákupu je nedílnou součástí správného a efektivního fungování, čím větší prostor na trhu zabíráme, tím vyšší jsou nároky na informace, na jejich rozsah, komplexnost, reálnost, úplnost, včasnost a aktuálnost. Týkají se především informací o komoditách, dodavatelích, platebních a dodacích podmínkách, materiálových druzích a jejich substitutech. Z vnitřních informací jsou důležité zejména údaje o spotřebě, o zásobách a jejich vývoji v rámci podniku, o výrobcích a jejich materiálové náročnosti. Dále je možné využít při rozhodování soubory technických informací, marketingového nákupního výzkumu a prognózy budoucího vývoje. (13)

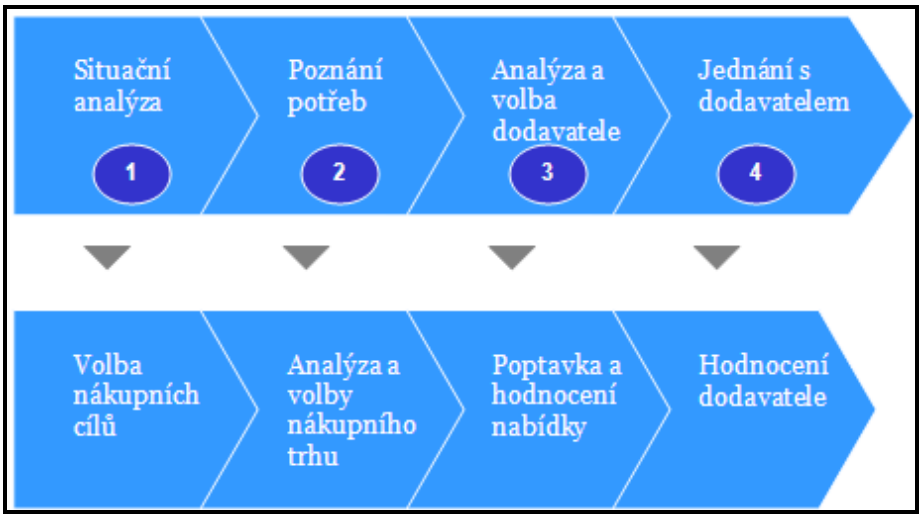
3.3.1. Aktivity marketingového nákupního procesu

Nákupním marketingem podnikový logistický řetězec začíná, marketingem na straně prodeje končí. V tomto řetězci je zprostředkováno propojení vnitropodnikového prostředí s vnějšími tržními subjekty, jak je znázorněno na obrázku 2. Významnou úlohu při rozhodování hrají nejlepší možná řešení, v co nejkratší možné době, v nejlepší možné kvalitě, při využití optimálních dopravních, transakčních a ostatních nákladů. (10)

Hlavní fáze nákupního procesu v detailní podobě jsou:

1. poznání potřeby - nákupní impulz;
2. identifikace nezbytnosti, charakteru a rozsahu potřeby;
3. nákupní rozhodnutí;
4. specifikace výrobku nebo služby;
5. výzkum nabídek, výzkum trhu – dodavatelů;
6. volba nabídky popř. Dodavatele;
7. rozhodnutí, formulace podmínek dodávek, zadání objednávky;

8. logistické aktivity při vstupu dodávky do podniku;
9. vstupní kontrola, případná reklamace;
10. finanční vypořádání, úhrada dodávky;
11. hodnocení výkonu dodavatele. (10)



Obr. č.: 2, Zjednodušený model nákupního marketingu v nákupním procesu (10)

Aktivity nákupu mají podle významu a obsahu logicky danou posloupnost, v některých případech je potřebné brát v úvahu specifické modifikace vycházející ze skutečnosti o jaký nákup se jedná.

- **Opakovaný beze změny** - na základě předchozích zkušeností, lze využít údaje a zkušenosti z minulých období.
- **Modifikovaný nákup** - znamená změnu v technické specifikaci nebo v platebních a dodacích podmínkách anebo dochází ke změně dodavatele.
- **Nová nákupní úloha** – jedná se o první nákup. (10)

Určení, o jaký nákup se jedná, stanoví nezbytné fáze nákupního procesu. Modifikovaný a opakovaný nákup, není náročný jako nová nákupní úloha, jejíž složitost spočívá v množství dat a výběru dodavatele. (10)

3.4. Marketingové prostředí

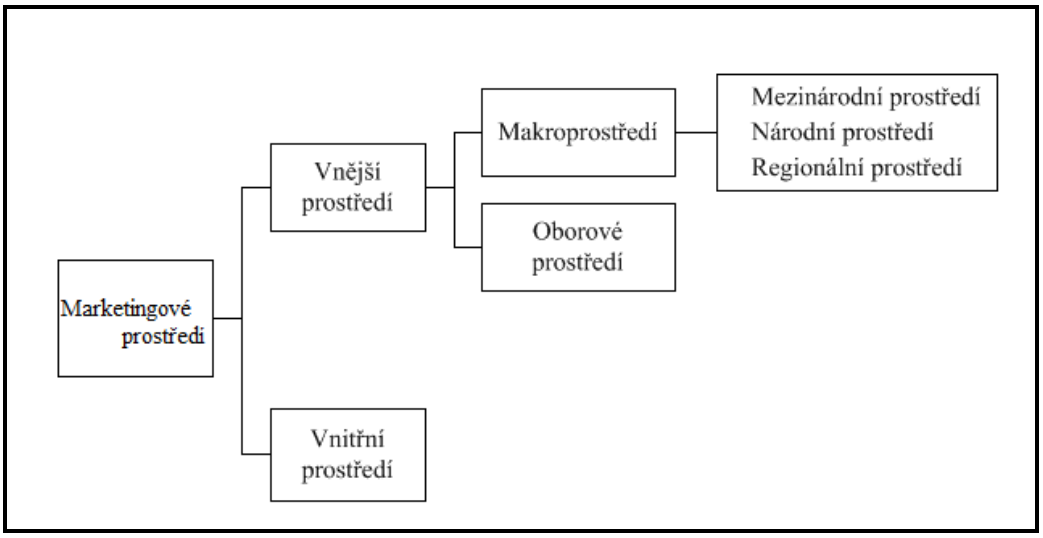
Pojem prostředí je soubor okolností a sil, ve kterém se nachází společnost a které je schopno ji nějakým způsobem ovlivnit, a to buď v pozitivním, nebo v negativním smyslu.

Tyto okolnosti rozhodují o současném a budoucím rozvoji člověka, rodiny nebo podniku. Představuje jak příležitosti, tak i hrozby. (2)

Marketingové prostředí je velmi dynamické, odehrávají se v něm marketingové aktivity organizace. Zahrnuje všechny faktory, které podnik ovlivňují. Přináší potencionální příležitosti a hrozby podniku. Úkolem pracovníků marketingu je tyto jevy analyzovat. Včasná reakce podniku na měnící se podmínky prostředí je nezbytná nejen k udržení a upevnění si pozice na trhu, ale i přežití organizace. (2)

Marketingové prostředí se člení na prostředí vnitřní, nebo-li uvnitř podniku, a vnější, které se dále rozděluje na Makroprostředí a Oborové prostředí. Další členění znázorňuje obrázek číslo 3.

Vnější prostředí není možné z pozice firmy ovlivňovat. Je ovlivněno vnějšími faktory a vlivy působící na všechny účastníky trhu s různou mírou a intenzitou dopadu. (17)



Obr. č.: 3, Marketingové prostředí (17)

Pro vývoj vnějšího prostředí jsou charakteristické například následující rysy:

- Rozvoj informačních a komunikačních technologií;
- Rostou požadavky zákazníků;
- Roste intenzita konkurence;
- Stupňuje se globalizace trhů;
- Omezuje se vliv vlád;
- Sbližují se sektory a odvětví;
- Roste význam životního prostředí. (17)

3.4.1. Makroprostředí

Činitele působící na podnik v makroprostředí nemůžeme ovlivnit, jedná se o širší společenské síly, které následně ovlivňují celé mikroprostředí. Z těchto důvodů je vhodné je sledovat, analyzovat a vyhodnocovat. Zahrnuje několik hlavních faktorů, formujících příležitosti, anebo hrozby pro společnost. Jmenovitě jde o prostředí:

1. **P**olitické a právní;
2. **E**konomické;
3. **S**ociální, demografické a kulturní;
4. **T**echnologické a technické;
5. **E**kologické prostředí;

Tato prostředí dále ovlivňují celé mikroprostředí. Podle počátečních písmen nazýváme tuto analýzu **PESTE** (17)

Politické a právní prostředí. Fungování ekonomiky mohou silně ovlivňovat aktivity vlády a dalších orgánů a institucí podílejících se přímo, či nepřímo na řízení a ovlivňování státu a ekonomiky (soudy, centrální banka, burza, politické strany, nátlakové skupiny, media atd.). Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování. Stát je také významným zaměstnavatelem a rovněž spotřebitelem. Ve vymezených oblastech kontroluje fungování trhů a provádí hospodářskou politiku státu zahrnující podporu malých podniků, podporu exportu, výzkumu a technického rozvoje. Je rovněž spoluodpovědný za kvalitu pracovní síly (školskou, zdravotnickou a sociální oblast). Aktivity státu a jeho orgánů mohou pro podniky na jedné straně vytvářet příležitosti, a na druhé straně hrozby. (4)

Ekonomickou situaci podniků především silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Stratégové musí analyzovat zejména následující faktory:

- Stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky;
- Politickou situaci a její vliv na ekonomiku;
- Hospodářskou politiku vlády;
- Monetární politiku státu;
- Fiskální politiku;
- Stav platební bilance státu;
- Míru inflace;

- Situace na kapitálovém trhu. (10)

Každý z výše uvedených faktorů může usnadňovat, nebo komplikovat dosahování strategických cílů podniku. Zásadní vliv na vývoj okolí podniku má působení magického čtyřúhelníku, který je tvořen ekonomickým růstem, nezaměstnaností, inflací a vnější rovnováhou. Vláda nemůže dosáhnou všech čtyř cílů současně. Musí volit priority při realizaci své stabilizační hospodářské politiky. Cílem je maximalizovat ekonomický růst a přebytek obchodní bilance a minimalizovat nezaměstnanost a inflaci. (10)

Sociální faktory jsou ovlivněné zejména společensko-politickým systémem a klimatem ve společnosti, hodnotovými stupnicemi a postoji lidí, životním stylem, životní úrovní, kvalifikační strukturou populace, zdravotním stavem a strukturou populace.

Sociální faktory mohou ovlivňovat stranu poptávky po zboží a službách i stranu nabídky (podnikavost, pracovní motivace). (10)

Technologické a technické, nebo-li inovační faktory, představují trendy ve vývoji, inovace a vynálezy, které jsou klíčové pro zvyšování konkurenceschopnosti. Předvídavost v této oblasti může zásadním způsobem ovlivnit úspěch podniku na světovém trhu. Rychlost vývoje a nové trendy se v informační společnosti rychle šíří, vylepšují se procesy, technologie výroby, zvyšuje se efektivita za účelem dosažení vyšších úspor. (10)

Ekologické faktory významně ovlivňují výrobní technologie podniku, rozmisťování výrobních jednotek apod. Je kladen velký důraz na vysokou efektivitu využití přírodních zdrojů a racionalizaci spotřeby energie. I tyto faktory mohou představovat příležitosti i hrozby. Podnikům ohrožujícím životní prostředí vyvstal do té doby prakticky neznámý strategický úkol - udržování přijatelných vztahů s veřejností, na jehož zajištění je nutno vynakládat nemalé prostředky. V dnešní době internetu a jeho ultra rychlé komunikace a snadné medializace mají nátlakové skupiny v rukou obrovskou moc a i velké koncerny mohou být ohroženy jejich aktivitami. I drobné lokální nehody se rázem stávají globálními. Na druhé straně je třeba si uvědomit, že respektování ekologických aspektů vytváří nové podnikatelské příležitosti (recyklace odpadů, alternativní energetické zdroje). (10)

3.4.2. Mikroprostředí – oborové prostředí

Síly blízko společnosti, ovlivňující její fungování a schopnost uspokojit zákazníky. Úkolem společnosti je, vytvářet hodnoty pro zákazníka. Záleží na správném fungování všech oddělení v podniku s tímto jednotným cílem. (5)

Společnost v čele s managementem stanoví cíle a strategie, které se prolínají celým podnikem za spolupráce všech oddělení. V rámci této koncepce musí všechna oddělení myslet a spolupracovat při utváření nadprůměrné hodnoty ke spokojenosti zákazníka. (5)

Dodavatelé poskytují služby nebo zdroje potřebné pro výrobu zboží a služeb. Rozvoj dodavatelů velmi významně ovlivňuje marketing. Především přesnost dodávek, jejich kvalita a přiměřená cena. (5)

Marketingoví zprostředkovatelé jsou firmy nebo jednotlivci, kteří se ziskem pomáhají propagovat, prodávat a distribuovat zboží konečným zákazníkům. Fyzickou distribuci zboží zajišťují firmy, formou přesunu zboží z místa na místo nebo jeho skladování. Marketingové agentury nabízejí marketingový výzkum a propagaci na vytýčených trzích. Společnost musí nalézt takové dodavatelské partnery, se kterými bude moci optimalizovat celý systém. (5)

Zákazníci jsou zkoumáni z hlediska jejich vztahu k nabízené službě nebo produktu, kupní motivy, odhadovaný růst nákupů, odhad ročních nákupů. Zahrnuje zákazníky současné i potencionální. (2)

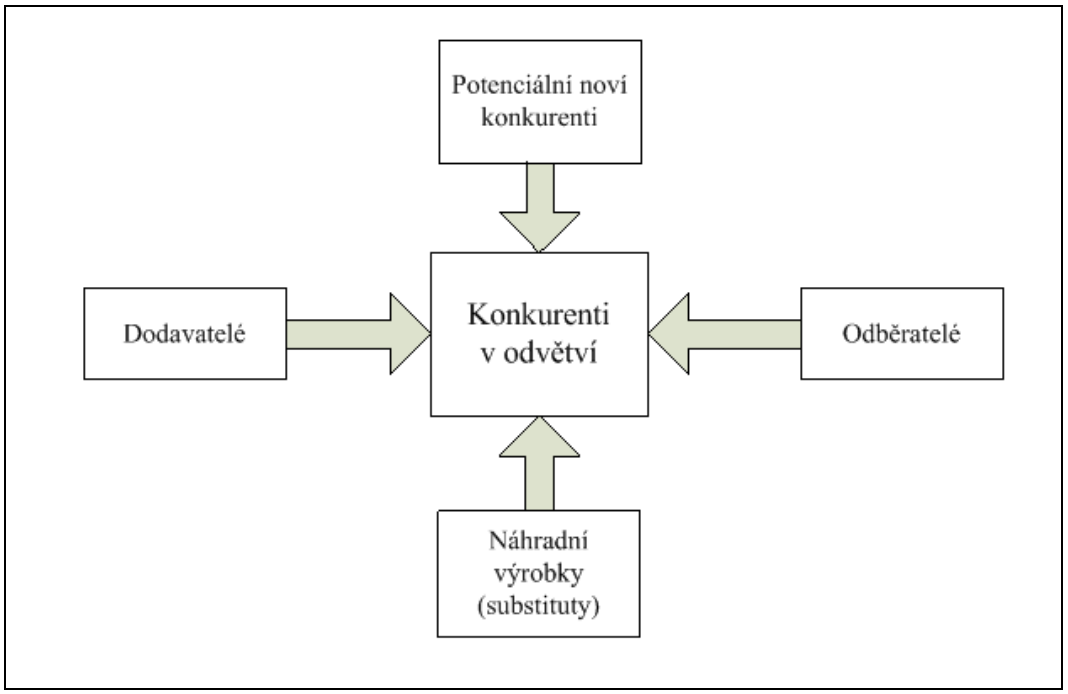
Konkurence je důležitým faktorem, který podmiňuje a ovlivňuje možnosti firmy. Je důležité znát konkurenci v odvětví a vzít v úvahu i případné vstupy nových konkurentů. Znát konkurenční cíle a strategie, její silné a slabé stránky. Zvolit si takovou strategii, která otevře příležitost získat nové trhy a zákazníky, převyšovat konkurenci. (2)

Veřejnost je skupina, která má anebo může mít zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých vlastních cílů. Veřejnost tvoří zaměstnanci, širší veřejnost, místní komunita, občané, média, vládní a finanční instituce. (5)

Podle Portera je vhodné zhodnotit faktory působící na oborové prostředí podniku **Pětifaktorovým modelem konkurenčního prostředí**. Model slouží pro zmapování a uvědomění si konkurenční pozice firmy v odvětví. Vychází z předpokladu, že strategická

pozice firmy je určena působením pěti hlavních sil jak znázorňuje obrázek číslo 4. Jedná se o:

1. **Vyjednávací sílu zákazníků,** ta roste v případě, že se jedná o velkého nebo významného zákazníka, který může snadno přejít ke konkurenci, má-li dobré tržní informace. Zákazník by mohl případně uskutečnit tzv. zpětnou integraci, tj. mohl by si dotyčné zboží začít vyrábět sám. Zákazníci jsou velmi citliví na cenové změny, je zde snaha o minimalizaci nákladů a jsou silnými distributory schopnými ovlivňovat další obchodníky a zákazníky. (10)
2. **Vyjednávací sílu dodavatelů,** která roste v případě, jde-li o významného dodavatele a na daném trhu je malý počet dodavatelů nebo pokud nakupující podnik pro dodavatele není důležitým zákazníkem. Když zboží, které zákazník poptává je vysoce diferencované. (10)
3. **Hrozbu vstupů nových konkurentů** je snižována, pokud jsou fixní náklady vstupu do odvětví velmi vysoké, má-li dané odvětví strukturu přirozených monopolů. V daném odvětví jsou nákladové poměry takové, že existují dobré podmínky využívání úspor z rozsahu výroby. Pokud existují podniky, které mají významné nákladové výhody v důsledku svých zkušeností získaných jejich dlouhou existencí na daném trhu. Jsou-li náklady přestupu jak zákazníků, tak dodavatelů existujících podniků vysoké a jedná-li se o odvětví s vysokým stupněm regulace. (10)
4. **Hrozbu substitutů,** která je snižována především tehdy, neexistují-li k danému výrobku dostupné substituty, nebo jestliže podniky nabízející substituty mají vyšší výrobní náklady, nezvyšují – li tyto podniky nabídku, náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou vysoké a je-li cena našeho výrobku pro spotřebitele dostatečně lákavá. (10)
5. **Rivalitu firem působící na daném trhu** může být vysoká, jedná-li se o velmi málo rostoucí trh, či o nové, v budoucnu lukrativní odvětví. Jestliže v odvětví působí velký počet konkurentů, existuje-li nadbytek výrobních kapacit. Pokud ziskovost odvětví je malá a bariéry odchodu z odvětví jsou vysoké. Zákazníci nevnímají rozdíly mezi výrobky jednotlivých výrobců. (10)



Obr. č.: 4, Konkurenční síly v odvětví podle Portera (6)

Porterova analýza by se měla zpracovávat ve dvou krocích:

1. **Identifikovat hrozby**, které může představovat silný obchodní partner, vysoká rivalita v odvětví, vzít v úvahu faktory, které mohou hrozby buď zesilovat anebo zeslabovat. (1)
2. **Generovat příležitosti**, které by mohly zjištěné hrozby ovlivnit a oslabit jejich působení na podnik. (1)

Je důležité nevěnovat pozornost pouze faktorům a silám, které aktuálně na podnik působí, ale i těm, které mohou potencionálně nastat a zajímat se o širší časový úsek, zahrnující i vývojové trendy a nové strategie. (1)

Porterův přístup k typologii strategií konstatuje rozdílnost v přitažlivosti odvětví pro podnikatelské aktivity, v rámci jednoho odvětví pak rozlišuje tři typy označované jako **generické konkurenční strategie**:

Vůdčí postavení v nízkých nákladech usiluje o využití všech možných cest, které v konečném důsledku budou znamenat, že organizace v daném odvětví bude mít nízké výrobní/provozní, distribuční a další náklady, což se příznivě promítá do konečných cen. Obvyklé cesty snižování nákladů lze spatřovat ve využívání extenzivních a intenzivních faktorů. (16)

Diferenciace směřuje k získání konkurenční výhody na základě jedinečnosti výrobků či služeb, jež kupující oceňují. Jedinečnost se může týkat produktů stejně jako distribučního systému nebo marketingového postupu. Vnímání diference zákazníky umožňuje zvýšit odbyt nebo cenu produktu. Diferenciace se může týkat výrobku nebo služby, a to jak kvalitativních parametrů, tak doprovodných služeb, jako je instalace a servis, distribučních cest, způsobů úhrady, image, pružnosti reakce na požadavky zákazníků. Úspěšnou formou diferenciace bývá také orientace na snižování provozních nákladů u zákazníka, včetně zdůrazňování příznivých environmentálních parametrů užívání výrobků. (16)

Úzké zaměření hledá ohnisko v úzkém zájmu zákazníků o specifický druh produkce nebo služeb a přizpůsobuje produkci tomuto cílovému segmentu, který je v rámci daného odvětví ostatními konkurenty uspokojován nedostatečně. Někdy bývá tato strategie označována jako strategie „zaplňování mezer", „výklenku" či „tržního koutu". Základ tohoto přístupu lze spatřovat ve vyhledávání specifických požadavků zákazníků a obvykle se váže k produktu. Mezery lze ovšem nalézt v distribučních cestách, v orientaci na specifický typ zákazníků a využívání geografické polohy zákazníků. (16)

3.4.3. Vnitřní prostředí

Tvoří jeho využitelné zdroje, mezi něž počítáme nejen materiálové a finanční, ale i lidské. Tvoří ji organizační struktura, kultura firmy, vztahy mezi jednotlivými odděleními. Analýza vnitřního prostředí se sestává z hodnocení realizace strategických cílů podniku. Zabývá se fungováním vstupní a výstupní logistiky, výrobním procesem, jeho efektivitou, marketingem a poprodejním servisem. Zabývá se úrovní řízení a organizací práce. **Cílem analýzy vnitřního prostředí je identifikovat zdroje a schopnosti podniku**, v čem se liší do ostatních konkurentů, kde jsou konkurenční výhody a kde naopak slabé stránky podniku. Nalézt v analýze poučení a využít toho při tvorbě firemní budoucí strategie. (2)

3.4.4. Hodnotový řetězec

Vznikl pro snazší pochopení složitých podnikových procesů uvnitř organizace, vymezení strategických výhod a nevýhod veškerých činností, jež spoluutvářejí konečný produkt. Týká se nejen vnitřních operací, ale také dodavatelů, zákazníků. Pro účelné zavádění

organizačních změn. Procesy jsou nastaveny tak, aby produkovaly speciální výrobek pro zákazníka. (12)

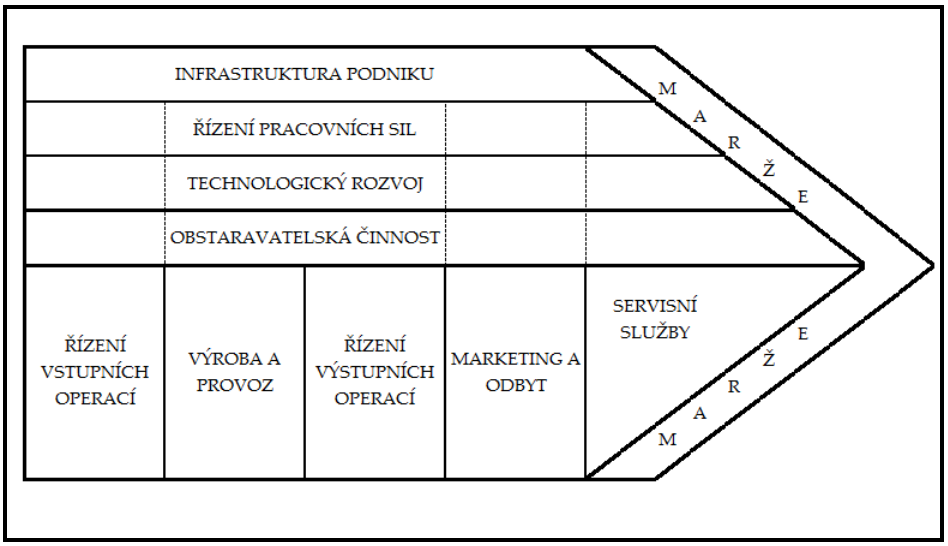
Hodnotový řetězec rozděluje podnik na devět typů aktivit, které mohou při správném využití přinést konkurenční odlišení a vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníka. Aktivity se dělí na 5 primárních a 4 podpůrné, schematické zobrazení je na obrázku č. 4. (12)

Primární činnosti se týkají vstupu materiálu do podnikání: **Logistika na vstupu** obsahuje vše spojené s příjmem materiálu, jeho výdejem a skladováním. **Zpracování v provozu** se zabývá zpracováním vstupů do finálního produktu. **Logistika na výstupu** obsahuje výdej, skladování, expedici. **Marketing a prodej** zajišťuje, jak výrobky prodat a dopravit, dále reklamu a nejvýhodnější distribuční kanály. **Služby** ve smyslu dodání náhradních dílů, opravy, údržbu a školení. (12)

Podpůrné činnosti lze rozdělit na: **Infrastrukturu firmy**, pokud je správná podporuje celý řetězec hodnot a napomáhá snáze dosáhnout konkurenční výhody. Správné a efektivní **řízení lidských zdrojů** kam také patří práce na rozvoji zaměstnanců, školení zaměstnanců, odměňování. **Technický rozvoj** zahrnuje vše, co spadá do technologického rozvoje - výběr technologie, postupy a uplatňované systémy, zkušenosti, technické vybavení. **Opatřování a zajišťování** spadá do působnosti oddělení nákupu. Jedná se o opatřování materiálu, jednání s dodavateli, jejich hodnocení a společné úsilí na neustálém zlepšování. Špatné opatřování může mít negativní vliv na celý výrobní proces, může vést k nekvalitě a následky mohou mít fatální dopad. (12)

Analýzy hodnotových řetězců v praxi dokazují, že systém je právě tak silný, jak je silný jeho nejslabší článek. Porozumění hlavním principům a vztahům v hodnotovém řetězci pomůže společnostem dosáhnout vyššího úspěchu. (12)

Pro úspěšné zapojení hodnotového řetězce je doporučováno se zaměřit na **flexibilitu a včasné dodání vstupů**, například využitím metody „Just in time“, z čehož plynou nižší náklady na materiál a skladování. Využít možnost řízení zásob on-line. **Kontakt se zákazníkem** a jednání na vysoce profesionální úrovni. **Řetězec dodavatelů** orientovat na konečného zákazníka, jeho potřeby promítat do nákupu a spolupráci s obchodními partnery. (12)



Obr. č.: 5, Hodnotový řetězec (12)

3.4.5. Swot analýza

Metoda SWOT navazuje na známé modely S-C-P, které byly vyvinuty pro tvorbu strategie. Chceme-li si přiblížit metodu SWOT, pak můžeme vyjít z definice strategie jako vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který buď zachová, nebo zlepší její konkurenční postavení. Dobrá strategie je pak taková, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky. (2)

Metoda SWOT je založena na kombinaci:

- Silných stránek podniku (strengths);
- Slabých stránek podniku (weakneses);
- Příležitosti okolí (opportunities);
- Hrozeb okolí (threats). (2)

Při zpracování SWOT je nutno respektovat následující zásady:

- Závěry SWOT by měly být relevantní.
- SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy.
- Je-li SWOT součástí strategické analýzy, pak by při ní měla být identifikována pouze „strategická“ fakta.
- SWOT by měla být objektivní.
- Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT ohodnocena podle významu.

- Jednotlivá fakta v tabulce SWOT by měla být označena. (2)

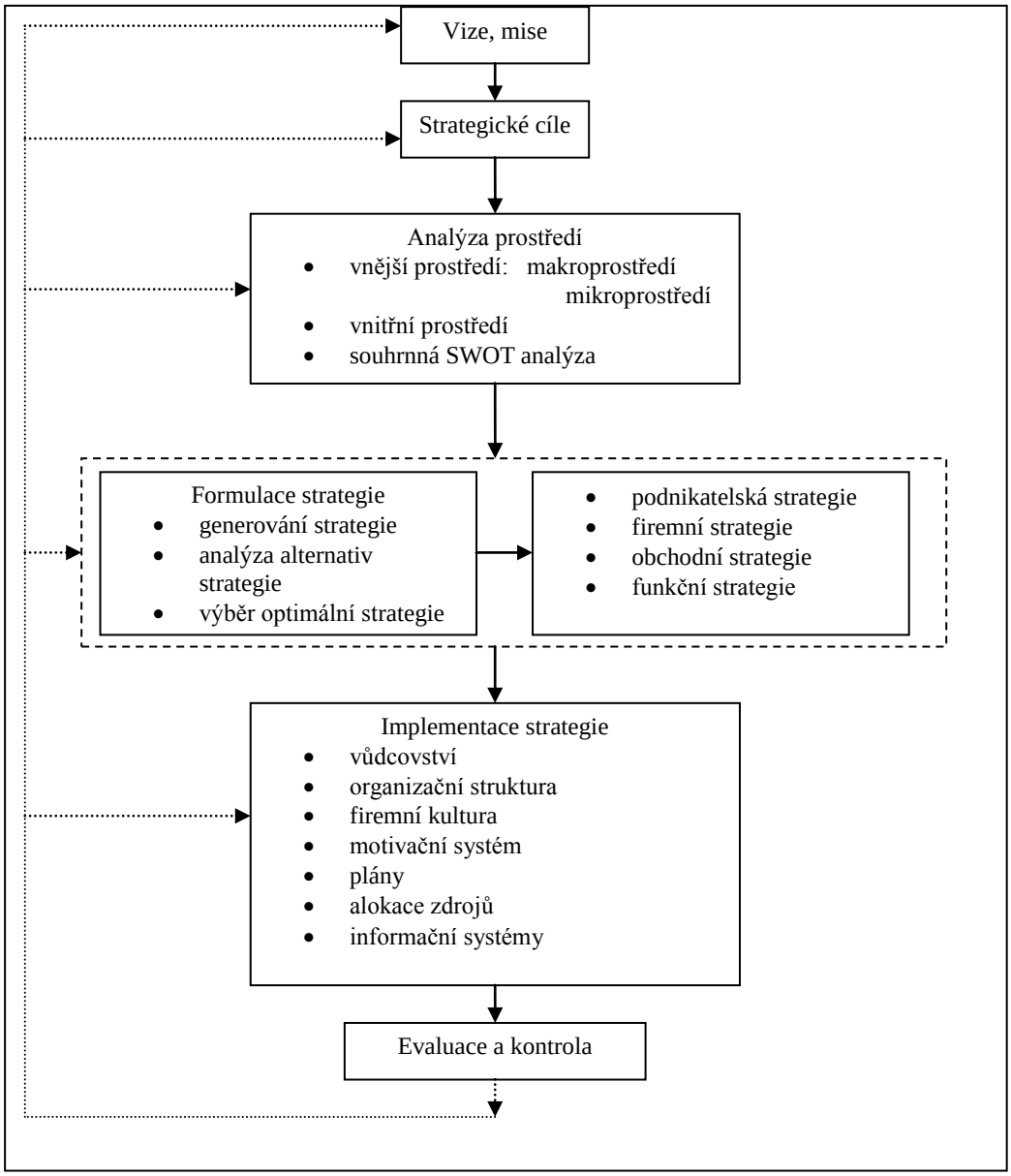
vnitřní / vnější	**Silné stránky** (Strengths)	**Slabé stránky** (Weaknesses)
Příležitosti (Opportunities)	**SO** – Maxi Maxi	**WO** – Mini Maxi
Hrozby (Threats)	**ST** – Maxi Mini	**WT** – Mini Mini

Obr. č.: 6, SWOT analýza (2)

Význam jednotlivých strategií:

- Strategie SO – zaměřena na využití silných stránek k získání výhod z příležitostí z vnějšího prostředí.
- Strategie WO – zaměřena na překonávání vlastních slabých stránek a využívání výhod z vnějšího prostředí.
- Strategie ST – zaměřena na využívání silných stránek při eliminaci negativních účinků hrozeb z vnějšího prostředí.
- Strategie WT – zaměřena na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí. (2)

Pro implementaci určité strategie je důležité si uvědomit, že strategické myšlení je interaktivní, následující kroky je nutné integrovat do operativního řízení viz. obrázek číslo 7. (2)



Obr. č.: 7, Proces strategického řízení (2)

3.4.6. Základní metody nákupní logistiky

Logistika je představitelem interdisciplinární vědy, v základních metodách jsou sdružovány poznatky z jiných vědních disciplín. Čerpá z matematického programování, ze systémové teorie, technické kybernetiky a teorie rozhodování. (10)

Jde o způsob myšlení v kombinaci se strategií. Logistik musí ovládat řadu metod, které se v rámci logistiky vyvinuly a ukázaly se být pro podnik přínosné. (10)

Metody využívané v logistice k řešení problémů členíme do pěti skupin

- **analytické metody** slouží k analýze logistických procesů podniku. Využití metod systémové analýzy, analýzy ABC, hodnotových analýz, analýzy nákladů a výnosů,
- **matematické metody** užívají se za účelem odhalení vzájemných závislostí funkcí a skupin funkcí,
- **metody síťové analýzy** zobrazují postupy a procesy grafickou interpretací, smyslem je zajistit nejhospodárnější postup určitého projektu,
- **simulační metody** pro poznání příčin určitých jevů, zjednodušují logistické procesy, například u problematiky řízení zásob,
- **metody prognózování** slouží k prognózování procesů, využívají se při analýze zamýšlené podnikové strategii, jedná se o přizpůsobení se novým trhům či výrobkům. (10)

Procesu vnitřní logistiky zahrnuje následující klíčové činnosti

- Předpověď poptávky
- Řízení zásob a nákupu
- Logistická komunikace
- Manipulace s materiálem
- Zpracovávání objednávek
- Pořizování, nákup
- Skladování
- Balení
- Řízení zákaznického servisu
- Řízení distribuce
- Podpora servisu a náhradní díly
- Stanovení místa výroby a skladování
- Manipulace s vráceným zbožím
- Reverzní logistika (13)

Jedna z nejdůležitějších činností podniku je teorie řízení zásob. Nejnovější poznatky patří do oblasti procesu reverzní logistiky. (13)

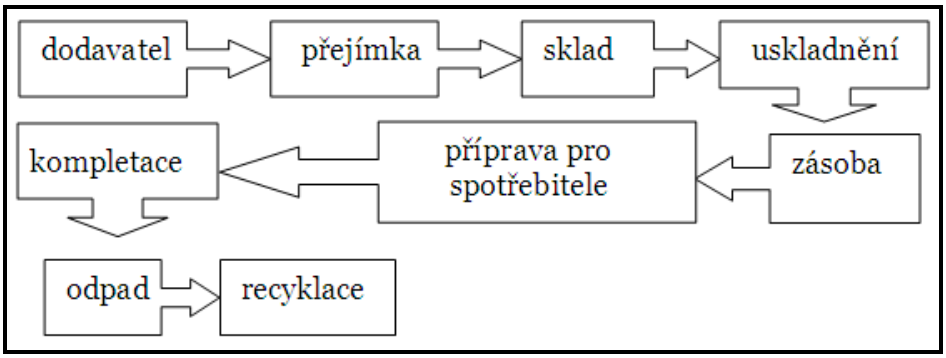
V rámci logistiky se pro efektivní řízení zásob vyvinuly metody **Just in Time** a **centralizace skladů**, které slouží pro řešení specifických problémů.

Logistika zabezpečuje integraci činností všech subsystémů[1] podniku. (10)

1 Subsystém je systém, který je částí jiného systému.

Nákup zabezpečuje plynulost výroby potřebnými vstupy, které se generují dle materiálové potřeby. (10)

Řešení nákupního logistického systému je hlavním cílem optimální harmonizace navazujících subsystémů, jak jsou vyznačeny na obrázku číslo 8. (15)



Obr. č.: 8, Přehled navazujících subsystémů (15)

Cílem nákupní logistiky je, aby požadované množství bylo v požadované kvalitě, ve stanovený čas na určeném místě za dosažení přiměřené výše nákladů. To je výsledkem bezchybného plánování, řízení a realizací vlastního toku materiálů a výrobků. (15)

3.5. Řízení zásob

Za zásoby je považován oběžný majetek, který představuje nashromážděné materiální produkty pro pozdější využití. Smyslem řízení zásob je zajistit efektivní fungování ekonomiky podniku, vyrovnávat časový a množstevní nesoulad mezi procesem výroby u dodavatelů a spotřebou u odběratelů při optimální vázanosti kapitálu, spotřebě a přijatelné míře rizika. (14)

Řízení zásob znamená za využití moderní výpočetní a informační techniky tlumit či zcela odstranit náhodné výkyvy těchto na sebe navazujících procesů, včetně jejich logistického propojení, vše je založeno na preciznosti manažerských a organizačních vazeb. Jedná se o soubor řídících činností, které jsou hlavním strategickým problémem: analýza, rozhodování, kontrola a hodnocení. (14)

Strategie a kvalita řízení zásob má zásadní vliv na schopnost implementovat novou strategii zákaznického servisu při minimálních možných nákladech, a tím ovlivňovat rentabilitu podniku. (14)

Pro řízení nákupu a zásob jsou důležité následující informace

- Finanční hodnota objednávek;
- Stav objednávek a termíny objednávek;
- Rozsah skladování. (14)

Minimalizace nákladů zkoumá zejména náklady na

- Opatření - veškeré náklady, které jsou spojeny s opatřením zásob od momentu potřeby objednat až do příjmu na sklad;
- Skladování - náklady na prostor, manipulaci a škody;
- Nedostatek – náklady vzniklé chybným určením výše a času spotřeby, cenové diference, ušlý zisk, prostoje ve výrobě. (14)

Výše jmenované náklady se zvažují při rozhodování v konkrétním případě a pro konkrétní podnik. Určování optimálního stavu zásob, vhodného okamžiku objednání, optimálního objednacího množství závisí na druhu výroby a typu zásob. (14)

Základní členění z hlediska řízení výroby a nákupu na druhy zásob

- **zásoby výrobní** - jedná se o veškerý materiál pořízený od dodavatelů včetně polotovarů, které se člení na rozmanitý sortiment zásob surovin, materiálů, komponentů, polotovarů, náhradních dílů, nářadí, přípravků, obalů,
- **zásoby nedokončené výroby** - představují vlastní výrobní polotovary, u nichž je výrobní proces přerušen, a jsou do dalšího zpracování skladovány v podnikových meziskladech s nedokončenou výrobou,
- **zásoby hotových výrobků** - schválené výrobky dokončené výroby, které čekají na požadavek dodání k odběratelům. (10)

Nedostatky v úrovni řízení zásob podnik nadměrně zatěžuje, působí problémy na straně prodeje, které mohou vést až k neúnosné míře zadluženosti podniku. (10)

Využitím dostupných prostředků jako je moderní výpočetní a informační technika v kombinaci s organizačními a manažerskými vazbami jsou k dispozici účinné nástroje pro efektivní řízení zásob, jako jsou například:

- **dokonalý systém predikce potřeb**, který na základě předpovědi od zákazníka, objednávek nebo historie je schopen co nejpřesněji stanovit budoucí potřebu kvantitativní, časovou, hodnotové parametry a podmínky dodávek,

- **spolehlivost zajištění realizace dodávek** znamená přesné splnění termínů, kvality a požadovaného množství, za tuto část ručí nákupčí, stejně jako za výběr vhodného dodavatele, který bude požadovanou spolehlivost garantovat,
- **permanentní vyhodnocování stavu zásob** tak, aby nebylo ohroženo uspokojování potřeb a přitom ve vztahu k potřebám snižovat jejich stav,
- **udržování přesných informací o stavu zásob "on line"**, které okamžitě signalizují nebezpečí vyčerpání na úrovni pojistné zásoby, umožňují okamžitý přehled o stavu zásob, účinný nástroj pro strategické rozhodování o zásobách. (10)

Operativní řízení zásob udržuje konkrétní zásoby v takové výši, aby uspokojovaly potřeby výrobní i nevýrobní. (10)

Strategické řízení zásob rozhoduje především o výši finančních prostředků, které budou na pokrytí zásob vyčleněny. (10)

Důležité je brát v úvahu **logistický řetězec, a to hlavně z hlediska množství a struktury zásob**. Vytvořit pro individuální potřeby konkrétního podniku pravidla pro určení výše zásob dle jejich funkce. (10)

Členění zásob z funkčního hlediska, které v logistickém řetězci plní, členíme na:

- **Obratovou, běžnou zásobu** vychází ze skutečnosti, že je ekonomičtější zásoby objednávat, vyrábět nebo exportovat v dávce. Velikost dávky má vztah ke zkrácení technologických časů, jako jsou seřízení strojů a nástrojů ve výrobě, k nákladům spojeným s umísťováním a příjmem objednávek, k možnosti získat množstevní rabaty. S obratovými zásobami se setkáváme téměř u všech prvků materiálového toku.
- **Pojistnou zásobu** tlumí náhodné výkyvy na vstupu a na výstupu, odchylky ve spotřebě a v délce dodávkového cyklu. Je to přídavná zásoba, která se udržuje vedle obratové zásoby.
- **Průměrnou zásobu** představující součet obrátkové a pojistné zásoby.

$$Z = \frac{Q}{2} + Z_P$$

kde Z - průměrná velikost zásoby, Q – velikost dodávky, Z_P – pojistná zásoba

Jako výkonný ukazatel pro průměrnou velikost zásoby lze použít:

a) rychlost obratu zásoby – kolikrát se zásoba za rok spotřebuje dle vztahu

$$R = \frac{\text{roční spotřeba}}{\text{průměrná zásoba}}$$

b) počet období očekávané spotřeby – existující zásoby pokrývají potřebu po určitý počet časových jednotek.

- **Zásobu pro předzásobení** vyrovnává větší výkyvy na vstupu i na výstupu, za něž jsou zodpovědné například sezónní výkyvy, nově zavedená výroba nebo dovolené,
- **Vyrovnávací zásobu** pro vyrovnání malých nepředvídatelných výkyvů jako je vliv nekvalitních materiálů během výrobního procesu,
- **Zásobu v logistickém kanále** představuje zboží, které již má své určení, ale dosud nebylo vyexpedováno,
- **Dopravní zásobu** materiálové prvky, které jsou na cestě z místa A do místa B. Velikost této zásoby závisí na velikosti dopravní dodávky a na délce dopravního času. (3)

V okamžiku obdržení nové dodávky od dodavatelů hovoříme o **maximální zásobě** a před obdržením nové dodávky, kdy je vyčerpána běžná zásoba, hovoříme o **zásobě minimální,** která je součtem zásoby pojistné, havarijní a technické. (11)

Pro kompletnost je zapotřebí jmenovat ještě **zásobu objednací**, která zahrnuje všechny potřebné složky zásob, jako je pojistná, technická, havarijní a část běžné zásoby, zajišťuje navýšení zásob právě v okamžiku, kdy skutečné zásoby dosáhnou pojistné úrovně. (11)

Pro výpočet optimálního objednacího množství Q slouží vzorec níže. (8)

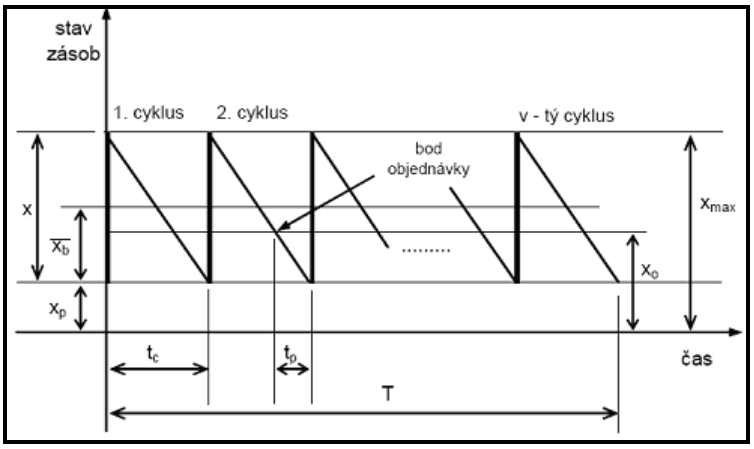
$$Q = \sqrt{\frac{2 * No * Qt}{(r + Ns) * P}};$$

kde No - náklady na objednávku, Qt - celkové spotřebované množství, r – rentabilita, Ns – náklady na skladování, P – cena za jednotku. (8)

Nevyužitou zásobou, je zásoba, která je nad rámec a není pro podnik potřebná. Nová výroba nebo nový produkt, kde je potřeba mít na dočasnou dobu vyšší úroveň zásob než při běžném výrobním procesu. (11)

Parametry pro normování zásob

Zabýváme se zde otázkou definování vhodného objednacího režimu doplňování zásob. Normy zásob vyjadřují optimální úroveň zásob jednotlivých druhů materiálu v časovém vyjádření, jak vysvětluje graficky obrázek číslo 9 níže. (9)



X…velikost dodávky
Xb..prům. obratová zásoba
Xmax…maximání stav zásoby
X0..objednací zásoba
Xp…pojistná zásoba
Tc…délka dodávkového cyklu
Tp…délka pořizovací lhůty
T…délka sledovaného období

Obr. č.: 9, Schéma pohybu zásob, upraveno (8)

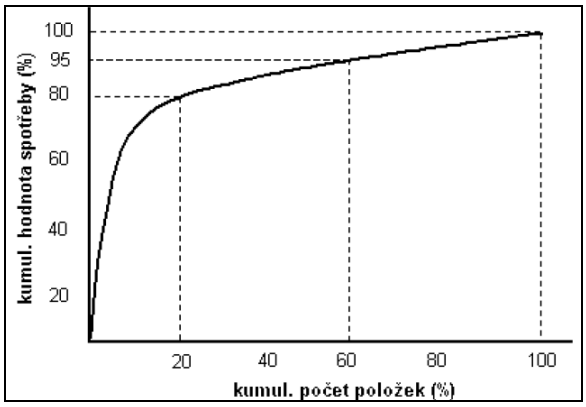
Hlavními parametry pro normování zásob jsou

- **dodávkový cyklus** je časový úsek mezi dvěma na sebe navazujícími dodávkami vyjádřený ve dnech,
- **velikost dodávky** vyjadřuje výši dodaného množství konkrétního materiálu v měrných jednotkách,
- **spotřeba a průměrná denní spotřeba** v peněžních jednotkách nebo v množství za určité období na základě skutečné spotřeby,
- **dodací lhůta** představuje časový úsek od předložení objednávky do jejího splnění,
- **objednací lhůta** je časový úsek začínající předložení objednávky dodavateli a končící začátkem období, kdy má být objednávka splněna (počátek týdne, měsíce). (9)

3.5.1. Paretův zákon v nákupu a ABC analýza

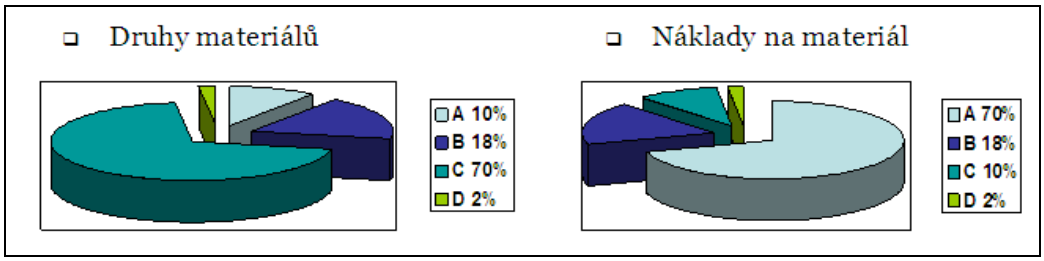
Pro účinnou analýzu a následnou redukci zásob aniž by byl ohrožen plynulý chod podniku je možno využít Paretův zákon v nákupu 20/80. (8)

Dvacet procent položek nákupu váže osmdesát procent finanční hodnoty zásob, jak je znázorněno níže v obrázku Paterova zákonu v nákupu číslo 10. (8)



Obr. č.: 10, Paretova analýza 20/80, upraveno (8)

Pomocí Paretova zákona je možné definovat zásoby, pro které je vhodné realizovat konkrétní systém řízení zásob. Z Paretova zákona byla odvozena metoda ABC, která pomůže dále roztřídit analyzované položky do 3 skupin A,B,C popřípadě D. Jak znázorňuje obrázek 11. (8)



Obr. č.: 11, Klasifikace materiálu dle metody ABCD (9)

Skupina A zahrnuje položky s rozhodujícím podílem na ročním pořízení zásob například 8 % až 10 % druhů zásob představuje 70 % hodnoty celkové roční spotřeby v peněžních jednotkách,

Skupina B jsou položky o celkové roční hodnotě 20 % s přibližně stejným procentuálním vyjádřením týkajícím se druhů materiálu,

Skupina C obsahuje ostatní materiál, tedy 70 % druhů zásob o hodnotě 10 % z celkové roční finanční potřeby na nákup materiálu,

Skupina D v některých podnicích je nutno zavést skupinu označenou D představující pro podnik rizikový druh materiálu, který i když nemá vysoký finanční podíl na ročních nákladech na pořízení materiálu, jeho nedostatek by měl pro výrobu nedozírné důsledky. (9)

Uplatnění metody ABCD definuje pro výrobu důležitý nebo rizikový druh zásob nejen pouze z hlediska finančního, který má na roční spotřebě největší podíl, ale i druh s relativně malým podílem na ročních výdajích, ale rizikový v případě jeho nedostatku. Z toho vyplývá, že skupinám A a D bude věnována větší pozornost při výpočtu optimálního skladového množství a optimalizaci stavu zásob. U materiálů skupiny B jsou možná dle konkrétního podniku jistá zjednodušení, u skupiny C je možné pracovat s kvalifikovaným odhadem nákupce. Cílem je u položek finančně nejnáročnějších docílit nejnižších přípustných zásob a u položek, které jsou náročné na skladování snížit množství na minimální, bezpečnou zásobu. (15)

Diferencovaný přístup k jednotlivým skupinám umožňuje přesnější řízení toku materiálu se zaměřením na hlavní druhy materiálu a tím i hospodárnému řízení zásob, je velmi efektivním nástrojem strategického řízení materiálu a plánování výroby. Praxe potvrdila, že je vhodné metodu ABCD využívat ve všech fázích nákupního procesu. Má vliv na výzkum nákupního trhu, predikci potřeb, volbu vhodného dodavatele a komunikaci s ním. (15)

Diferencovaný přístup řízení nákupu napomůže ujasnit a roztřídit zásoby dle podnikových potřeb s cílem minimalizace nákladů e efektivní řízení zásob. (8)

3.5.2. Metoda Just in Time

Princip Just in Time není souborem jasně definovaných metod, jedná se o filozofii, která má být dotvářena dle charakteristických podmínek v konkrétním podniku. (3)

Jde o metodu zvyšující produktivitu práce, hlavním sledovaným faktorem je čas a změna ve výrobních systémech. Hlavní filozofií je myšlenka slučitelnosti rychlosti s přizpůsobivosti reakce na změnu. (9)

Cílem je minimalizace pohybu materiálu ve skladech, výrobní proces je řízen aktuální potřebou, jsou vynechány zdvojené operace na straně dodavatele a odběratele jako například kontrola, skladování, příprava a případná kompletace. (9)

Základní filosofie JIT

Základní filozofií je vyrábět jen to, co je potřebné, a tak efektivně zamezit plýtvání prostředků, času, kapacit a dalších ztrát, přičemž hlavní důraz se klade na 100 % kvalitu výrobků. (9)

Základním principem této koncepce je princip tahu. Znamená to, že všechny základní činnosti jsou vykonávané přesně tehdy, kdy to odpovídá požadavkům odvozeným od parametrů objednávek. Když se tento princip uplatní na všech operacích výrobního procesu, vzniká nová logika organizace materiálového toku. (3)

Just in Time je strategie držení zásob, která napomáhá zlepšit návratnost investic, redukuje nadbytečné zásoby. Snižuje náklady, které jsou s držením zásob spojené. Celý proces je řízen pomocí signálů, které vyvolají výrobu dalšího dílu. Jsou to jednoduché signály, spočívají v nedostatku daného dílu na skladě. V případě, že je tato strategie správně implementována, vede ke značné návratnosti investic, zvýšení kvality a efektivnosti výroby. (9)

Nové zásoby jsou objednány ve chvíli, kdy množství na skladě dosáhne předem stanovené hladiny. Rizikem je, že hladina pro objednání je odvozena na základě historických dat z poptávek. V případě, že poptávka výrazně převýší historické údaje, je nebezpečí vyčerpání zásob. (9)

Předpokladem pro úspěšnou implementaci JIT je výběr spolehlivého dodavatele a definování skladových položek, které jsou pro metodu JIT vhodné. (9)

Možnou nevýhodu, na kterou je potřeba při výběru dodavatele pamatovat je přeprava a nárůst nákladů v této oblasti, proto je vhodné vybrat dodavatele v blízkosti výrobního podniku anebo, který pravidelně v krátkých dodacích intervalech podniku dodává. (9)

Motivy pro zavedení JIT v podniku

- **Nákupní výhoda** - zvýšení produktivity a snížení nákupních cen, snížení celkových nákladů na materiál,
- **Ekonomická výhoda** - snížení zásob hotových výrobků a výrobních zásob, čímž se uspoří i výrobní a skladovací plochy,
- **Logistická výhoda** - zkrácené manipulační a přepravní doby, zvýšení včasných dodávek, zrušení míst k přebalování, zrušení kontrolních stanovišť. (9)

Opačným principem je **princip tlaku**, kde předchozí výrobní proces vyrábí tolik výrobků, kolik dokáže, bez ohledu na skutečné požadavky následujícího procesu. Metody fungující na principu tlaku jsou například MRP[2], MRP II[3], BOM[4]. (9)

2 MRP Material Requirements Planning

3 MRP Manufacturing Resource Planning

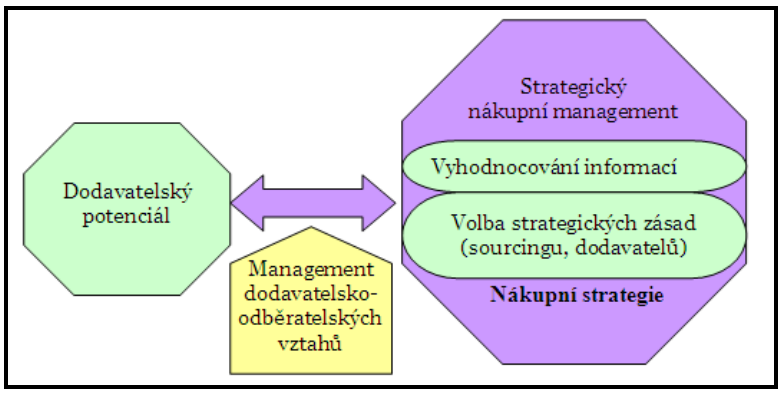
4 BOM Bill of Material

3.6. Strategický nákup

Strategický nákupní management definuje cíle nákupního marketingu. Jedná se o plánování nákupu, rozhodování o nákupu a formách kooperace, výběru trhu a dodavatelů, jejich další rozvoj. (14)

3.6.1. Volba nákupní strategie a nákupních cílů

Pro strategický management nákupu je důležitá jednotnost strategických úkolů nákupního managementu s podnikovou strategií a s podnikovými cíli jak vyjadřuje obrázek č. 12. (14)



Obr. č.: 12, Úkoly strategického nákupního managementu (14)

Možné přístupy nákupu ke strategiím

- Aktivní chování vede k dosažení změny.
- Pasivní chování představuje snahu o využití podmínek při rozhodování. (14)

Účinek zvoleného způsobu strategie

- Interní účinek - strategické cíle jsou zaměřeny na aspekty ovlivnitelné podnikem
- Externí účinek - strategické cíle zaměřené na vyvolání změn na základě vlastního jednání na trhu (14)

Součástí nákupní strategie je volba zdrojů a jejich vazba k podniku. Jedná se o sourcingové strategie, které se člení dle různých hledisek. (14)

Geografické Hledisko

- **Global sourcing** znamená, že podniky využívají celosvětový potenciál trhu za účelem nalezení nejvhodnějšího dodavatele, stinnou stránkou vzdáleného dodavatele jsou logistické náklady, pružnost dodávek, nemožnost přímé kontroly.
- **Local sourcing** se soustředí na dostupné, tuzemské dodavatele, využívá pružnost dodávek, logistických výhod, možnost přímé kontroly u dodavatele. Vhodné pro JIT. (14)

Dle počtu dodavatelů

- **Single sourcing** - počet dodavatelů je redukován s cílem zvýšit kvalitu dodávek.
- **Multiple sourcing** - pro daný druh materiálu existují alespoň dva dodavatelé pro snížení rizika nedodání. (14)

Definování strategií a vymezení jejich hranic není jednoznačné, vhodné je posouzení dle konkrétního podniku. Výsledná strategie může být průnikem výše jmenovaných strategií. Vhodný výběr strategií identifikuje priority vycházejících z cílů podniku. (14)

3.6.2. Volba nákupního trhu a dodavatele

Transparentnost nákupních trhů je pro maximální využití potenciálu dostupných trhů zásadní informací. Význam má šíře trhu, změny na trhu a na tržní struktuře. Z hlediska přípravy nákupních aktivit je důležité zkoumání sekundárních informací, poskytujících analýzu dodavatelů daného trhu. (14)

Východiskem pro volbu dodavatele jsou následující informace:

- všeobecné podnikové informace - velikost podniku, obrat, výrobní program, úroveň managementu, kvalifikace pracovníků, podniková kultura,
- informace se vztahem k nakupovanému materiálu - řízení kvality a její metody,
- kondiční podmínky - cena, platební podmínky, dodací podmínky, slevy, služby,
- dodavatelsko-odběratelské vztahy - míra závislosti, doba spolupráce. (14)

Hlavní podmínky při volbě dodavatele jsou:

- kvalifikování produktu - splňuje požadovanou specifikaci,
- marketingové prověření dodavatele,
- prověření managementu dodavatele. (14)

Výsledkem analýzy jsou potencionální dodavatelé, splňující požadovaná kriteria. Pokud se jedná o nového dodavatele, je vhodné jej prověřit před první dodávkou auditem dle norem ISO. [5]

- **systémový audit** hodnocení účinnosti managementu
- **produktový audit** zkoumá všeobecnou schopnost kvality, certifikace
- **procesní audit** hodnotí procesy a schopnost zajistit specifikovanou kvalitu (14)

5 ISO je zkratka pro mezinárodní organizaci pro normalizaci

4. Analýza současného stavu

V rámci vlastní práce bude nejprve zhodnoceno současné fungování a efektivita práce oddělení nákupu, řízení zásob a servisní služby zákazníkům u zkoumané společnosti. Na základě zjištěných výsledků a pozorování bude navrženo objektivnější řešení platných procedur.

4.1. Představení společnosti

Společnost KLM je mezinárodní společnost specializující se na vývoj, konstrukci a výrobu balících linek pro farmaceutický a kosmetický průmysl. V této oblasti působí na trhu 77 let. V Současné době zaměstnává 450 zaměstnanců. Náleží ke skupině, která sdružuje více než 30 předních světových společností, vyrábějících linky pro tabákový, papírenský, potravinářský, farmaceutický, kosmetický a strojírenský průmysl.

Svým zákazníkům nabízí **kompletní řešení baleného produktu**. Zákazník může nadefinovat požadavky na design balení, rychlost a další parametry, podle nichž bude sestaven návrh na konkrétní balící linku včetně několikanásobné kontroly produktu během procesu balení až po výstup na jeho konci v podobě optimálního balení pro skladování a logistiku.

Montáž a výroba dílů, které se dostanou do přímého kontaktu s baleným produktem v rámci zajištění 100 % kvality, probíhá v Německu, ostatní komponenty se nakupují v Maďarsku, České republice a v Německu. Dodavatelé v Německu jsou flexibilnější než dodavatelé z východní Evropy, mají významně kratší dodací dobu, která se pohybuje v rozmezí dvou až čtyř týdnů. Ve srovnání s ostatními dodavateli, kde je průměrná doba dodání sedm týdnů.

Nákup zastřešuje aktuálně 39.000 aktivních nakupovaných výkresových dílů, jejich obrat se od roku 2009 zvýšil na dvojnásobek. Z původních 5 mil. Euro na současných 10 mil. Euro. Tím se také zdvojnásobil počet dodavatelů východní Evropy z původních 5 na 10, z nichž 9 má sídlo a výrobu v ČR, 1 je sesterský podnik se sídlem a výrobou v Maďarsku.

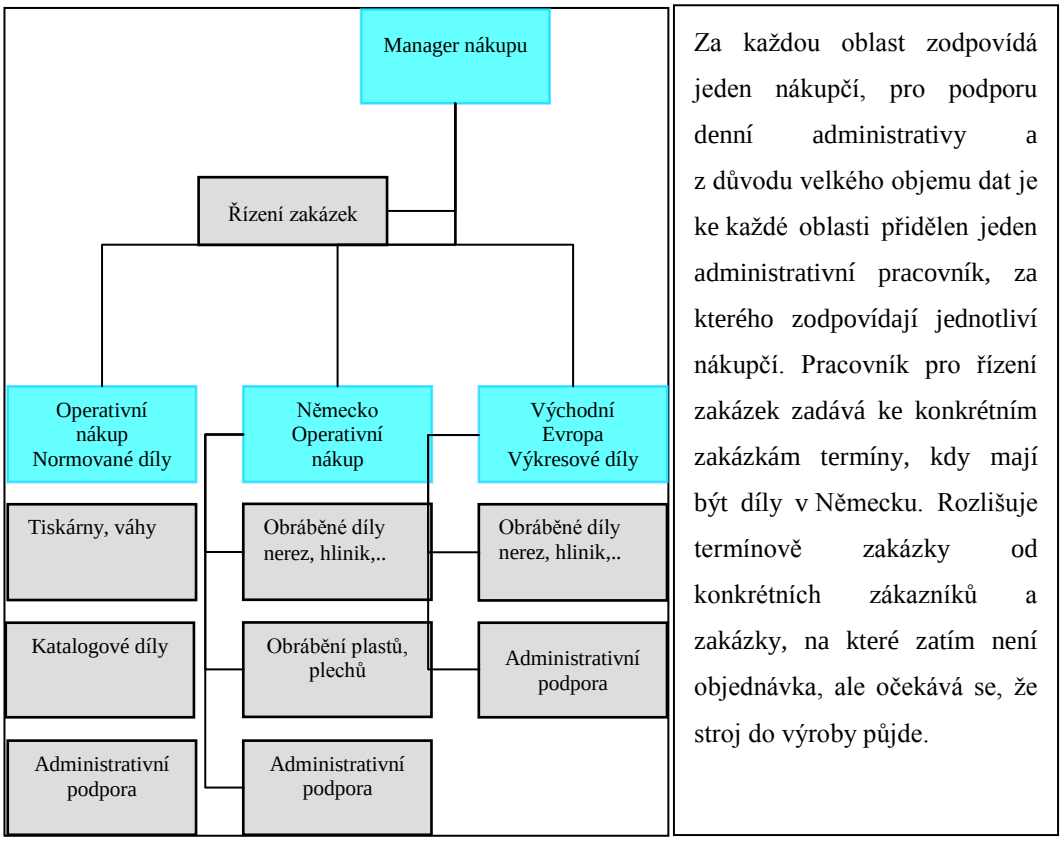
Kvalifikovat nového dodavatele, aby byl schopen dodávat zajímavý obrat je zdlouhavý proces, který trvá přibližně 1 rok. Je to především z důvodu vysokých požadavků nejen na kvalitu dílů, aby odpovídaly technické specifikaci, ale také dekorativní vzhled, který je

ve farmaceutickém a kosmetickém průmyslu vyžadovaný. Pro snazší řízení dodavatelů a pro podporu nákupu byla zřízena pozice Koordinátora nákupu pro východní Evropu, který má kancelář v ČR.

V podniku je využíván informační systém Baan nejen pro plánování výroby, ale i pro ostatní administrativu. Baan byl podnikem zakoupen na zakázku jako upravená verze se speciálně vyvinutými moduly, aby co nejvíce vyhovoval potřebám plánování kusové výroby.

V době implementace nové verze podnikového systému, před čtyřmi lety, nebylo samostatné oddělení nákupu, nákup patřil pod oddělení přípravy výroby, která se orientuje především na plánování interní výroby.

V současné době je plánování interní a externí výroby rozděleno mezi nákup a plánování, každé oddělení má svého managera, který za své oddělení zodpovídá. Obě oddělení spolu úzce spolupracují, stejně jako s ostatními odděleními jako je konstrukce, kvalita, oddělení péče o zákazníky a v neposlední řadě výroba.



Obr. č.: 13, Struktura nově vzniklého oddělení nákupu, vlastní úprava

Oddělení přípravy výroby zadávalo zakázky do výroby přesně dle konkrétních zakázek od zákazníků a přijatých zakázek na náhradní díly. Katalog cen obsahoval tedy cenu v množstvích jeden, dva, maximálně tři kusy.

Vznikem oddělení nákupu se začal plně využívat cenový katalog i pro možnost nákupu vyššího množství a profitování cenové výhody z vyššího množství. V podnikovém systému se data přípravy výroby převedla do nákupního modulu s možností využívat automatické poslání výkresů a podvýkresů k objednávce konkrétnímu dodavateli na síť, kde má každý dodavatel svoji složku a vlastním heslem chráněný přístup. Výkresy se stahují ve všech dostupných formátech, které jsou konstrukcí pro výrobu uvolněny. Je zde možnost archivace, při potřebě zkontrolovat, jakou měl v minulosti díl platnou revizi k dané zakázce.

Rozvinul se také poptávkový systém, ve kterém je možné jednou vytvořenou poptávku zcela jednoduše kopírovat a zaslat ke zpracování více dodavatelům během krátkého času. I zde funguje zasílání výkresové dokumentace dodavateli na síť.

Příjem zákaznických objednávek se realizuje pomocí elektronického přenosu dat do systému EDI[6]. Po zpracování přijatých objednávek pomocí EDI se informace dostane do interního počítačového, plánovacího systému ERP[7].

Předpokladem ERP je slučovat výrobu, logistiku, účetnictví a jiné funkce. Plánování nákupu materiálu probíhá přes MRP[8] na bázi plánované výroby, která se skládá ze tří informací:

- Konkrétní požadavky zákazníků, na které už jsou položené objednávky,
- Výhled pro následující období, pro které sice ještě nejsou konkrétní zakázky od zákazníků, ale je předpoklad, že se plánovaný počet strojů prodá,
- Objednané náhradní díly.

V MRP se zakázky svázané s konkrétní objednávkou od zákazníků rozlišují pomocí aktuálních termínů dodání, stejně jako zakázky pro náhradní díly. Těmto objednávkám je dána vyšší priorita a je kladen vysoký důraz na termínové plnění.

6 EDI - elektronická komunikace

7 ERP - Resource Planning = podnikové plánovaní.

8 MRP - Material requirements planning = plánování materiálových potřeb výroby.

Na základě výhledu a výrobního plánu podniku jsou do výroby zadány i zakázky, za kterými ještě není konkrétní zákazník, ale pro optimalizaci výroby se nakupují současně, protože obsahují vysoké procento shodných komponentů.

Tyto zakázky jsou méně kritické, protože se jedná o předvýrobu, kde je dostatek času na případné poptávkové řízení a optimalizaci nákupu. Jsou od ostatních objednávek odlišeny poznámkou „Předvýroba“.

4.2. Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí ovlivňuje významným způsobem podniky i jejich podnikání. Širší vnější prostředí od makroekonomické až po regionální úroveň nelze jednotlivcem ovlivnit, ale lze zmírnit možné nežádoucí dopady pro podnik. Nebo naopak využít příležitosti, které jsou dostupné. Oborové prostředí je důležité analyzovat a výsledky zahrnout do analýz a cílů podniku.

4.2.1. Mezinárodní prostředí

Spolková republika Německo je demokratickou zemí ležící uprostřed Evropy. Z hospodářského hlediska patří k nejstabilnějším zemím Evropské unie. Rozloha státu činí 357 000 km², je obydlena 82 miliony obyvatel. Od roku 1949 se skládá z 16 spolkových států, společně s evropskými partnery se zasazuje o mír, demokracii, lidská práva a ochranu životního prostředí.

Je zakládajícím členem Evropské unie a členem Organizace spojených národů. Z hlediska světového exportu, je Německo druhým největším exportérem, jeho ekonomika je v rámci Evropy největší.

Výrobní společnosti mají na poli mezinárodního povědomí skvělou pověst především v oblasti strojírenství, automobilovém, elektrotechnickém průmyslu. Jsou na špičce v inovacích a technickém pokroku.

Působí zde 500 největších světových firem a 45 tisíc podniků se zahraniční účastí. Německo zaujímá první místo v počtu přihlášených patentů a společně s Japonskem a USA se řadí k nejinovatějším zemím na světě. Jejich vědci se těší uznání i na mezinárodně úrovni.

4.2.2. Národní prostředí

Po recesních letech 2008 a 2009 se Německo zotavilo rychleji, než odborníci předpokládali. V roce 2011 byl v plánu ekonomický růst a výše HDP se měla posunout o 2 až 2,4 %, v rámci eurozóny byly příznivě nízké úrokové sazby.

Významnou událostí, co negativně ovlivnila a zmařila tento plánovaný posun, byla jaderná nehoda ve Fukušimě, která odvrátila Německo z původního plánu vybudovat vlastní jaderné elektrárny a iniciovala návrat k alternativním energeticky obnovitelným zdrojům. S tím se v původním plánu nepočítalo a začala se projevovat nedostatečná propojenost a zastaralost současné sítě, její kolísání, nutnost nakupovat drahou zahraniční energii a vysoké investice do alternativních energetických zdrojů.

Další negativní dopad na Německé hospodářství měla krize v Řecku, která se významně dotkla především bankovního sektoru, který má v držení řecké pohledávky a je nucen se zapojovat do dalších záchranných akcí. Německu vzrostla zadluženost z 66 % HDP na 83 %, což je nebezpečně vysoké a může ohrozit finanční stabilitu státu, že nebude schopen reagovat.

Německo je hlavním obchodním partnerem České republiky, provázanost a závislost byla jasně patrná i při několika vlnách krize, které nejprve dopadly na Německo a o čtvrt roku později dorazily do České republiky.

Procento nezaměstnaných se vyvíjí pozitivně, od roku 2009 se snížilo z 8,1 % až na hranici 5,5 %, což je nejnižší hranice od 90. let. K radikálnímu snížení nezaměstnanosti přispěly velkou měrou opatření vlády jako například práce na zkrácený úvazek.

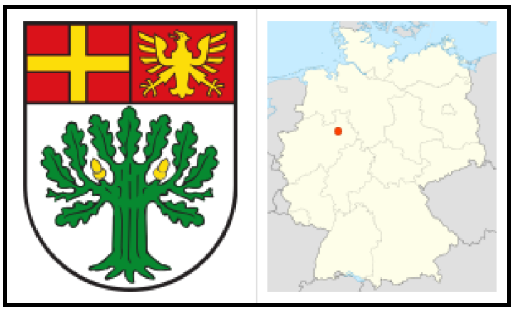
Tabulka číslo 1 znázorňuje míru nezaměstnanosti v evropských zemích. Zkoumaná věková hranice je 20-64 let.

Tab.č.:1, Míra nezaměstnanosti v členských zemích EU v % (18)

Země	2. čtvrtletí 2012			Rozdíl v p.b. 2.Q 2012 - 2.Q 2011		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
Španělsko	24,8	24,7	24,9	3,8	4,0	3,5
Řecko	23,8	21,0	27,5	7,2	7,1	7,3
Lotyšsko	16,4	17,4	15,5	-0,1	-1,9	1,9
Portugalsko	15,7	16,0	15,5	2,9	3,4	2,6
Irsko	15,0	18,3	11,1	0,4	0,3	0,6
Slovensko	13,7	13,4	14,1	0,5	-0,1	1,3
Litva	13,6	15,6	11,5	-2,3	-3,2	-1,5
Bulharsko	12,4	13,8	10,8	1,1	1,4	0,8
Kypr	11,5	12,5	10,5	4,2	5,0	3,4
Maďarsko	10,9	11,5	10,3	0,0	0,7	-0,6
Itálie	10,6	10,0	11,5	2,7	3,0	2,4
Estonsko	10,5	11,8	9,1	-3,1	-2,5	-3,8
EU 27	**10,4**	**10,4**	**10,3**	**1,0**	**1,0**	**0,8**
Polsko	10,0	9,3	10,9	0,4	0,2	0,7
Francie	9,4	9,3	9,6	0,7	0,9	0,4
Finsko	8,8	9,6	8,0	-0,2	0,0	-0,3
Švédsko	8,5	8,7	8,2	0,1	0,3	-0,2
Slovinsko	8,3	7,8	8,9	0,5	-0,3	1,4
Spojené království	8,0	8,5	7,4	0,1	-0,1	0,2
Dánsko	7,9	8,0	7,9	0,4	0,2	0,8
Rumunsko	7,2	7,8	6,4	-0,3	0,1	-0,8
Belgie	7,0	6,9	7,2	0,4	0,4	0,5
Česká republika	**6,8**	**5,8**	**8,0**	**0,0**	**-0,1**	**0,0**
Malta	6,6	6,6	6,6	-0,2	0,0	-0,5
Německo	5,5	5,7	5,2	-0,5	-0,6	-0,3

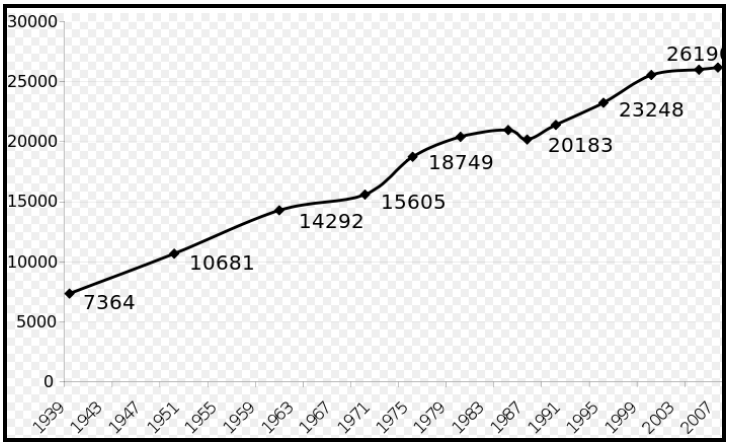
4.2.3. Regionální prostředí

Podnik má sídlo ve spolkové zemi Nordhein-Westfalen, nedaleko Bielefeldu. Město čítá 26.150 obyvatel a zaujímá rozlohou 67,47 km². Obyvatelstvo je z větší poloviny katolického vyznání, o čemž svědčí výsledky komunálních voleb, kde tradiční prvenství zaujímá liberálně demokratická strana **Christlich Demokratische Union Deutschlands ve skratce CDU.** Okresním městem je Gütershoh. Město je dostupné z dálnice 33, v okolí se nachází několik letišť, nejbližší je v Padderbornu, dále Hannoveru, Hamburku anebo nedalekém Holandsku Eidhoven.



Obr. č.: 14, Znak města a poloha (19)

Region je oblíbeným místem podnikání díky jedné z nejnižších daní. Svědčí o tom dlouholetá tradice podnikání, průmyslová zóna a nízká hladina nezaměstnanosti, což do oblasti láká stále více obyvatel v produktivním věku. Vývoj osídlení je dobře patrný v grafu číslo 1, kde se od roku 1939 až do roku 2007 počet zvýšil více než třikrát.



Graf č.: 1, Vývoj počtu obyvatel od roku 1939 do roku 2007 (20)

4.2.4. Analýza Peste

Politické a právní prostředí

Federální republika se skládá z 16 spolkových zemí. Nejvyšším státním zákonodárným a kontrolním orgánem je Spolkový sněm, který je volen na čtyřleté období v parlamentních volbách, v nichž se rozděluje 598 mandátů. Má za úkol zastupovat jednotlivé spolkové země a jejich zájmy na federální úrovni.

Zastoupení vládnoucích stran znázorňuje tabulka 2.

Tab.č.:2, Zastoupení vládnoucích stran, upraveno (21)

Zastoupení stran	
CDU/CSU	237
SPD	146
FDP	93
Die LINKE	76
Spojenectví/Zelení	68

Moc výkonnou zastupuje spolkový prezident a spolková vláda spolu s kancléřem. Na dodržování zákonů dohlíží spolkový ústavní soud.

Spolkový ústavní soud má pravomoc na základě žádosti zakázat stranu, u které by nastaly pochybnosti, že není demokratickou a tím demokracii ve státě ohrožuje.

Po sjednocení Německa se vyvinul stabilní systém vládnoucích parlamentních stran SPD, CDU/CSU, FDP, Zelení a PDS. Do skupiny lidově orientovaných patří CDU-Křesťanskodemokratická unie, Křesťansko-sociální unie CSU, která je úzce spjata s CDU, strany integrují především osoby samostatně výdělečně činné.

SPD-Sociálně demokratická strana je druhou hlavní silou v parlamentu Německa.

FDP-Svobodná demokratická strana, jejímž cílem je co nejméně ovlivňovat trh a co nejméně zasahovat do věcí státu, se těší přízni především u vzdělaných vrstev a u občanů s vyššími příjmy.

Právní stabilita Německa je na vysoké úrovni.

Ekonomické prostředí

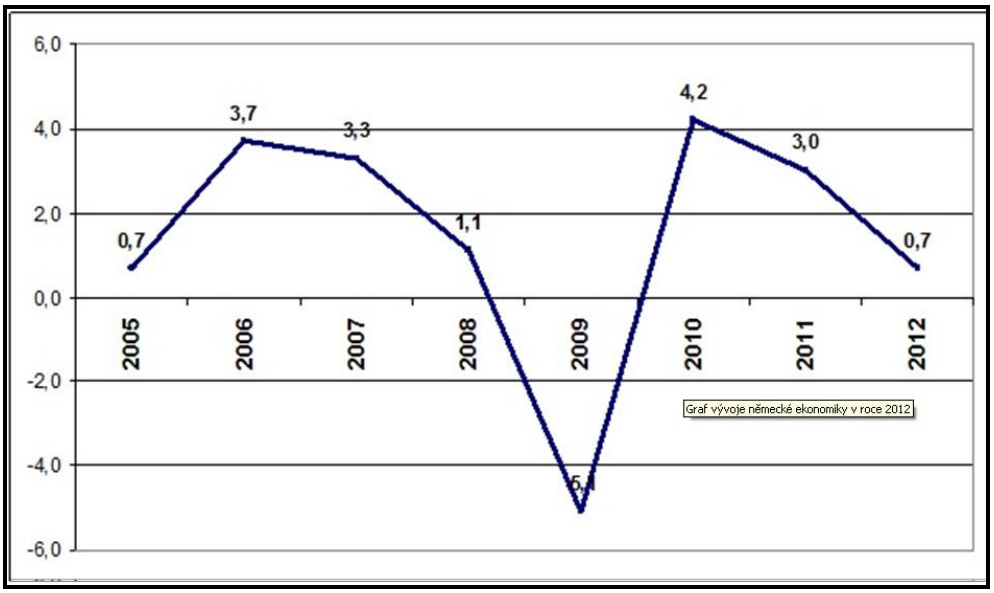
Ekonomické prostředí bude v roce 2013 podle předpovědí odborníků ještě náročnější než v roce 2012. Díky solidaritě, kterou Německo prokázalo při záchraně Evropských zemí, vzrostla zadluženost Německa na 33 tis. $ na občana. Pro srovnání Řecko je na úrovni 39 tis. $. Inflace roste, automobilový průmysl má klesající tendenci, což jistě negativním způsobem dopadne na celou ekonomiku a její růst, i když nově zavedené reformy, které

stále ještě probíhají, začínají přinášet kladné výsledky. Německo bude nuceno pravděpodobně využít svoji ekonomickou a politickou sílu k tomu, aby v unii nastolilo fiskální politiku a disciplínu.

Německo má lepší ekonomickou situaci než většina evropských zemí, ale růst HDP se zpomaluje a mohlo by dojít i ke krátké stagnaci. Zatím však navzdory očekávání německá ekonomika evropské recesi zdárně odolává a i když roste jen pomalým tempem, tak i nadále roste. V roce 2012 byl zaznamenán nárůst o 0,7 %. V letech 2010 a 2012 jak názorně ukazuje tabulka číslo 3 a graf číslo 2 pod ní, byl HDP na vysoké úrovni.

Tab.č.:3 Vývoj hrubého domácího produktu (22)

Vývoj HDP, cenově očištěno, změna oproti předešlému roku (v %)							
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
+0,7	+3,7	+3,3	+1,1	-5,1	+4,2	+3,0	+0,7



Graf č.: 2, Vývoj HDP (22)

Export převyšuje import - viz tabulka číslo 4, což má pozitivní vliv na potencionální růst HDP. Oproti předchozím letům čísla exportu i importu v roce 2012 významně klesla a lze očekávat jejich růst. Za propad může recese ekonomiky a pokles objemu zakázek v oblasti průmyslu a výroby, které významnou měrou přispívají na tvorbu HDP viz tabulka číslo 5.

Tab.č.:4, Využití hrubého domácího produktu (22)

Využití HDP, cenově očištěno, změna oproti předešlému roku v %	2010	2011	2012
HDP	4,2	3,0	0,7
Využití reálného HDP:			
- soukromé spotřebitelské výdaje	0,9	1,7	0,8
- spotřebitelské výdaje státu	1,7	1,0	1,0
- export	13,7	7,8	4,1
- import	11,7	7,4	2,3

Tab.č.: 5, Vznik hrubého domácího produktu (22)

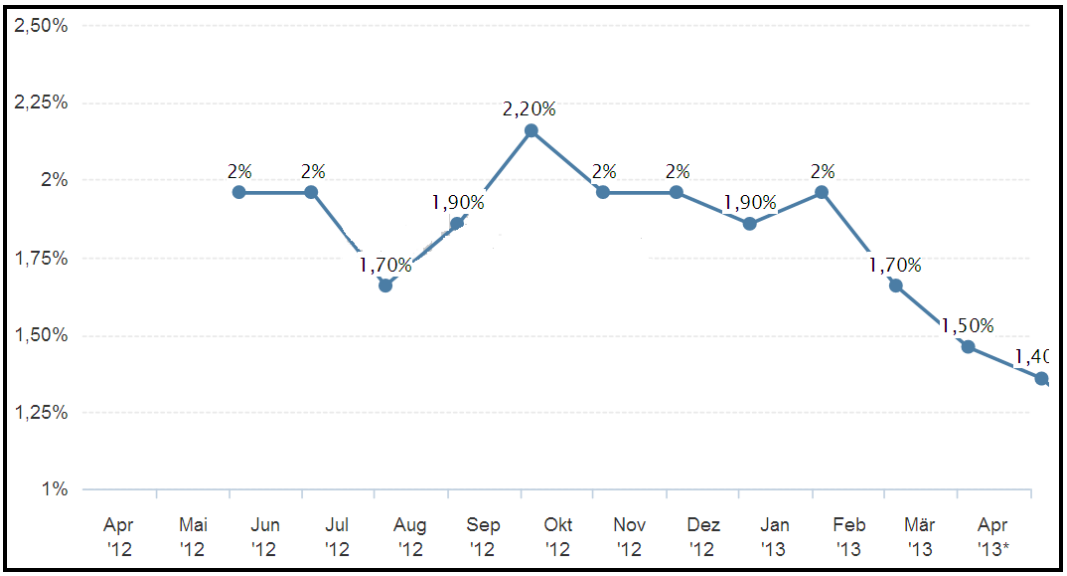
Vznik HDP, cenově očištěno, změna oproti předcházejícímu roku v %	2010	2011	2012
Přidaná hodnota	4,6	3,0	0,7
- zemědělství, lesnictví a rybářství	-14,8	-9,2	1,5
Výrobní průmyslová odvětví bez stavebnictví	15,8	6,2	-0,8
Stavebnictví	6,9	4,6	-1,7
Oblast služeb	1,0	1,8	1,4
Daně z výrobků	0,7	3,4	0,6
Subvence na výrobky	0,2	2,1	-1,6
HDP	4,2	3,0	0,7

V tabulce 6 jsou znázorněny ekonomické výsledky na mezinárodní úrovni, vždy ve srovnání s předešlým rokem. Je vidět růst počtu zaměstnaných, pokles nezaměstnanosti, růst počtu obyvatel a růst HDP v běžných cenách, který má vypovídající schopnost pouze za předpokladu stálých cen. Proto je důležitější výše cenově očištěného HDP, která zaznamenala pokles z hladiny 4,6 na 3,0 a dále až na 0,7.

Tab.č.: 6 Vybrané makroekonomické výsledky (22)

Vybrané makroekonomické výsledky, změna oproti předešlému roku	2010	2011	2012
HDP (cenově očištěno) (v %)	4,2	3,0	0,7
HDP v běžných cenách (v mld. EUR)	2 496,2	2 592,6	2 645,0
HDP na obyvatele (v EUR)	30 532	31 703	32 289
Počet obyvatel (v tis.)	81 757	81 779	81 916
Zaměstnanost (vnitrozemí) (v tis.)	40 603	41 164	41 586
Míra nezaměstnanosti (v % celkové pracovní síly)	6,8	5,7	5,3

Inflace je měřena v daném měsíci ke konkrétnímu měsíci předchozího roku. Znamená to, že oproti dubnu roku 2012, kdy byla inflace na hranici 2 % inflace roku 2013 vzrostla o 1,4 % viz graf číslo 3 níže.

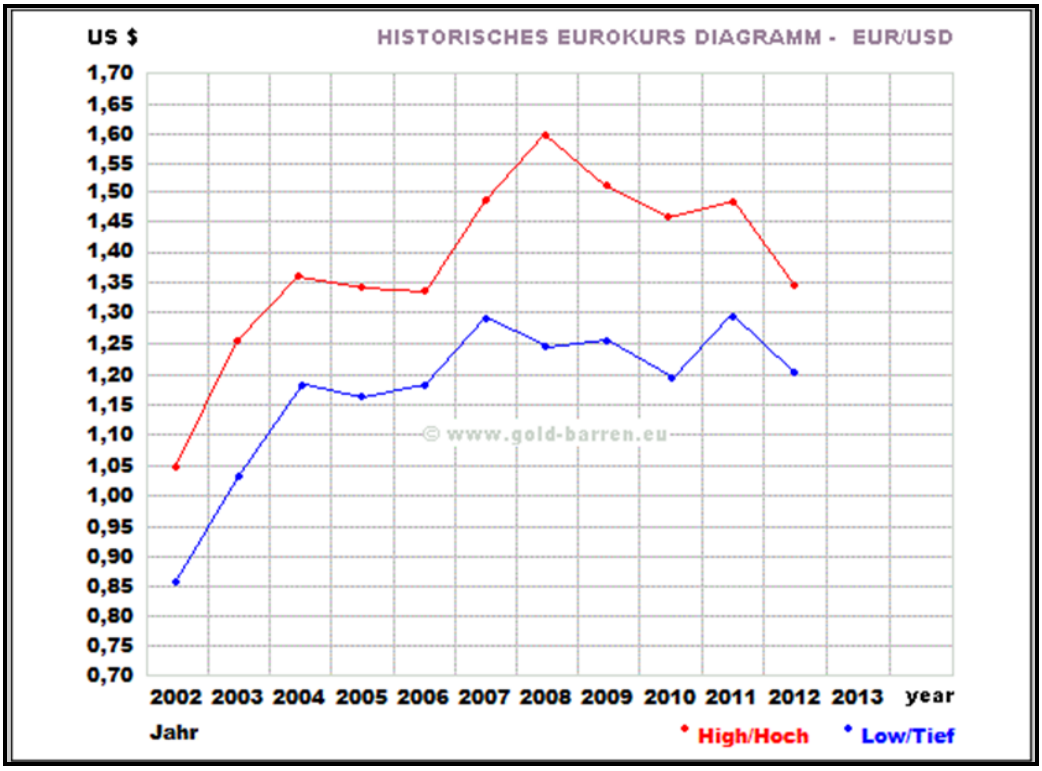


Graf č.: 3, Vývoj inflace v Německu od dubna 2012 do dubna 2013 (23)

Euro a dolar jsou bezesporu dvě nejsilnější měny, kurz těchto měn může způsobovat velké rozdíly, především při prodejích. Je nutné tento fakt zohledňovat, aby podnik neutrpěl ztrátu a na druhé straně, aby byl obchod pro zákazníka zajímavý.

Nevýhodný kurz může narušit i plynulý příjem zakázek, pokud nejsou podmínky vhodně definovány a dopředu nastaveny. Z hlediska dlouhého zpracování zakázek může být kurz

na úplně jiné úrovni, než se předpokládalo. Vývoj Eura k USD v jednotlivých letech vyčísluje graf číslo 4.



Graf č.: 4, Historický vývoj kurzu Eura k USD (24)

Sociální prostředí

Na 1 km² připadá průměrně 230 obyvatel, Německo zaujímá plochu o rozloze 357.093 km². Složení je z 90,9 % německé národnosti, zbytek tvoří cizinci v čele s Turky a Italy.

Sociální síť zabírá 26,7 % HDP, který se přerozděluje na veřejné sociální výdaje. Obyvatelé jsou dobře chráněni před existenčními riziky. Německo je státem, pro který je sociální zabezpečení svých obyvatel prvořadé.

V budoucnu hrozí, že tento systém nebude nadále finančně udržitelným, když tak významnou měrou klesá porodnost a občanů důchodového věku přibývá. Nejpočetnější skupinou jsou obyvatelé ve věkové skupině 45-65 let, kteří tvoří čtvrtinu z celkového počtu obyvatel a věková hranice 65 let a více značně převyšuje skupinu mladé generace mezi 15-25 lety, tvořící v celkovém počtu 1/8.

Německo má jeden z nejdokonalejších systémů zdravotní péče. Ve zdravotnictví je zaměstnáno více než čtyři miliony obyvatelů. Z HDP plyne do zdravotnictví 10,4 % na

pokrytí výdajů spojených se zdravím obyvatelstva. Což je o 1,5% víc než je průměr ostatních členských zemí.

Důchodová hranice se posunula z 65 let na 67 let. Vlastnictví domu, či bytu má podporu ze zákona.

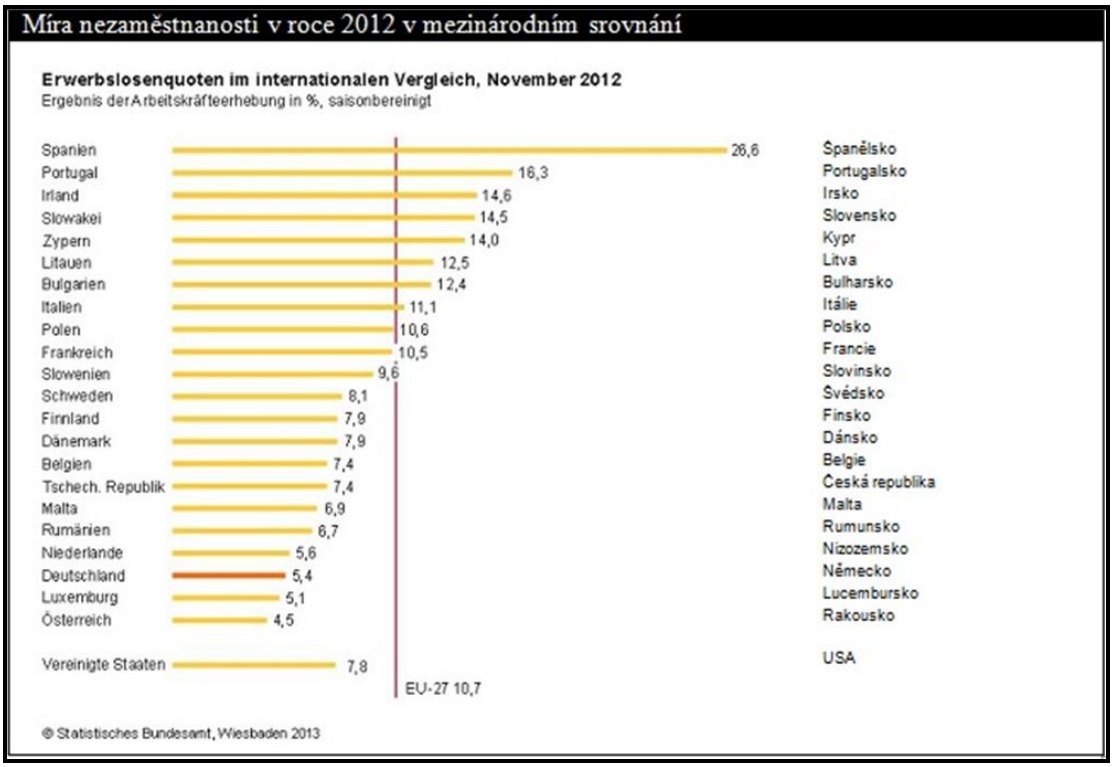
Tab.č.: 7, Přehled spolkových zemí a jejich zalidnění (25)

Spolková země		Hlavní město	Plocha (km²)	Počet obyvatel (× 1000)	Hustota – obyvatel (ob/km²)	Hlasů ve Spolkové radě
Česky	Německy					
Bádensko-Württembersko	Baden-Württemberg	Stuttgart	35 752	10 749	301	6
Bavorsko	Bayern	Mnichov	70 552	12 520	177	6
Berlín	Berlin	–	892	3 416	3 834	4
Braniborsko	Brandemburg	Postupim	29 479	2 535	86	4
Brémy	Bremen	Brémy	404	663	1 640	3
Dolní Sasko	Niedersachsen	Hannover	47 624	7 971	167	6
Durynsko	Thüringen	Erfurt	16 172	2 289	142	4
Hamburk	Hamburg	–	755	1 770	2 344	3
Hesensko	Hessen	Wiesbaden	21 115	6 072	288	5
Meklenbursko-Přední Pomořansko	Mecklenburg – Vorpommern	Schwerin	23 180	1 679	72	3
Porýní-Falc	Rheinland – Pfalz	Mohuč	19 853	4 045	204	4
Sársko	Saarland	Saarbrücken	2 569	1 036	404	3
Sasko	Sachsen	Drážďany	18 416	4 220	229	4
Sasko-Anhaltsko	Sachsen – Anhalt	Magdeburk	20 446	2 412	118	4
Severní Porýní-Vestfálsko	Nordrhein – Wesfalen	Düsseldorf	34 085	17 996	528	6
Šlesvicko-Holštýnsko	Schleswig – Holstein	Kiel	15 799	2 837	180	4
celkem	16		357 093	82 217	230	69

Nezaměstnanost je na historickém minimu. Německo spíše pociťuje nedostatek kvalifikovaných pracovních sil. Především z odvětví matematických a přírodních věd, techniky, lékařství, IT. Zde chybí na 120 tisíc odporníků, z toho 60 tisíc inženýrů. Studie demografického vývoje ukazují, že v roce 2030 bude v Německu chybět 5,2 milionu

kvalifikovaných pracovních sil a z toho zhruba polovina s vysokoškolským vzděláním. Přičemž vinu na nedostatku kvalifikovaných pracovních sil si nese Německo samo, když si prosadilo sedmileté omezení pracovního trhu pro východní Evropu. Odborníci se za prací vydali do jiných zemí jako je Irsko, Velká Británie a Švédsko. Míru nezaměstnanosti v mezinárodním porovnání prezentuje obrázek číslo 15, kde je míra nezaměstnanosti seřazena sestupně. V Německu je vysokoškolsky vzdělaných 33 % obyvatel.

Obr. č.15: Míra nezaměstnanosti



Obr. č.15: Míra nezaměstnanosti (22)

Technické a technologické prostředí

Průmysl se podílí na tvorbě HDP 16 %. Průmyslové výrobky nejen prodává, ale zajišťuje i servis. Což přináší pevnější vztahy se zákazníky. Německo je známo vysokým procentem inovací a vysoké produktivitě. Z tabulky číslo 8 je jasně patrné, že prvenství má automobilový průmysl, který je ale znám velkými výkyvy především v recesních obdobích a hned za ním je strojírenský průmysl, který je výrazně stabilnější a je nejdůležitějším německým odvětvím. Obrat je okolo 200 mil. EUR. Poptávka závratně roste a tím i značná vytíženost tohoto odvětví.

Tab.č.: 8, Podíl jednotlivých sektorů na obratu zpracovatelského průmyslu v roce 2011

Průmysl	Podíl %
Automobilový	21,7
Strojírenský	12,5
Potravinářský	10,8
Chemický průmysl	10,7
Elektrotechnický	9,3

I když se potýká technické a technologické odvětví s nedostatkem pracovních sil, které se špatně hledají, a tím rostou i náklady na mzdy, zatím stále vzkvétá. Otázkou zůstává, co bude dál, až ustupující starší generace bude v důchodovém věku a nebude ji mít kdo vystřídat.

Ekologické prostředí

Německo je známé svým zodpovědným chováním vůči přírodě. Proto po nehodě jaderné elektrárny ve Fukušimě vláda upustila od plánů zprovoznění jaderné energie ve vlastní zemi, i když dle průzkumů vše bylo dobře zabezpečeno a postaveno. Nicméně další postup a posun byl velmi nečekaný.

Vláda odsouhlasila za podpory strany zelených i místních ekologů návrat k využívání obnovitelných zdrojů, jako je uhlí a plánuje postavit 27 uhelných elektráren. Celý svět očekával, že se navrátí k využívání zemního plynu nebo elektřiny, které neznečišťují ovzduší plynem CO2 tak jako uhlí. Od roku 2020 je v plánu využívat 35 % z obnovitelných zdrojů a pro dalších 65 % využije energii ze spalování lignitu, které je označováno za nejšpinavější palivo mezi pevnými palivy a dopad pro atmosféru obnáší 150 miliónu tun CO2.

V současné době dováží ¾ svojí spotřeby zemního plynu z Ruska, což jistě nese vyšší potencionální náklady. Výrobní podniky očekávají pozvolné zdražování energie, které povede ke zdražování vlastní produkce a nebezpečí snížení konkurenceschopnosti.

Vyhodnocení Peste analýzy zpřehledňuje souhrnná tabulka číslo 9. **Politické a právní prostředí** je na vysoké úrovni, zabezpečuje obyvatelům vysokou míru jistot, je lákavým prostředím pro podnikání.

Ekonomika v rámci solidárnosti a odvrácení zhroucení systému Evropské unie zatížila neúměrně svoji zemi dluhy. Nebylo na výběr, otázkou zůstává, jak se s tím jeden z ekonomicky nejsilnějších států vyrovná. Jistě tím byl odvrácen pád Eura. Kdyby k tomu došlo, mělo by to daleko nedozírnější důsledky, než je současné zadlužení.

V sociální oblasti je problém, že populace v Německu stárne a hrozí nebezpečí, že v budoucnu bude nedostatek kvalifikovaných pracovních sil na pokrytí náročného průmyslu a vysokému standardu, co podniky nabízejí. Německo si ze strachu, že jeho obyvatelé přijdou o práci anebo jim budou konkurovat například odborníci z východní Evropy si prosadilo sedmileté odložení volného pohybu pracovních sil, ale nikdo si neuvědomil, že uškodilo především samo sobě. Nevyužilo tím jednu z nejlepších možných příležitostí, která se naskytla.

Nedostatek kvalifikované pracovní síly se projevuje i v **technologické oblasti**. Je důležité si uvědomit, že tato oblast přispívá vysokou měrou na tvorbu HDP, a proto by tento fakt neměl být podceněn. Pomoci by mohlo opět využití odborníků ze zahraničí. Nicméně v této oblasti Německo stále vede v počtu přihlášených patentů a stále platí za leadera v oblasti inovací, to oceňují koncový zákazníci, kde má německá značka stále dobrý zvuk a je určitou zárukou vysoké úrovně kvality a funkčnosti.

Enviromentální oblast je velmi diskutovanou, jen stěží lze pochopit strategii návratu k využívání tuhých paliv a elektráren za využití spalování lignitu. Utváří to obraz, jako kdyby enviroment více zajímal profit z těžby a prodeje uhlí, než životní prostředí. Německo má velmi dobře rozšířenou například solární energii nebo by se dalo více uvažovat o vodních elektrárnách, modelů a variant by se dalo nalézt jistě dost.

Tab.č.: 9 Shrnutí makroekonomické analýzy, vlastní práce

Peste analýza								
Faktor	Charakteristika rizik	Míra rizika 1-nejnižší 10 - nejvyšší	Váha 1- nejnižší 5 - nejvyšší	Celková míra rizika	Charakteristika příležitosti	Míra příležitosti 1-nejnižší 10 - nejvyšší	Váha 1- nejnižší 5 - nejvyšší	Celková míra příležitosti
Politické a právní prostředí	Ovlivňování politického klimatu vládou	4	3	12	Stabilita právního prostředí	7	4	28
Ekonomika	Neúměrné zatížení zadlužeností kvůli slabším zemím v Eurozóně	10	5	50	Záchrana pádu Eura a nestability Eurozóny	10	5	50
Sociální oblast	Stárnoucí populace	9	5	45	Možnost získat kvalifikovanou pracovní sílu z ostatních evropských zemí	8	5	40
Technologie	Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil	8	5	40	Vysoké procento inovací svědčí o tradici ve strohírenství a dobré jméno německých výrobců láká koncové zákazníky	9	5	45
Environment	Kvůli zastavení Jádrové energie hrozí nedostatek energie pro výroní podniky a zdražování	9	4	36	Využití čistějších zdrojů energie	7	5	35

Závěr k Peste analýze:

Nejvyšší míru rizika nese skutečnost, že se země eurozóny dostaly do problémů, kvůli kterým se silnější a prosperující partneři museli neúměrně zadlužit. Pro podnikání v Německu kladným způsobem přispívá stabilní právní prostředí, dobré jméno německých výrobců a vysoký počet inovací. Stárnoucí populace je obecně velký problém, který lze řešit pracovními silami z ostatních zemí, kde je práce nedostatek.

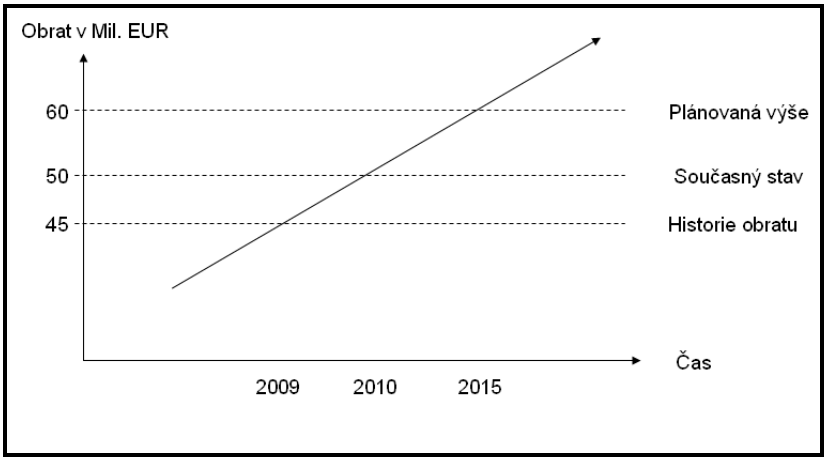
4.2.5. Oborové prostředí

Podnik si stanovil strategické cíle pro období 2009 až 2015. Z dlouhodobých cílů jsou následně odvozovány cíle krátkodobé pro období jednoho roku jak pro podnik, tak i pro jednotlivé útvary podniku.

Dlouhodobé strategické cíle:

1. Zvýšení celkového obratu podniku o 30 %
2. Definování potencionálních úspor pro podnik;
3. Centralizace oddělení nákupu pro výrobce linek do farmaceutického průmyslu;
4. Snížení nekvality meziročně o 1 % s cílem dosáhnout v průměru hranice 1,5 %;
5. Systém pro flexibilní zajišťování náhradních dílů pro zákazníky

Podnik se v současné době nachází na úrovni obratu 55 mil. Euro, cíl pro rok 2012 je 60 mil. Euro plán i současný stav zachycuje graf číslo 5. Poptávky od zákazníků dosahují 70 mil. Euro, což je v současné době nereálné splnit za pomoci vlastní výroby a současných dodavatelů.



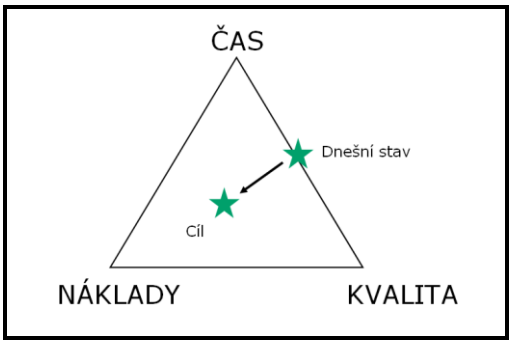
Graf č.: 5, Plánovaná výše budoucího obratu, vlastní práce

Z dlouhodobých cílů byly odvozeny cíle pro rok 2013, jež znázorňuje tabulka číslo 10.

Tab.č.: 10, Strategické cíle podniku pro oddělení nákupu pro rok 2013

Cíl	Zlepšení přesnosti dodávek a kvality o 1%	Zvýšení obratu u dodavatelů východní Evropy o min.: 1 Mil. Euro	Zkrácení doby dodání náhradních dílů a optimalizovat proces objednávek všech dílů	Optimalizace platebních a nákupních podmínek
1	Zavést pravidelnou kontrolu přesnosti dodávek	Optimalizovat systém zadávání zakázek, snížení dodavatelů normovaných dílů	Prověřit možnost objednávek všech dílů na základě výhledu	14 dní 3% skonto, 30 dnů netto
2	Pravidelná kontrola kvality	Optimalizovat množství u opakovaně objednávaných dílů	Analyzovat historii objednávání náhradních dílů	anebo 60 dnů netto
3	Spolupráce na rozvoji dodavatelů	Nalézt nové dodavatele	Uspokojení potřeb zákazníka, úspory pro podnik z včasného objednání a optimalizace objemu	
Přínos	Snížení nákladů na nekvalitu	Předpokládaná úspora ve výši 250.000,- Euro	Vyšší konkurenceschopnost	Předpokládaná úspora ve výši 65.000,- Euro

V současné je době podnik často kvůli pozdnímu zhotovení výkresů je nucen nakupovat díly s vysokými náklady, protože jsou zapotřebí ihned. Vedení společnosti si tuto skutečnost uvědomuje a jeden z cílů je tento problém co nejvíce omezit. Obrázek číslo 15 znázorňuje směr, kam se chce podnik posunout v rámci řízení zásob.



Obr. 15 Řízení zásob, současný stav a cíl, podniková data, upraveno

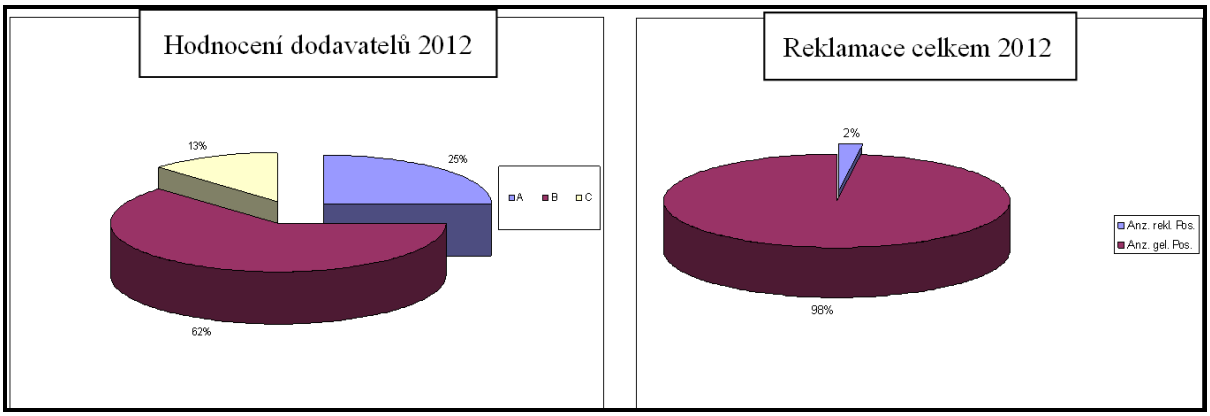
Konkurence v odvětví speciální výroby balících linek dle přesné specifikace je nízká. Nejvýznamnějším konkurentem, se kterým se podnik setkává při výběrovém řízení, je

společnost MAN, která vyniká ve flexibilitě a krátkých dodacích dobách, ale je omezena nabídkovým sortimentem. Nedokáže uspokojit požadavky zákazníka, které vyžadují speciální a netypickou úpravu celého stroje nebo balicí linky. Není dostatečně inovativní, aby byla schopna nabídnout komplexní servis včetně řešení problému.

Vstup nových konkurentů do odvětví speciálních balicích systémů je možný, ale pouze na tržní okraj a uspokojovat poptávky konkurenčního okraje především standardizovanými typy strojů s malou možností úpravy. Nemohou významně ohrozit podniky působící na trhu řadu let, které mají vytvořenou síť dodavatelů.

Substituty by mohly být pouze standardní řešení baleného produktu, pokud zákazník sleví ze svých požadavků na preciznost, design, výkon a jiná speciální přání, lze o substitutech v určité velmi úzce omezené míře hovořit.

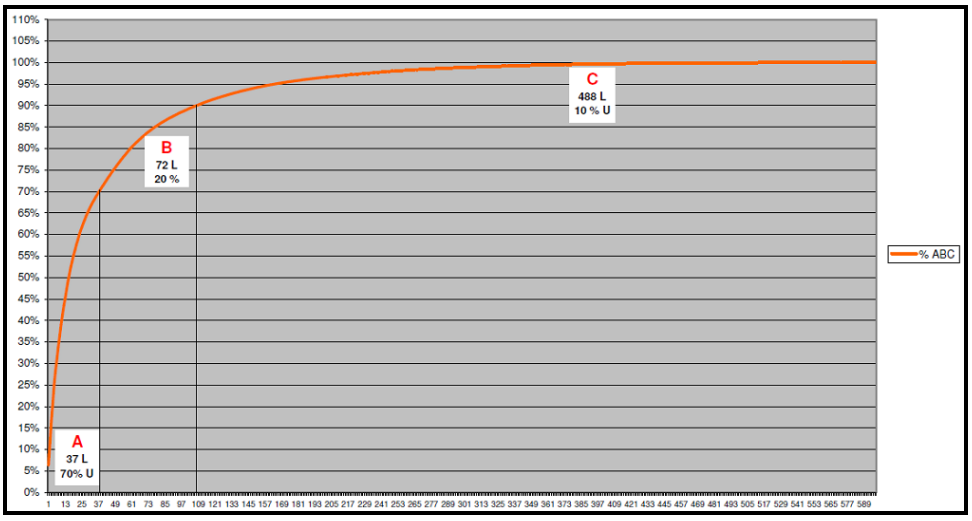
Dodavatelé a jejich výběr je klíčové rozhodnutí pro kvalitní a efektivní chod výroby. Pokud je nějaké omezení jako například v kapacitě, je nezbytně nutné provést analýzu a nápravná opatření, aby nebyl ohrožen plynulý chod výroby. Je důležitá spolupráce a proces neustálého zlepšování. V podniku probíhá každý rok hodnocení dodavatelů včetně procesních auditů, aby byl zajištěn vysoký dodavatelský standard. Výsledky posledního hodnocení dodavatelů výkresových dílů a montáží znázorňují koláčové grafy číslo 6 a 7. Z celkového počtu 27 dodavatelů je 62 % dodavatelů B, 25 % dodavatelů A a 13 % dodavatelů C. Z celkového počtu dodaných dílů tvoří reklamace (měřeny jako počet dodaných pozic ku počtu reklamovaných pozic) pouze 2 % což je při kusové výrobě vzhledem k její rozmanitosti velice dobrý výsledek.



Graf č.: 6,7, Celkové výsledky hodnocení dodavatelů pro rok 2012 a celkové reklamace 2012

Kontrola včasných dodávek funguje každý týden, nákupčí vyhodnotí díly po termínu a urguje je u dodavatele. Systém upozorňuje na nepotvrzenou objednávku reportem do e-mailu, takže se zamezí riziku neobdržení a nepotvrzení objednávky.

Počet dodavatelů je poměrně vysoký, pokud zahrneme všechny dodavatele, včetně spotřebního materiálu. Proto jsem použila Paretovo pravidlo pro znázornění podílu na celkovém obratu podniku v %. V grafu číslo 8 je zřejmé, že 37 dodavatelů obstarává 70 % celkového obratu. Dodavatelé z kategorie B zaujímají 20 % z celkového obratu a zbytek 10 % tvoří malí pomocní dodavatelé.



Graf č.: 8, Parettova analýza počtu dodavatelů a obratu nákupu v %, vlastní práce

Vyhodnocení pětifaktorového konkurenčního modelu prostředí z tabulky číslo 11 vyplynuly pro podnik nejdůležitější oblasti, kterým by bylo zapotřebí věnovat dostatečnou pozornost. Hlubším zkoumání bylo zjištěno, že **odběratelé** jsou nuceni si některé díly z časových důvodů opatřovat samostatně, což svědčí o nedostatečné péči, která je velmi důležitým faktorem pro opětovný nákup celého stroje a spokojenosti zákazníka. Nabízí se zde pro vyřešení tohoto problému nalézt rychlejší zpracování a zpětnou vazbu pro nabídku pozáručního servisu například definováním nového procesu zpracování výběrového řízení náhradních dílů.

Flexibilitě příliš nenapomáhá fakt, že dodavatelé jsou zatížení výrobou natolik, že se začala projevovat úzká místa ve výrobě. Z toho jednoznačně vyplývá z dlouhodobého hlediska nutnost tuto situaci řešit hledáním nových dodavatelů a z krátkodobého navýšit výrobní objem u stávajících dodavatelů. Další možnost, která se nabízí, je analýza

vyráběných dílů u konkrétních dodavatelů, zda je z technologického a technického hlediska pro ně vhodná. V případě potřeby navrhnout jinou skladbu výroby.

Podniku je známo, že na poptávkovém trhu se nejčastěji utkává především **s jedním konkurentem**, který je schopen částečně plnit náročné požadavky zákazníků. Ne však na tolik procent jako podnik KLM, který přistoupí na jakékoliv požadavky a navrhne a vyrobí stroj přesně dle představ zákazníků, to se projeví na konečné ceně a délce dodací doby, která odpovídá míře požadovaných inovací. Podnik by se měl zamyslet nad možností ovlivnit zákazníka, mít v nabídce dle historie, o které linky je největší zájem, nejen v zadané výrobě, ale i v poptávkovém řízení a navrhnout typizované stroje anebo alespoň jejich části, čímž bychom mohli vyplnit tržní mezeru mezi standardem s nízkým procentem variability a absolutním splněním všeho, s čím zákazník přijde.

Nová konkurence disponuje nižším počtem nabízených strojů, čímž je schopna zajistit pro oddělení zásobování kvalitní výhled nakupovaných dílů, jejich struktury, rizika změny výkresu, méně práce při konstrukci i při zajišťování materiálu, nižší náklady na mzdy a všemi těmito faktory je schopna dosáhnout na zajímavé finální ceny. Zastřešuje ale trh a zákazníky, na které se náš podnik neorientuje. Příležitost, která by však neměla být opomenuta je, že i na takovýto typ strojů by se měl podnik okrajově zaměřit, a to kvůli stálým zákazníkům, kteří by mohli mít i tento typ strojů zájem. Navrhnout stroje pro tento účel, díly by se kryly s díly často využívanými a opakujícími se u nestandardní výroby.

Substituční produkty vzhledem k nabídce speciální výroby strojů v podstatě neexistují. Pokud by se přiblížily svým typem, tak odstranění nebo zmírnění rizika by bylo stejné jako v předchozím případě. Zjistit možnost standardizace a zajistit co nejvyšší opakovatelnost dílů.

Tab.č.: 11, Pětifaktorový model konkurenčního prostředí, vlastní práce

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí								
Faktor	Charakteristika rizika	Míra rizika 1-nejnižší 10 - nejvyšší	Váha 1-nejnižší 5-nejvyšší	Celková míra rizika	Charakteristika příležitosti	Míra příležitosti 1-nejnižší 10 - nejvyšší	Váha 1-nejnižší 5-nejvyšší	Celková míra příležitosti
Stávající Konkurence	Jeden hlavní konkurent na trhu, krátké dodací doby standardizovaných linek, reletivně nízká cena linky, čát výroby nabízí atypické stroje	9	4	36	Nabídnout komplexní řešení problému, využít zkušnosti, snaha o standardizaci opakujících se částí stroje a za účelm zkrácení dodací doby, nakupovat na základě výhledu	9	5	45
Nová konkurence	Málo typů strojů, nízká pořizovací cena	8	2	16	Poptávka po obdobném typu strojů, inovace v podniku	5	3	15
Substituty	Levnější, standardizovené linky	5	3	15	Nové inovativní řešení s výměnou části linky a všestranným využitím	9	4	36
Dodavatelé	Plné kapacity a úzká místa ve výrobě	9	5	45	Hledání nových dodavatelů, navýšení kapacit u současných dodavatelů, analýza dílů za účelem vyšší efektiviyty výroby	8	5	40
Odběratelé	Nedostatečný pozáruční servis	10	5	50	Zpracování lepší procedury pro pozáruční servis	10	5	50

Závěr k Porterově pětifaktorovému modelu konkurenčních sil:

Nejvyšší míry rizika bylo dosaženo u nedostatečného pozáručního servisu, úzkých míst ve výrobě dodavatelů. Z toho vychází příležitosti vytvořit novou proceduru pro pozáruční servis při obstarávání náhradních dílů, dále je vhodné zhodnotit dostatečnou kapacitu současných dodavatelů a ověření potenciálu pro zprůchodnění výroby analýzou vyráběných dílů.

4.3. Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí je velmi důležitá pro zajištění správného chodu podniku a jednotlivých oddělení. Z nedostatků se vytvoří plán pro nápravná opatření, časově náročnější opatření lze zahrnout do budoucích podnikových cílů. Hodnotový řetězec prozkoumáme dle primárních a podpůrných aktivit.

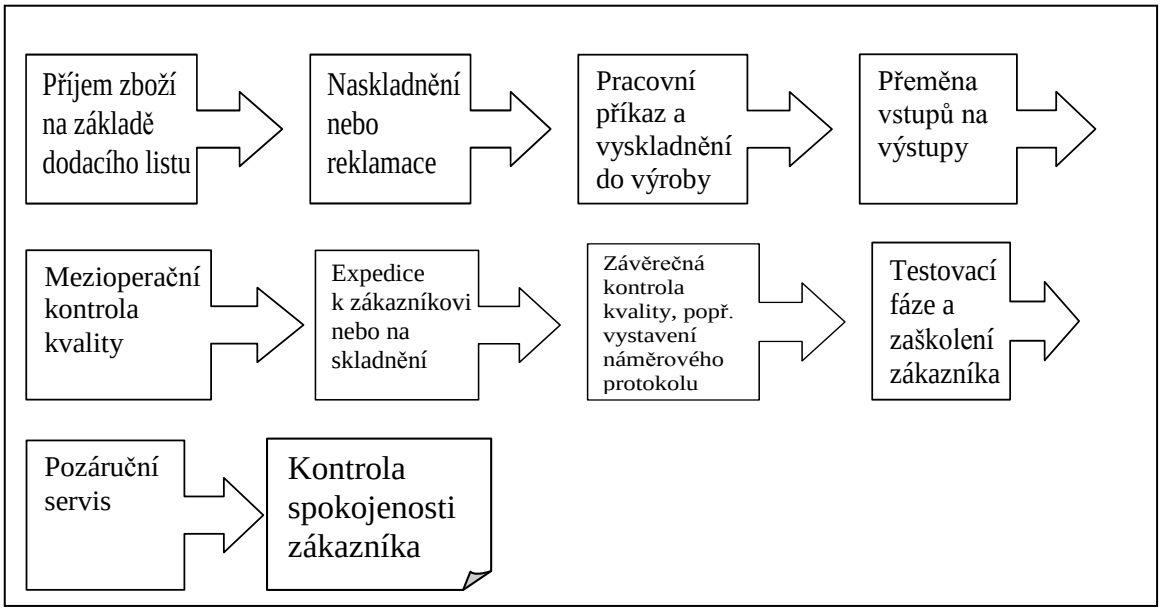
4.3.1. Hodnotový řetězec dle Portera

Primární činnosti:

Logistika na vstupu je natolik náročná, jak jsou dodavatelé zařízeni na přesné a úplné zpracování dodacích listů, značení a identifikaci jednotlivých dílů. Pro snazší identifikaci

dílů bylo do všech výrobních výkresů zahrnuto značení dílů a značení dodavatele jako nedílná součást nároků na kvalitu dílu. Aby byla zajištěna jednoznačná identifikace pro případ reklamace anebo aby zákazník ihned věděl, který díl v případě potřeby má objednat, a nebyly prostoje kvůli identifikaci.

Výrobní proces znázorňuje obrázek číslo 16 počínající příjmem materiálu až po jeho vyskladnění, pozáruční servis a marketing na výstupu za účelem zjištění míry spokojenosti zákazníka.



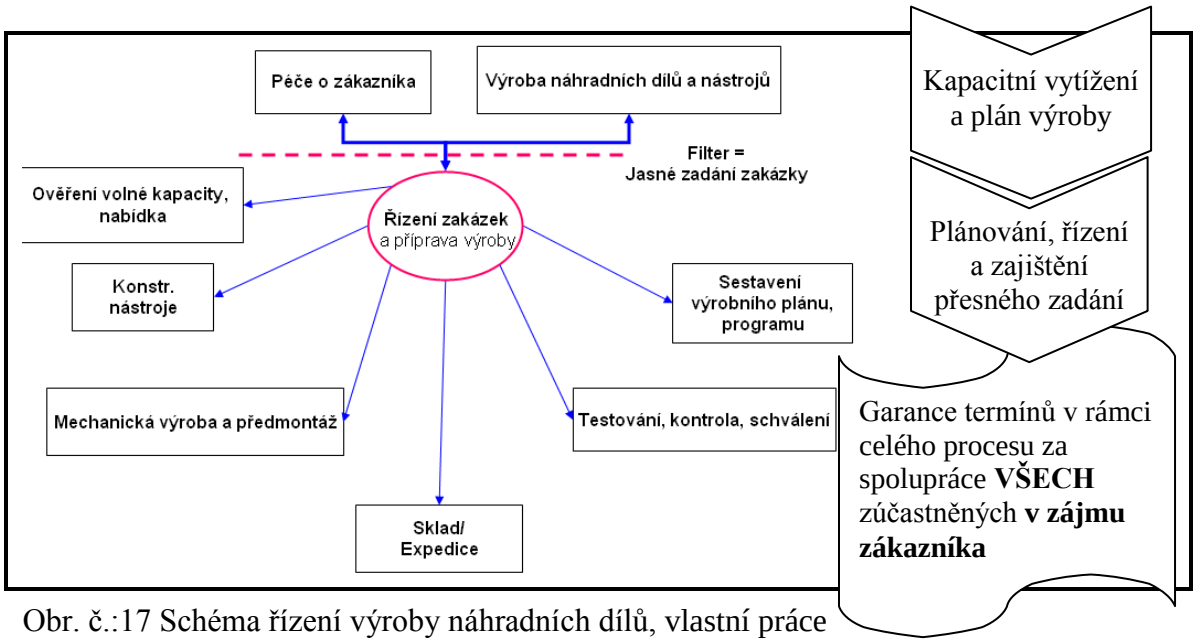
Obr.č.:16 Proces zpracování interní zakázky

Linky na balení léků jsou konstruovány tak, aby bylo možné výměnou přípravku balit více druhů a typů na jednom stroji. Zákazníci často vyvíjejí nové medikamenty a zadávají do výroby další nástroje a formy pro konkrétní produkt. Jednoduchou výměnou je možné během krátké doby formu vyměnit a balit jiný produkt.

Oddělení péče o zákazníka se nezřídka setkává s nátlakem na co nejrychlejší výrobu, i když zákazník jasně a jednoznačně nespecifikoval své požadavky a očekávání jak technické, tak i co se týká dodací doby.

Podnik si ve snaze poskytnout co nejlepší péči a servis si narušuje plynulý chod ostatních interních zakázek ve snaze vyhovět. Tomuto problému by se mělo předejít nápravným opatřením, které znázorňuje obrázek číslo 17, které podnik zavedl. Dokud nebudou jasně

a jednoznačně vyspecifikované všechny požadavky zákazníka, včetně dodacích dob, nebude možné vydat pracovní příkaz a ani začít konstrukční přípravy.



Obr. č.:17 Schéma řízení výroby náhradních dílů, vlastní práce

Podpůrné činnosti:

Infrastruktura podniku prošla za posledních pár let důležitými změnami, z nichž nejdůležitější je oddělení nákupu od plánování interní výroby. Doposud fungoval odděleně pouze nákup normovaných součástí a výrobní, výkresové díly mělo na starosti oddělení plánování, které rozhodovalo, které díly vyrábět interně a které externě. **Technologický rozvoj** zaznamenal podnikový systém, který byl upraven a obohacen o moduly například pro zpracovávání poptávkových řízení a jejich archivaci v rámci podnikového systému.

V technologii podnik zpracuje týdně v průměru 500 kusů výkresů. Z nákupního hlediska je zde velké nebezpečí, že ve snaze ušetřit si čas zjišťováním, zda podobný díl již aktuálně není a byla by zde možná snaha o standardizaci nebo namísto vytvoření výkresu pro podložku či šroub se zamyslet nad tím, zda by se v normovaných dílech nedal nalézt vhodný substitut. Cílem by mělo být využití profitu z vyššího množství a také zbytečně nemařit výrobní kapacity rozmanitostí výrobních dílů, to by napomohlo ke zkrácení celkových dodacích dob a vyšší konkurenceschopnosti.

Pro podporu dodavatelů a výroby, na což je ve farmacii kladen důraz, podnik vydal směrnice pro správné pochopení požadavků na kvalitu, identifikaci dílů a řízení výroby

výkresových dílů. Například jak docílit požadovaného dekorativního vzhledu dílů, jak kontrolovat úplnost montáže, postupy při kontrole chladících zařízení, jak mají vypadat svařované díly v místě sváru.

Řízení lidských zdrojů funguje efektivně, probíhá pravidelný rozvoj zaměstnanců nabídkou školení. Zaměstnanci společně plánují aktivity, což se pozitivně odráží i v kolektivu a na pracovních výkonech zaměstnanců.

Opatřování a zajišťování funguje v rámci podniku, částečně při některých projektech spolu spolupracují sesterské podniky. Za úvahu stojí možnost zřízení společného oddělení nákupu a využití potencionálu výhodnějšího nakupování v zemích východní Evropy pro podniky s podobným typem výroby za účelem získání konkurenční výhody.

Data pro nákup materiálu se zadávají do podnikového systému, který zhodnotí, které komponenty jsou skladem, které jsou již pevně spjaty s výrobní zakázkou a které je nutné opatřit. MRP vygeneruje požadavky na nákup materiálu včetně termínu plnění. Navrhne nejlepšího možného dodavatele v rámci splnění dodacího termínu a následně vybere dle nejlepší ceny podle množství, které je nutné zajistit nevhodnějšího dodavatele. MRP bylo upraveno na výstup speciálně pro naši výrobu, a proto zobrazuje i další dodavatele v pořadí i s cenami a termíny, za které je možné výrobu realizovat.

Podnik plánuje na základě konkrétních objednávek od zákazníků a také na základě předpovědi, která se definuje ve spolupráci s oddělením marketingu a prodeje. Do výroby zadává stroje postupně dle kvalifikovaného odhadu.

4.3.2. Nákupní marketingový mix

Informační mix

Zabývat se budeme především výrobou dle výkresové dokumentace. Na rozdíl od normovaných dílů je složitější nalézt vhodné dodavatele a vybrat správný trh, na kterém se budou díly poptávat. Díly můžeme rozdělit dle materiálu na zpracování plastů, hutního materiálu, odlitků a plechů. Samostatnou skupinou, která není z finančního hlediska zanedbatelná, jsou montáže. Je to oblast komplikovaná především z hlediska nákupu. Samotná montáž u zkušených obchodních partnerů není problematická, ale mít dobře řízený nákup a mít schopnost a sílu nákupního objemu pro vyjednání konkurenceschopných podmínek, aby konečná cena byla zajímavá, není jednoduché a

dodavatelé východní Evropy se často v tomto směru dodavatelům v Německu svým potenciálem nevyrovnají.

Potenciál nákupu můžeme rozdělit **dle geografického hlediska,** pro přehlednost nám rozdělení znázorňuje tabulka číslo 12. Zde je vyčíslen plán a možný potenciál ve finanční hodnotě pro jednotlivé oblasti. Záležet bude v první řadě na požadovaném termínu dodání a dostupné technologii, která je k výrobě zapotřebí. Klíčové je zadání termínů plnění. Podnik počítá u dílů s pojistnou dobou, která je v rezervě na přijetí dílu, což obnáší: vstupní kontrolu, naskladnění a manipulaci až po vychystání komponentů ke konkrétní zakázce. V některých případech pracovník, co má na starosti časové řízení zakázek z důvodu, aby nebyl ohrožen plynulý chod montáže, zadává termíny s delší časovou rezervou, která je na jedné straně v pořádku, pokud je času dostatek, na druhé straně znemožňuje nakoupit díl ve východní Evropě, i když by to za normálních okolností, pokud by byl zadán realistický termín, možné bylo a podnik tím pádem přichází o možnost využití potenciálu cenově dostupnějších dodavatelů a připravuje se o možné úspory oproti německým dodavatelům.

Tab. č. 12 Plánované rozdělení nakupovaných dílů z geografického hlediska

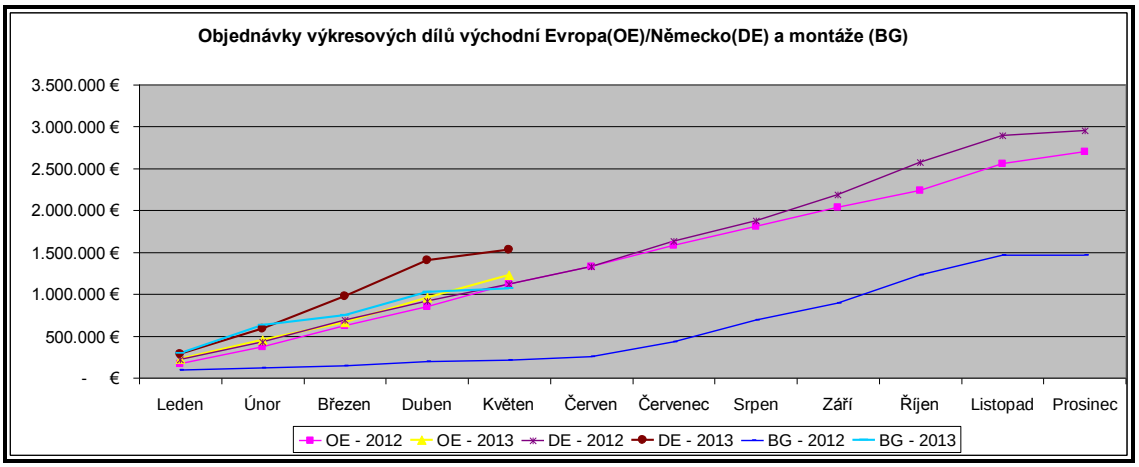
Geografické rozdělení nákupu	**Mil. €**
Obrat nakupovaných dílů pro rok 2013 celkem	20
Výkresové díly celkem (bez montáží)	10
Plánovaný objem objednávek v Německu (DE)	5
Plánovaný objem objednávek ve východní Evropě (OE)	3
Potencionál pro východní Evropu nebo Německo – závisí na délce dodací doby a potřebné technologii	2
Potencionální úspora 20-25% z 3 mil. Euro – pokud se díly nakoupí ve východní Evropě	0,5
Montáže	4
Interní výroba	4
Nákup normovaných dílů	2

Výše jednotlivých obratů pro rok 2012 a doposud realizovaný finanční objem pro rok 2013 zkoumaných dílů je z geografického hlediska znázorněn v grafu číslo 9, který je

zpracován pro názornost kumulativně po měsících za minulý rok a aktuálně pro letošní rok. Z dat je jasně patrné, že nárůst objemu výroby se projevuje především u montáží a u německých dodavatelů.

U dodavatelů v ČR je zaznamenán nárůst, ale ne takovým tempem jako u zahraničních dodavatelů. Jedna z možných příčin je, že v Německu podnik objednává technologicky náročnější a komplexnější díly, které jsou nákladnější, nebo krátký dodací termín znemožňuje díl objednat například u dodavatelů v ČR.

Pro objektivnější zkoumání dat je proto nutné znát detailnější pohled a analyzovat počet pozic, které se na jednotlivých trzích měsíčně objednávají a z jakého důvodu.

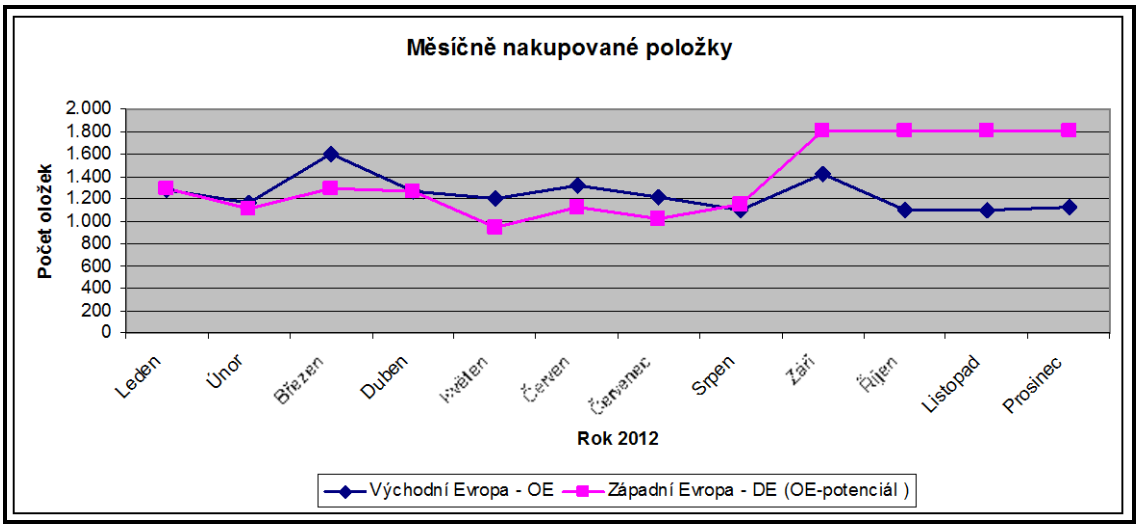


Graf č.: 9, Porovnání finanční výše nákupu v roce 2012 a 2013, vlastní práce

Měsíční rozložení objednaných položek v grafu číslo 10 a tabulce číslo 13 ukazuje stabilitu objemu plynoucího do ČR a Maďarska a značné výkyvy u objemu v Německu.

Jedním z důvodů výkyvů je, že konstrukce dokončuje poslední úpravy dle přání zákazníka a díly jsou potřeba objednat s nejkratším možným dodacím termínem. V takových případech hraje roli každý den navíc.

Dále pak část objemu zabírají náhradní díly, které jsou zapotřebí zákazníkovi dodat pokud možno okamžitě, aby se zamezilo nákladným prostojům ve výrobě, ani zde zatím nebylo možné z časových důvodů oslovit tuzemské dodavatele.



Graf č.: 10, Rozložení objednaných pozic měsíčně, vlastní práce

Pro detailnější obraz je nutné zhodnotit počty nakupovaných pozic na jednotlivých trzích.

Tab. č. 13: Rozložení objednaných pozic měsíčně , vlastní práce

Počet objednaných pozic	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Východní Evropa - OE	1.282	1.161	1.600	1.266	1.200	1.319	1.213	1.097	1.417	1.096	1.097	1.128
Západní Evropa - DE (OE-potenciál)	1.293	1.110	1.292	1.263	946	1.118	1.015	1.146	1.809	1.809	1.809	1.809

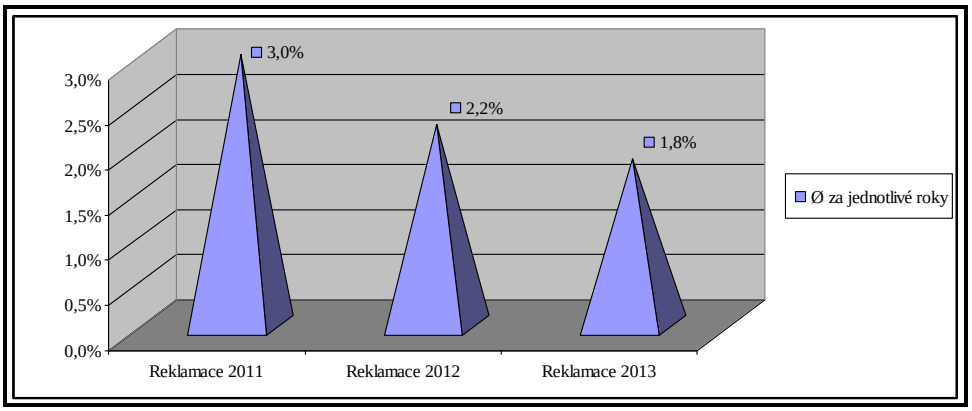
Dle vývojového trendu kumulativních objemů v tabulce číslo 14 je patrné meziroční navýšení výroby a to jak v Německu, tak i ve východní Evropě. Otázkou zůstává, jaká je možnost část výroby realizované v Německu převést k dodavatelům východní Evropy.

Tab. č. 14: Přehled kumulovaného finančního objemu v měsících, vlastní práce

	Měsíční kumulovaný objem nákupu v €											
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
OE - 2012	170.475	374.035	624.443	849.931	1.121.704	1.326.184	1.579.332	1.810.832	2.038.754	2.240.623	2.557.453	2.697.473
OE - 2013	223.245	455.972	686.926	957.408	1.231.235							
DE - 2012	221.500	430.118	686.970	917.178	1.118.906	1.326.804	1.628.441	1.874.416	2.188.092	2.576.801	2.890.575	2.949.715
DE - 2013	284.978	586.991	976.346	1.406.553	1.535.289							
BG - 2012	90.654	115.903	142.861	194.264	214.020	251.107	426.779	692.500	891.198	1.230.917	1.467.273	1.467.273
BG - 2013	294.423	627.030	750.791	1.027.195	1.070.537							

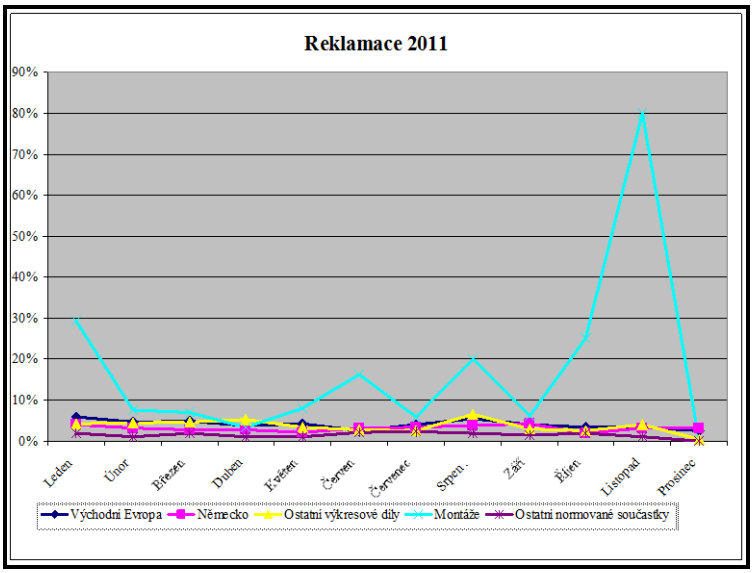
Náklady na nekvalitu, a tím pádem i nedodaný komponent včas nese s sebou značné náklady nejen na novou výrobu, ale i mzdy a čas zaměstnanců, kteří se tomuto problému musí věnovat.

Vývoj reklamací, viz graf číslo 11, zaznamenal od roku 2011 značný pokles z 3 % na 1,8 %. Důsledkem dobré spolupráce a nápravných opatření u dodavatelů (kterým sice interní reklamace vzrostly), ale k zákazníkovi byly dodány díly odpovídající výkresové dokumentaci.

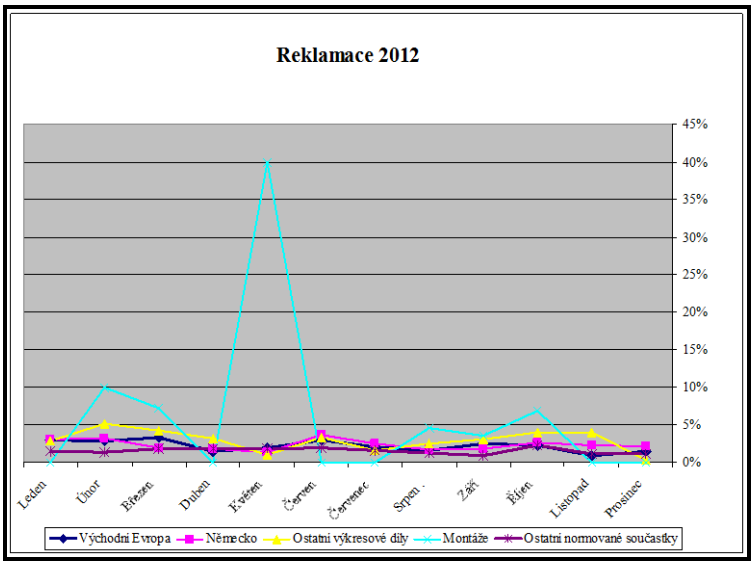


Graf č. 11: Vývoj reklamací od roku 2011, vlastní práce

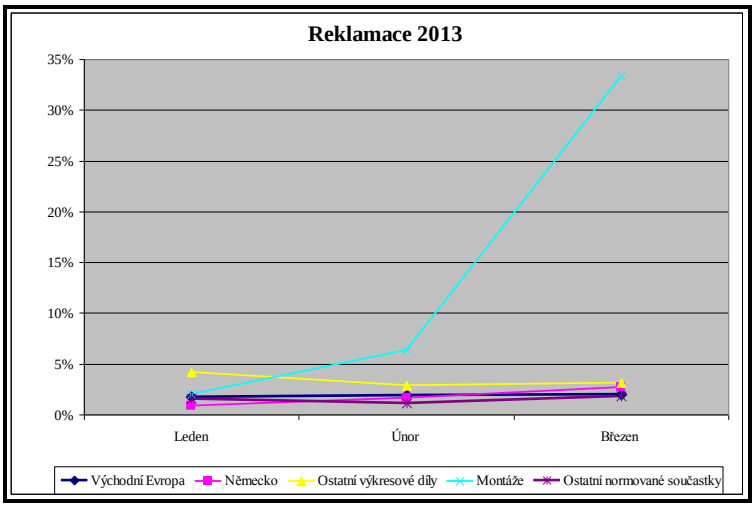
Pro detailní analýzu, ve kterých oblastech by bylo možné ještě stav reklamací snížit, byla vytvořena analýza dle nákupních trhů a zvlášť vyhodnoceny montáže. Z jednotlivých let jednoznačně vyplývá, že montáže jsou nejproblematičtější oblastí. Reklamace v celkové výši 80 % v roce 2011, 40 % v roce 2012 a 33 % v roce 2012 jsou na neúnosné úrovni a svědčí to o skutečnosti, že v tomto případě nebude chyba pouze na straně dodavatele, ale pravděpodobně i v nejednoznačně definovaných podkladech viz grafy 12,13,14. Pro externí montáž je zapotřebí si vybírat dodavatele s dlouholetou zkušeností v oblasti, aby dokázali k případným problémům přistupovat z pozice zkušeného obchodního partnera.



Graf č.: 12, Reklamace 2011, vlastní práce



Graf č.: 13, Reklamace 2012, vlastní práce



Graf č.: 14, Reklamace 2013, vlastní práce

Komunikační mix

V podniku by měla být v rámci oddělení nákupu, technologií a plánování užší míra komunikace, především by měl být společný zájem na tvorbě úspor. Vně podniku komunikace probíhá aktivně, což je vidět na výsledcích hodnocení dodavatelů, viz graf 6 na str. 55. Pro každý trh a komodity jsou přiděleni techničtí nákupčí, kteří za svěřenou oblast zodpovídají, mají pravomoc hledat nové dodavatele a díly dle uvážení ve prospěch podniku přesouvat k nejvýhodnějšímu dodavateli ať z časového, finančního či kvalitativního hlediska.

Dodavatelský mix

Znalost dodavatele, jeho slabých a silných stránek je priorita. Nemá smysl u dodavatele, který má malé zkušenosti s eloxem, u něj objednávat díly s touto povrchovou úpravou, pravděpodobně by si nebyl schopen při případných problémech, které mohou nastat poradit. Například neuzavřený elox z důvodu nedodržení technologických časů při procesu eloxování, nedostatečnou teplotou lázně nebo po eloxu vystoupí na povrch pruhy, což je chybně zvoleným materiálem a zvolenou technologií chlazení při výrobě.

Dodavatele a jeho proces lze velmi dobře poznat pomocí procesního auditu, podnik má tento audit jako každoroční nedílnou součást hodnocení dodavatele.

Tabulka číslo 15 představuje dodavatele východní Evropy a základní informace o nich. Slouží pro nově příchozí kolegy, kteří dodavatele ještě neměli možnost poznat a pro snazší orientaci při výběru dodavatele. Podává informaci nejen o dostupné technologii, počtu zaměstnanců, ale také jakou měrou je dodavatel závislý na objemu zakázek, které byly dopředu dohodnuté. Dodavatelé s nižším objemem jsou ve fázi kvalifikace a zavádění výroby. Tento proces je vzhledem k netypickým nárokům na dekorativní povahu dílů velmi náročný a pozvolný.

Tab. č.:15, Dodavatelé východní Evropy, přehled dostupné technologie, vlastní práce

		Technologie													Materiál										
Firma	Poznámka	Fréza	Soustruh	Plech	Svařování	Elox	Nikl	Černění	Dlouhé vrtání	Lakování	Značení	Značení laserem	Kuličkování	Velké díly	AL	Certal	C250	ST	VA	PleX	Plasty	Počet zaměstnanců	Firemní obrat	Obrat KLM	Podíl na obratu s KLM v %
OE 1	Všestranný	X	X		X	X	X	X		X	X		X	X	X	X		X	X			70	3.000.000	578.096	19,27
OE 2	všestranný+ C250 Elox DE	X	X			X	X	X		X	X		X		X	X	X	X	X		X	53	1.500.000	510.223	34,01
OE 3	Všestranný+ C250, výhodný u vyšších sérií	X	X		X	X	X			X	X		X		X	X	X	X	X		X	65	2.416.000	142.244	5,89
OE 4	Všestranný	X	X		X	X	X	X		X	X		X		X	X	X	X	X			70	3.200.000	93.150	2,91
OE 5	Vše kromě hliníku	X	X				X	X	X		X		X	X				X	X			60	1.600.000	50.541	3,16
OE 6	Všestranný, Krátké dodací doby	X	X			X	X	X			X		X		X			X	X		X	44	800.000	160.908	20,11
OE 9	Specialista na hliník	X	X			X					X				X	X	X				X	80	3.700.000	393.194	10,63
OE 10	Všestranný	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X			800	50.000.000	721.338	1,44

Konkurenční mix

Souvisí s aktuálním rozložením dodavatelů a dostupných technologií. Je vhodné využít možnost a připravit se na to, že některý z dodavatelů nebude schopen z nějakého důvodu dodávat, proto je nezbytné mít u každého dodavatele minimálně jednoho alternativního

dodavatele, který bude schopen vzniklou mezeru vykrýt. V podniku se ukazuje jako nutnost nalézt nového dodavatele pro rámy stojů, prozatím tuto oblast zásobuje pouze sesterská firma, která ale dává přednost interním zakázkám, a to značně komplikuje možnost dosáhnout kratších dodacích termínů, které má podnik vzhledem ke konkurenci dvojnásobné. Snaha bude o nalezení nového obchodního partnera, který by byl schopen nabídnout lepší dodací termín, výhodnější cenu a možnost montáže.

Cenový mix

Optimalizovat cenu je úloha nákupního oddělení, hledat možnosti správné identifikace vhodných dílů pro konkrétní dodavatele. Kusová výroba má velké množství dílů, ve kterých je problém se zorientovat a při zpracovávání objednávek není možné otevírat každý výkres a hodnotit, kde by bylo možné díl nejefektivněji zadat.

Dále je zde možnost skonta, kdy obchodní partner obdrží finanční odměnu za odvedenou práci dříve a za to podnik získá skonto. Především v období recese je to velkou pomocí pro dodavatele, že může s finanční částkou pravidelně počítat a pro podnik je přínosem, že má možnost uspořit další náklady. Proto byla s většinou dodavatelů dohodnuta platební podmínka 14 dnů 3% skonto, 30 dnů netto.

Mix výrobkový a kvality

Oddělení technologie v některých případech příliš klade důraz na design a barevné sladění komponentů a opomíjí pro zákazníka důležitý fakt, kterým je snaha o minimalizaci nákladů již při tvorbě výkresů. Cílem by mělo být snažit se minimalizovat spektrum použitého materiálu se zachováním vysoké kvality. Chybou je, že nákup v této oblasti podniku nepůsobí dostatečnou měrou, na celkový počet 50 konstruktérů by měla být stanovena pravidla schváleného standardu ve spolupráci s oddělením nákupu.

Množstevní a termínový mix

Je vhodné rozhodnout o optimálním množství pro nákup, aby podnik mohl dosáhnout výhodnějších cen a přitom riziko ze změny výkresu nebylo příliš vysoké, což představuje u speciální výroby na zakázku určitý problém a není možné s jistotou říci,

kdy změna nastane. Proto se tato fakta hodnotí především na základě kvalifikovaného odhadu a na základě historie změn u konkrétních dílů.

Mix nákupních podmínek

Dodací podmínku má podnik pro všechny dodavatele jednotnou a ta zní DDU, je to i z důvodu jednoznačného porovnání cen, které se promítnou do finálního produktu. U odběratelů se dodací a platební podmínky řeší individuálně. Vychází z požadavků na dodací termín, o jakého zákazníka se jedná, kam bude podnik dopravu zajišťovat.

4.3.3. ABC analýza

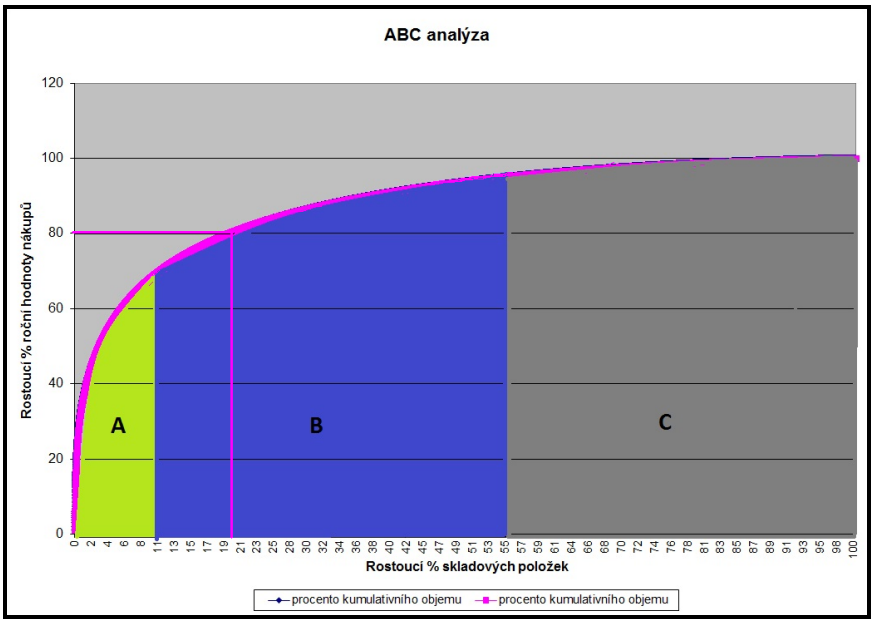
Pro velký objem nakupovaných položek budeme věnovat pozornost výkresovým dílům nakupovaných u externích dodavatelů. Pro lepší vypovídací hodnotu budeme analyzovat nakoupené množství za poslední tři kalendářní roky. Tímto způsobem zjistíme, které položky nejsou stabilně potřeba anebo mají velké výkyvy v objednávkách a je zapotřebí jim věnovat větší pozornost.

Za poslední tři kalendářní roky bylo položkově nakoupeno 38.584 výkresových dílů v celkové finanční hodnotě 24.729.013,- Euro, roční průměr činí 8.243.004,-Euro. Další detail viz tabulka číslo 16.

Tab. č.: 16 Rozdělení výkresových dílu dle analýzy ABC, vlastní práce

Skupina	A	B	C	Celkem
Počet položek	4.154	16.899	17.529	38.582
Hodnota nákupu v €	17.310.309	6.182.253	1.236.451	24.729.013
Hodnota nákupu v %	70%	25%	5%	100%

Dle Parettova pravidla se potvrdila skutečnost, že 80 % z hodnoty nákupů tvoří 20 % položek. Tyto položky by podnik měl analyzovat jako první skupinu. Z důvodu její šíře se bude jako první skupina analyzovat skupina dílů, které jsme definovali jako A a až po vyhodnocení podrobnější analýzy a na základě zjištěných poznatků se podnik rozhodne jak pokračovat dále.



Graf č.: 15, Rozdělení výkresových dílu dle analýzy ABC, vlastní práce

Tab. č.: 17, Parettovo pravidlo, vlastní práce

	Celkem	Paretto = 80:20	Ověření
Hodnota nákupu v €	24.729.013	19.782.791	80%
Počet položek	38.582	7.573	20%

Do přednostně analyzované skupiny je nezbytné zahrnout díly, které se dají definovat jako rizikové pro podnik – označme je díly D. Jedná se o díly s dlouhou dodací dobou nebo jsou rizikové z důvodu existence pouze jednoho dodavatele, je u nich velké procento reklamací, jak nám ukázal informativní mix, jde o skupinu montážních sestav kvůli vysokému procentu reklamací, základních rámů, které jsou potřeba na samém počátku montáže a existuje pouze jeden jediný dodavatel, a tím je sesterský podnik, který má dlouhé dodací doby a upřednostňuje vlastní výrobu.

Na tuto skupinu dílů budeme **aplikovat Harrissův-Willsonův** vzorec pro zjištění optimálního objednacího množství. Vstupní data, výpočet dle vzorce obsahuje tabulka reprezentantů číslo 18. Kromě využití vzorce byl použit i kvalifikovaný odhad na základě dalších informací. Podnik musí vzít do úvahy časté změny výkresů, které mohou nastat anebo minimální objednávání množství dle potřebných dílů na jeden stroj. Náklady na objednání podnik určil na výši 5€, roční skladovací náklady jsou podnikem vyčísleny na

5 % z hodnoty průměrné zásoby, rentabilitu počítáme s 35 %. Odtud pak: r+Ns=0,05+0,35=0,4 po dosazení do vzorce: $$Q = \sqrt{\frac{2*No*Qt}{(r+Ns)*P}} \Rightarrow \sqrt{\frac{2*5*Qt}{0,4*P}}$$

Tab. č.: 18, Analýza ABC, vlastní práce

Číslo výkresu	Označení	Spotřeba 2009	Spotřeba 2010	Spotřeba 2011	Průměrná spotřeba	Průměrná cena	Harrisův-Wilsonův vzorec	Frekvence objednavek HW	Doba v týdnech HV	Kvalifikovaný odhad	Frekvence objednavek KO	Doba v týdnech KO	Poznámka
01610670112	**DRUCKFEDER**	**1669**	**1669**	**1856**	**1731**	**0,38**	**338**	**5**	**9,8**	**216**	**8**	**6,3**	**časté změny**
07260170013	RING	368	368	372	369	**2,99**	56	7	7,6	46	8	6,3	
09730020014	**TRAGPLATTE**	**496**	**496**	**534**	**509**	**1,15**	**105**	**5**	**10,3**	**64**	**8**	**6,3**	**časté změny**
04260120315	ROLLE	226	226	162	205	**64,18**	9	23	2,2	26	8	6,3	
08710540216	DOPPELNIPPEL	178	178	188	181	**8,88**	23	8	6,3	23	8	6,3	
06260080017	ABZUGSROLLE	185	185	138	169	**35,27**	11	15	3,2	21	8	6,3	
08710570018	HALTER	148	148	134	143	**14,05**	16	9	5,6	18	8	6,3	
02320840219	**ZUGFEDER**	**112**	**112**	**161**	**128**	**5,47**	**24**	**5**	**9,4**	**16**	**8**	**6,3**	**časté změny**
08350760020	TYPE	177	177	158	171	**4,41**	31	6	9,1	21	8	6,3	
01310350321	**PROSPEKTZANGE**	**126**	**126**	**135**	**129**	**61,92**	**7**	**18**	**2,7**	**26**	**5**	**10,1**	**26 ks na jeden stroj**
08350760122	TYPE	105	105	166	125	**4,34**	27	5	10,8	16	8	6,3	
08755120123	GLEITBLECH	100	100	140	113	**9,16**	18	6	7,9	14	8	6,3	
09710780224	**SAUGER**	**100**	**100**	**150**	**117**	**4,30**	**26**	**4**	**11,1**	**15**	**8**	**6,3**	**časté změny**
08350760225	TYPE	88	88	107	94	**4,42**	24	4	12,7	12	8	6,3	
02180420026	TELLERFEDERSAEULE	88	88	74	83	**11,40**	14	6	8,4	10	8	6,3	
08753540327	NIEDERHALTER	96	96	92	95	**30,96**	9	11	4,8	12	8	6,3	
08350760828	TYPE	80	80	77	79	**4,44**	21	4	13,3	10	8	6,3	
01350130029	BOLZEN	84	84	92	87	**14,10**	13	7	7,5	11	8	6,3	
08310380830	**PROSPEKTZANGE**	**141**	**141**	**125**	**136**	**97,77**	**6**	**23**	**2,2**	**26**	**5**	**9,6**	**26 ks na jeden stroj**
01380070031	HUELSE	37	37	76	50	**28,80**	7	7	7,0	6	8	6,3	
03353130332	ROLLE	62	62	38	54	**38,12**	6	9	5,6	7	8	6,3	
03180170033	SCHEIBE	25	25	45	32	**7,00**	10	3	15,8	4	8	6,3	
07321080034	ABZUGSROLLE	66	66	104	79	**37,81**	7	11	4,4	10	8	6,3	
06320030135	RUNDMESSER	30	30	57	39	23,78	7	6	9,0	5	8	6,3	
06140450036	MESSER	43	43	53	46	**32,55**	6	8	6,5	6	8	6,3	
09180110137	HEIZFOLIE	43	43	51	46	**88,43**	4	11	4,4	6	8	6,3	
07221380038	KALOTTE	48	48	41	46	**38,97**	6	8	6,6	6	8	6,3	
07220310039	BOLZEN	39	39	46	41	**100,74**	3	14	3,6	5	8	6,3	
08740940240	KLAPPE	42	42	38	41	**18,58**	8	5	9,8	5	8	6,3	
01350800041	ANSCHLAG	23	23	55	34	**14,60**	8	4	11,9	4	8	6,3	

Kvalifikovaný odhad v tabulce 18 vychází z toho, že průměrná dodací doba na díl je 6 týdnů připočten je nějaký čas na zpracování objednávky.

Kusová výroba je charakteristická tím, že výkresy prochází často změnami, **proto není jednoduché zvolit optimální hladinu množství zásob.** Jsou díly, které se roky nemění a podnik může využít výhody nakupovat vyšší množství za účelem výhodnější ceny. U výrobní dávky 1 kus a například 5 kusů je velký rozdíl, ve větším množství jsou rozpočítány náklady na seřízení stroje, technologii, to v porovnání může být až do výše 30 % z ceny jednoho dílu, je to dle kalkulací jednotlivých dodavatelů.

Podnik musí vzít v úvahu, že u některých dílů bude nezbytné minimální objednací množství a výsledek výpočtu je brán pouze jako doporučení k jak vysoké hladině zásob se přiklonit. Příkladem jsou „Prospektzange“ v překladu kleště pro vkládání příbalových letáků k produktu, kleště jsou pro každý stroj zapotřebí v počtu 26 kusů. Výroba tohoto dílu je velmi náročná na kooperace, pokud by podnik snížil objednávkové množství, cena by byla neúměrně vysoká a nebyl by zajištěn plynulý chod výroby. Zde by bylo vhodné zvážit rámcové objednávky, aby si dodavatel mohl nachystat komponenty pro výrobu, zkrátit dodací dobu a zefektivnit celou výrobu.

Speciální skupinou jsou odlitky, pokud má odlitek formu dvoukomorovou, musí to vzít nákup v úvahu a objednávat pouze násobky dvou.

ABC analýza odkryla zajímavé skutečnosti a upozornila na díly, které se v množství dat pro zpracování objednávek ztrácí, například, že velmi vysoký podíl na nákupech za poslední 3 roky měly i díly, které mají v popisu šroub, podložka a podobně. Proto díly A podrobíme dalšímu zkoumání z hlediska opodstatnění tvorby výkresu.

Z historických dat, se ukázala i další zajímavá skutečnost, že někteří dodavatelé, kteří jsou u konkrétního typu dílů cenově pro podnik výhodní, tak u podobných dílů jako alternativní dodavatel vůbec nefigurují. Je to způsobeno tím, že v zájmu zákazníka se často díl objedná u dodavatele s nejkratší dobou dodání a na analýzu trhu a vhodných dodavatelů nezbývá prostor.

Na základě zjištěných skutečností bude další postup takový, že k vybrané skupině dílů přiřadíme hlavního dodavatele. V této fázi budeme definovat jako hlavního dodavatele toho, u kterého se díl v minulosti nejčastěji nakoupil a ne toho, který je pro podnik nejvýhodnější, protože cílem bude zjistit, proč se díl nenakupuje právě u nejvýhodnějšího nebo nejvhodnějšího dodavatele.

Také bude zapotřebí vymyslet způsob jak analyzovat data, aniž by bylo zapotřebí otevírat pokaždé výkresovou dokumentaci, protože to by bylo z časových důvodů nemožné a zefektivnit práci nákupčích při objednávání.

Závěr ABC analýzy

Ve vybrané skupině A je celkem 34 dodavatelů a 9 z nich obhospodařuje 80 % nákupů. Její šíře činí 4.154 plus dalších 554 dílů od 3 dodavatelů identifikovaných jako rizikové díly D. Celkem se jedná o skupinu 4.708 dílů a 37 dodavatelů.

Tab. č.: 19 Silné a slabé stránky analýzy vnitřního prostředí, vlastní práce

Analýza vnitřního prostředí							
Silné stránky	Míra silné stránky 1-nejnižší 10 - nejvyšší	Váha 1- nejnižší 5 - nejvyšší	Celková míra silné stránky	Slabé stránky	Míra slabé stránky 1-nejnižší 10 - nejvyšší	Váha 1- nejnižší 5 - nejvyšší	Celková míra slabé stránky
Dobré jméno podniku	10	5	50	Nedostačně flexibilní servis náhradních dílů	10	5	50
Dlouholeté zkušenosti s kusovou výrobou	10	5	50	Nejasně specifikovaná zakázky od zákazníků ve výrobě	9	4	36
Zlepšování procesů	9	5	45	Velké množství dílů v MRP, netransparentní pro identifikaci nového dodavatele	9	5	45
Směrnice pro podporu dodavatelů a kvality	8	5	40	Nedostatečný vliv nákupu na rozhodování o technologii	9	5	45
Jednoznačná identifikace dílů	8	5	40	Objednávání zbytečně nízkého množství, plýtvání kapacitama dodavatelů a ztráta úspor	8	4	32
Inovativní a aktivní přístup zaměstnanců	9	5	45	Velká variabilita položek	9	4	36
Flexibilní ve změnách	9	5	45	Časté změny výkresů	6	3	18
Všichni dodavatelé mají stejné dodací a paltební podmíky, výhodné pro srovnání	10	5	50	Nedostatečná identifikace všech potencionálních dodavatelů	10	5	50
Přátelské pracovní vztaky na pracovišti	9	4	36	Dlouhé dodací doby na počátku montáže	10	5	50

Zhodnocení vnitřních analýz je shrnuto v tabulce číslo 19. Podnik je známý svojí dlouholetou tradicí a zkušenostmi stejně jako individuálním přístupem k zákazníkům. V podnikové kultuře lze vyčíst, že si svých zaměstnanců cení a podílí se na možnosti jejich rozvoje. Zaměstnanci mají aktivní zájem na prosperitě podniku, zlepšování procesů. Klima společnosti je přátelské. Pro podporu dodavatelsko-odběratelských vztahů podnik vydal směrnice pro pochopení složité výroby pro farmaceutický a kosmetický průmysl. Dodavatelé mají nastaveny stejné platební a dodací podmínky, což zjednodušuje porovnání nabídek a transparentnost v nákladech.

Slabými stránkami je nedostatečně flexibilní servis náhradních dílů, z části zaviněný nedostatečnou specifikací jaké budou na náhradní díl požadavky. Dlouhé dodací doby na počátku montáže jsou pro podnik nepřípustné.

Velké množství dílů pro objednání a **nedostatečná transparentnost dat** časově znevýhodňuje a dělá téměř nemožným všechny výkresy ručně kontrolovat. Technologie často zapomíná, že by se měli snažit o co nejvyšší míru variability za účelem úspor a konkurenceschopnosti.

Častým změnám výkresů zabránit nelze, když si zákazník přeje stroj upravit, z hlediska nákupu je to slabá stránka, naopak z hlediska zákazníka se jedná o flexibilitu ke změnám a za účelem uspokojení potřeb, proto je i v silných stránkách a má pro podnik vyšší váhu.

4.3.4. SWOT analýza

SWOT analýza pomůže shrnout zjištěné skutečnosti z dílčích analýz a jasně definovat oblasti, kterým se má podnik přednostně věnovat.

Tab. č.: 20, SWOT analýza KLM, vlastní práce

SWOT analýza	
Příležitosti	**Hrozby**
Záchrana pádu Eura, odvrácení krize	Neúměrné zadlužení Německa
Vysoké procento inovací v Německu svědčí o	Stárnoucí populace
Získat kvalifikovanou pracovní sílu	Zvyšování nákladů na energii
Dobré jméno německých výrobců láká koncové	Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil
Vypracovat nový návrh na proces obstarávání	Nedostatečný pozáruční servis
Hledání nových dodavatelů a optimalizace nákupu	Úzká místa ve výrobě
Silné stránky	**Slabé stránky**
Dobré jméno podniku	Nedostačně flexibilní servis náhradních dílů
Dlouholeté zkušenosti s kusovou výrobou	Nedostatečná identifikace všech potencionálních
Všichni dodavatelé mají stejné dodací a paltební	Dlouhé dodací doby na počátku montáže
Zlepšování procesů	Velké množství dílů v MRP, netransparentní pro
Flexibilní ve změnách	Nedostatečný vliv nákupu na rozhodování o
Inovativní a aktivní přístup zaměstnanců	Nejasně specifikovaná zakázky od zákazníků ve
Směrnice pro podporu dodavatelů a kvality	Velká variabilita položek
Jednoznačná identifikace dílů	Objednávání zbytečně nízkého množství, plýtvání
Přátelské pracovní vztaky na pracovišti	Časté změny výkresů

- **Příležitosti.** K nevětším příležitostem patří zájem koncových zákazníků o německý výrobní průmysl, který je známý svojí **precizností a vysokým procentem inovací**. To je velmi dobrá pozice pro získání nových zákazníků a posílení pozice na trhu. Pro zvýšení dobrého jména podniku by přispěl efektivnější způsob **zajišťování náhradních dílů** pro úplnou spokojenost zákazníků. Podnik by se měl zamyslet nad možností zefektivnit způsob **řízení zásob** za účelem zvýšení kapacit u stávajících dodavatelů, popřípadě **kvalifikovat další dodavatele**, aby nehrozilo zpomalení anebo zastavení výroby.

- **Hrozby.** Největší hrozbou, kterou podnik ovlivnit nemůže je stárnoucí populace. V oblasti, kde má podnik svoji výrobu se tento problém prozatím nevyskytuje, protože oblast je dobře zalidněna především kvůli dostatečné koncentraci potencionálních zaměstnavatelů nabízejícími práci. Nicméně je to jen otázkou času, než tento problém budou podniky muset řešit. S tím pak samozřejmě přímo souvisí i všeobecně diskutovaný nedostatek kvalifikované pracovní síly. Co podnik může ovlivnit je nedostatečný pozáruční servis ve smyslu rychlého dodání náhradních dílů. Tím se jen otevírají dveře pro potencionální konkurenci, stejně jako úzká místa ve výrobě dodavatelů jsou problémem podniku, který by jej měl řešit.
- **Silné stránky.** Dlouholeté zkušenosti se speciální výrobou a **flexibilitou** přizpůsobit se zákazníkovi ve všech dostupných ohledech podnik činí na trhu jedinečným, pouze s jedním opravdovým konkurentem na trhu. Rostoucí výše obratu to jen potvrzuje. Podnik staví na **dlouholetých vztazích** s obchodními partnery, pro podporu výroby a kvality v zájmu koncových zákazníků a jejich nároků na kvalitu a design vydal **směrnice**, které specifikují speciální výrobní postupy, které je zapotřebí dodržovat, aby splnily požadavky zákazníka. Podnik si váží svých zaměstnanců, příznivé pracovní prostředí se pozitivně odráží na aktivitě zaměstnanců a ochotě **vymýšlet a zlepšovat procesy** v podniku.
- **Slabé stránky.** Flexibilita v tvorbě výkresů je i slabou stránkou, pokud je v přehnané míře a není usměrňována. Vymýšlení nového designu je sice pozitivní, ale ne pokud lze v dokumentaci najít substitut, díky kterému to není zapotřebí. Stejně jako namísto tvorby výkresu se pokusit najít normovanou součástku, která by pro výrobu byla dostačující. Velké množství dílů, které musí nákupčí objednat časově, neumožňuje dostatečně využívat celého trhu a všech potencionálních dodavatelů, protože pro manuelní kontrolu výkresů není prostor. Objednávka se pak dostane k historickému dodavateli, u kterého je zadána cena a dodací termín. Řízení zásob je zapotřebí optimalizovat ve využití optimálního objednacího množství na takovou přípustnou úroveň, aby kvůli případné změně výkresu nehrozilo vysoké množství nepotřebného materiálu na skladě a podniku ztráta.

5. Návrh nové strategie vycházející ze SWOT analýzy

Návrh nové strategie musí slučovat vize a mise společnosti, které musí korespondovat se strategickými cíli podniku. Dílčí analýzy jednotlivých prostředí shrnula SWOT analýza, ze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se formulují nové strategie, které podniku KLM budou v potřebných oblastech přínosné a udrží si konkurenční výhodu na trhu.

- **Strategie SO** – maximalizace silných stránek a příležitosti z vnějšího prostředí

SO-1. Flexibilita v kombinaci s inovačním přístupem zaměstnanců a potažmo celého podniku je pro trh, na kterém podnik působí klíčovým faktorem. Podniku schází jen využít všechny dostupné zdroje a příležitosti jak zlepšit proces zajišťování náhradních dílů. Navrhuji vytvořit novou proceduru a systém pro řízení zadávání náhradních dílů.

SO-2. Využít dlouholeté zkušenosti s dodavateli a znalost jejich výroby při optimalizaci zadávané výroby k jednotlivým dodavatelům. Zjistit, které typy dílů u kterého dodavatele jsou nevhodnější, vzít v úvahu i počet reklamací.

SO-3. Nalézt další vhodné dodavatele pro podnik a pracovat na jejich kvalifikaci za využití výrobních instrukcí. Kvalifikace je časově náročná, nelze čekat až bude nějaký dodavatel scházet, podnik musí být v tomto ohledu o krok vepředu a využít maximálně co trh nabízí.

- **Strategie ST** – maximalizace silných stránek a eliminace hrozeb z vnějšího prostředí

ST-1. Možný nedostatek kvalifikovaných pracovních sil by v budoucnu šel velmi snadno odstranit vyšší mírou spolupráce s dlouholetými obchodními partnery a rozšíření vzájemné spolupráce. Podniku bych doporučila zvážit možnost otevření výroby a nákupního oddělení pro všechny sesterské podniky, které mají podobné požadavky na výrobu a dodavatele v České republice. Podniky by mohli využít lepších nákupních podmínek a společně dosáhnout vyšších slev.

ST-2. V době recese je farmaceutické odvětví natolik stabilní, že může své obchodní partnery podpořit vyšším objemem výroby, aby dopad ekonomické krize nebyl tak velký, čímž toto odvětví je pro řadu potencionálních dodavatelů zajímavé. Podnik by měl identifikovat úzká místa, a zda je schopen je bezpečně odstranit se stávajícími dodavateli.

Podniku bych doporučila výběrové řízení potencionální nové dodavatele pro krizovou výrobu.

ST-3. Nedostatečný pozáruční servis především v rychlosti zpracování je v podniku, kde jsou zaměstnanci ochotni spolupracovat na nových projektech a spoluutvářet naprosto nemístný a zbytečně opomíjený problém. Podnik, pokud není schopen dostatečně rychle zpracovat zakázku na náhradní díl sám z důvodu úplného vytížení výroby, musí najít jiný zdroj, aby zákazník náhradní díl dostal v co nejkratším možném termínu. Navrhuji další zdroj pro náhradní díly a to budou vybraní dodavatelé, kteří se osvědčili ve spolehlivosti dodacích termínů a kvality.

- **Strategie WO –** minimalizace slabých stránek a využití příležitostí vnějšího prostředí

WO-1. Přílišná aktivita ve vymýšlení nových výkresů, pokud to není nezbytně nutné, přináší spoustu zbytečných vícenákladů počínaje mzdou zaměstnanců, neefektivním řízením zásob, které pak prochází celým výrobním procesem a nese náklady na příjem materiálu až po výdej a jeho zpracování. Namísto 10 kusů jednoho dílu zbytečně nakupuje po 5 kusech dva podobné díly a není dostatečná snaha o využívání již existujících. Stejně jako šíře využití vstupních materiálů pro obrábění by se dalo zvážit s ohledem na nutnost toho nejlepšího dostupného. Navrhuji zavést marketingovou koncepci nákupu. Aby se nákup aktivně spolupodílel na rozhodování o designu, použitém materiálu, využití dostupných trhů za účelem nezvyšovat nemístně náklady na výrobu a ohrožovat tím konkurenceschopnost podniku.

WO-2. Velký objem nákupních dat, které jsou potřeba zpracovat je pro běžnou administrativu nemožné efektivně bez otevření výkresu odhadnout dalšího možného dodavatele. Nebo naopak zjistit dle typu výroby, který ze současných dodavatelů je pro tuto skupinu dílů technologicky nejefektivnější nebo že je zapotřebí doplnit dodavatele o dalšího, protože na některé technologie existuje pouze jeden dodavatel, což pro podnik není bezpečné. Pro zpřehlednění nakupovaných položek bude nezbytné vytvořit kód, který by se implementoval do podnikového systému a spolu s MRP by byl u každého výkresu jako další zdroj informací pro rozhodnutí o dodavateli anebo o nákupním trhu. Nákupčí by mohl lépe určit, které díly ke konkrétním dodavatelům nezadávat z důvodu častých reklamací anebo již zmíněných úzkých míst.

WO-3. Využít výsledek ABC analýzy pro zjištění možnosti využití spočítaného optimálního množství pro optimalizaci zásob a pro zlepšení problému s nedostatečnými kapacitami u současných dodavatelů. Navrhuji k výpočtu připojit kvalifikovaný odhad nákupčího, který má danou oblast na starosti a nejdříve u vybraných reprezentantů skupiny A řízení zásob tímto způsobem otestovat.

- **Strategie WT** – minimalizace slabých stránek a eliminace hrozeb vnějšího prostředí

WT-1. Problém úzkých míst souvisí také s konstrukcí, pokud se nehlídá oprávněná tvorba výkresů, může se stát, že podnik jich generuje více, než by musel. Navrhuji zřídit pozici kontroly oprávněnosti tvorby výkresu. Každý výkres, který by obsahoval popis šroub, podložka a podobně by musel být obhájen, že není jiné cesty. Stejně by byly nastaveny a odsouhlaseny vstupní materiály jako materiálový standard a každá odchylka od něj by musela mít své opodstatnění.

WT-2. Rychlejší reakce na potřeby zákazníků, nedat konkurenci šanci využít příležitost této slabé stránky. Navrhuji mít podporu pro rychlou pomoc zákazníkům online. Pokud by se tento model osvědčil a byl využívaný, lze uvažovat o jeho rozšíření. Zpočátku by byl k dispozici 24 hodinový servis jednoho operátora.

WT-3. Potenciál dodavatelů by mohl být rozšířen o předpověď, jak často se pravděpodobně daný díl bude v kalendářním roce opakovat, aby bylo možné zkrátit dodací dobu u dílů, které se stále opakují s malým procentem změn nebo téměř beze změn. Dodavatel by si mohl dopředu zajistit na určité období materiál nebo případné nakupované součástky nakoupit ve větším množství a snížit výrobní náklady.

Závěrečné zhodnocení a výběr strategií

Určení priorit je v podnikání důležité. Nelze všechny strategie při omezených zdrojích, čímž je v současné době počet zaměstnanců implementovat ihned. Proto by bylo dobré vybrat ty, které nesnesou odklad a je zapotřebí s jejich implementací začít ihned.

Podnik vybral dvě strategie, kterým přiřazuje nejvyšší prioritou:

1. Zpracovat návrh pro řízení náhradních dílů.
2. Vytvořit vhodný systém k výkresovým dílům pro úsporu každodenní práce nákupčích.

Tab. č.: 21, SWOT analýza shrnutí navržených strategií, vlastní práce

SWOT analýza shrnutí navržených strategií	
Strategie	Popis návrhu
SO-1	Nová procedura pro zadávání náhradních dílů
SO-2	Využít zkušeností dodavatelů dle technologie pro efektivnější rozdělení výroby
SO-3	Nalézt a kvalifikovat nové dodavatele
ST-1	Otevření výroby nebo nákupní kanceláře pro všechny sesterské podniky
ST-2	Identifikace úzkých míst a jejich odstranění
ST-3	Využít pro výrobu náhradních dílů i externí zdroje
WO-1	Zavést marketingovou koncepci nákupu - nákup se aktivně podíly na technologii a designu
WO-2	Rozklíčování nakupovaných dílů dle kódu pro snazší identifikaci potencionálního dodavetele
WO-3	Využít výsledek výpočtu optimálního množství, spojit to s kvalifikovaným odhadem nákupčích a optimalizovat nakupované množtví u vybraných reprezentantů
WT-1	Odstranění úzkých míst eliminací tvorby nepotřebných výkresů zřízením pozice kontrolora odchylek od odsouhlaseného podnikového standardu
WT-2	Pro rychlé reakce na potřeby zákazníků zavést 24 hodinový servis zpočátku jednoho operátora online
WT-3	Předpověď pro výrobu, pro předzásobení materiálem za účelem zkrácení dodacích dob

5.1. Realizace vybraných strategií v praxi

5.1.1. Internetová poptávka náhradních dílů

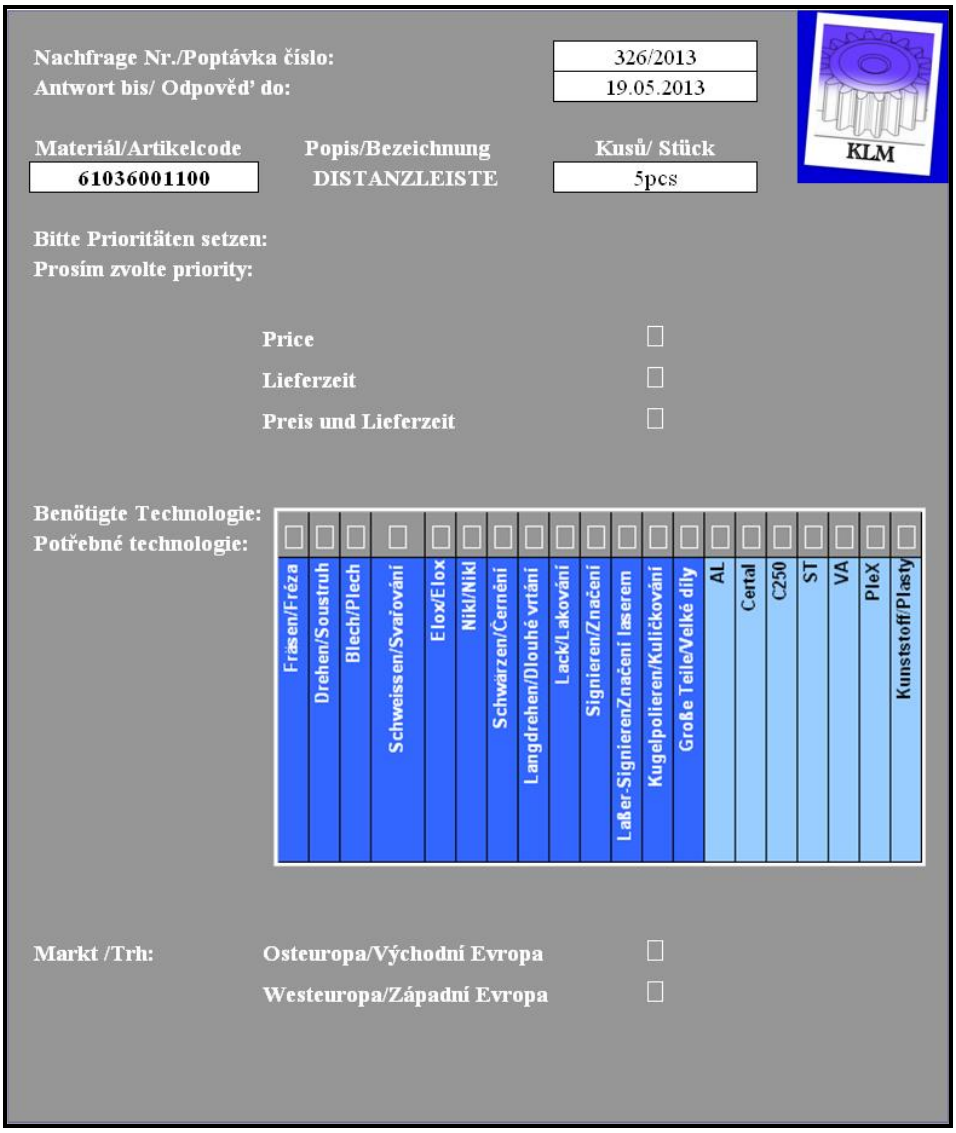
Vychází z kombinací vybraných strategií SO-1 a WT-2.

Pro zadávání náhradních dílů bude pro zákazníky k dispozici jeden operátor 24 hodin denně. Za nejefektivnější způsob byla vybrána internetová poptávka.

Operátor přijme požadavek zákazníka, sepíše požadavky do předem připraveného formuláře. Návrh na formulář představuje obrázek číslo 18.

Důležité body pro zadání bude kromě konkrétního dílu, o který má zákazník zájem termín nabídky a vyhodnocení priorit: cena nebo dodací termín anebo budou mít oba pro zákazníka stejnou váhu.

Další body vyplní operátor centra péče o zákazníka sám. Jedná se o požadované technologie a výběr trhu pro poptávku. Na základě zvolených dat se k vyplněným údajům automaticky přiřadí dodavatelé, u kterých jsou tyto technologie dostupné. Klíčem budou data jako jsou v tabulce číslo 15 na straně 67, jen k nim přibudou ještě dodavatelé západní Evropy .

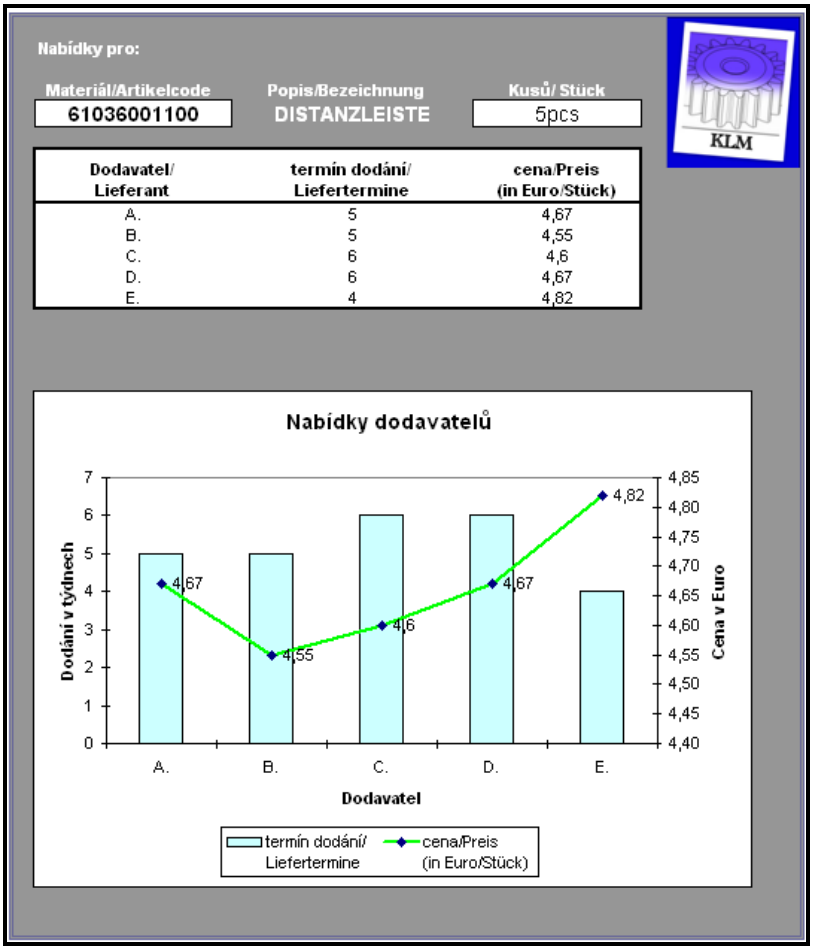


Obr. č.: 18, Návrh formuláře pro zadání internetové poptávky, vlastní práce

Systém, po výběru priorit a trhu, automaticky pošle vybraným dodavatelům informativní e-mail, že ve složce dostupné pod jejich osobním heslem XY je nová poptávka na náhradní díly. E-mail bude obsahovat potvrzení, jestli se dodavatel chce výběrového řízení zúčastnit anebo jestli ho chce odmítnout a z jakých důvodů.

Dle citlivosti na cenu nebo dodací termín bude nabídnuto. Někdy zákazník upřednostní dodání během 2 dnů a zaplatí namísto 70 Euro 500 Euro, protože ztráta z prostojů na montáži a penále za pozdní dodávku jsou daleko vyšší a ještě se musí v neposlední řadě vzít v úvahu ztráta důvěry zákazníka.

Výběrové řízení bude otevřeno ve společný okamžik, každý z dodavatelů nabídne cenu a termín dodání, které se spolu s ostatními nabídkami budou zobrazovat na předem definované adrese opět pro již vybrané dodavatele vlastnící přístupová hesla. Grafické ztvárnění, jak bude internetový vývoj vypadat, je znázorněno na obrázku číslo 19. Dodavatelé mají možnost během stanovené doby otevření poptávky – trvání na max. 1 hodinu. Celkem bude možnost 3x změnit cenu i dodací termín. Po 3 změnách anebo uplynutí doby trvání se poptávkové řízení uzavře, data se vyhodnotí a oddělení péče o zákazníky nabídne zákazníkovi nejlepší dostupnou variantu včetně zvážení vlastní výroby.



Obr. č.: 19, Průběh a vyhodnocení internetové poptávky, vlastní práce

Dle odhadu by se tímto způsobem poptávání mohl podnik dostat na reakční dobu 2 dnů od zadání dat po předání nabídky zákazníkovi. Po odsouhlasení ceny a dodací doby zákazníkem bude vytvořena objednávka a zaslána i s technickou dokumentací na e-mail s poznámkou, že se jedná o náhradní díly.

Tento pilotní program bude fungovat čtvrt roku a pak proběhne jeho zhodnocení jakých výsledků dosáhl, jestli podnik dosáhl požadovaného cíle. Hlavním zhodnocením úspěšnosti bude, jestli zákazník obdržel náhradní díl včas, v požadované kvalitě a jestli služby operátora byly na dostatečné úrovni. Pro zjištění spokojenosti zákazníka byl vytvořen krátký dotazník, viz obr. č. 20, aby měl podnik data přímo od zdroje. Formulář bude doručen zákazníkovi přímo na e-mail týden od dodání požadovaných dílů.

Obr. č.: 20, Formulář pro zjištění spokojenosti zákazníka, vlastní práce

5.1.2. Klíč pro identifikaci dílů a vhodných dodavatelů

Pro pomoc při každodenní práci na oddělení nákupu se ukázala potřeba dle strategie WO-2 zprůhlednit nákupní data.

Na základě zkušeností s výkresovou dokumentací a její šířkou byla vytvořena tabulka, která jednotlivé díly roztřídí dle vstupního materiálu – to bude **první písmeno** – nákupčí se ihned zorientuje, ke kterému dodavateli například díl neposílat, protože nemá dostatečně zvládnuté kooperace, jako je eloxování, proto hliníkový díl nemá smysl ani poptávat, pokud se dodavatel pro tento materiál nebude kvalifikovat na požadovanou úroveň. Předejde se tak reklamacím, dodavatelé často ve snaze vyhovět si troufnou na technologie, které u jiných zákazníků zvládají v pořádku, ale pro farmacii jsou požadavky z důvodu zdravotní nezávadnosti posunuty mnohem výš než klasická výroba běžných strojů. **Druhé písmeno** bude udávat, jaké vybavení bude při výrobě zapotřebí. **Třetí písmeno** bude rozlišovat povrchovou úpravu a velikost dílů.

Pokud nákupčí zná možnosti dodavatelů, jakou maximální velikost dílu je schopen dodavatel na stroji upnout a zhotovit, bude jednoduché zkusit u něj díly poptat nebo objednat za předepsané ceny.

Výši cenové hladiny u konkrétních dodavatelů lze na základě historických dat u podobných dílů odhadnout. Pokud je dostatek času, nejlepší je využít poptávek a díly poptat u více dodavatelů a rozhodnout se pro podnik pro toho nejvýhodnějšího.

Pokud není dostatek času pro poptávku a jediná šance jak navýšit obrat u cenově dostupnějších dodavatelů a dosáhnout vytýčených strategických cílů, je cenu odhadnout, což lze na základě cen konkurence. Platí nepsané pravidlo, že cena dodavatelů východní Evropy by neměla být vyšší než cena dodavatelů v Německu – 25 %, pokud není příliš vysoký podíl materiálu, pak by to nemuselo platit. Dle potvrzení objednávky se rozhodnout díl ponechat anebo stornovat. To je zodpovědnost každého jednotlivého nákupčího.

Vytvořením tohoto kódu bude možné dále analyzovat a vytvářet závěry spolu s analýzou ABC, výhodné bude tyto dvě analýzy propojit a dle historických dat díly rozdělit do základních skupin dle nově vytvořeného kódování. Bude pak jasně patrné, kteří dodavatelé u kterých dílů jsou pro podnik výhodnější. Z toho vyplyne pro dodavatele a jeho výrobu vhodnější výrobní skladba a tím se zefektivní celý výrobní řetězec. Nákupčí

tento kód také upozorní na jisté nedostatky jako například, že některý dodavatel není u typově podobných dílů veden jako možný dodavatel i když by mohl být jedním z cenově nejvýhodnějších.

Tab.č.: 22, Přehled kódů pro snazší identifikaci dílů a dodavatelů, vlastní práce

1 Písmeno	Materiál		2 Písmeno	Obrábění	3 Písmeno	Velikost a povrchová úprava	
A	Ocel	1.4xxx	A	Soustruh	A	malý	Povrchová úrava / omílání
B	Ocel	1.xxxx	B	Fréza	B	malý	Bez povrchové úpravy
C	Nekovové	2.xxxx	C	Soustruh+fréza	C	střední	Povrchová úrava / omílání
D	Aluminium	9.0250 / 3.3547	D	Fréza + erodování	D	střední	Bez povrchové úpravy
E	Aluminium	3.xxxx	E	Soustruh+fréza+ostatní	E	velký	Povrchová úrava / omílání
F	Aluminium	3.4345	F	Plech	F	velký	Bez povrchové úpravy
G	Plast	Farblich	K	koncept stejné šarže	G		Zkouška těsnosti
			T	Držák/ Ostatní			
H	Plasty	Průhledné	S	Lepení			
Z	Podvýkresy		Z	Podvýkresy	Z	Podvýkresy	
X	Kusovník		X	Kusovník	X	Kusovník	

Tab.č.: 23 Vysvětlivky k tabulce číslo 22, vlastní práce

Definice:
Malý= Průměr do 25 mm. Délka do 400mm, šířka do 300mm
Střední= Průměr do150mm, délka do 2000mm, šířka do 800mm
Velký= Průměr > 150 mm, délka > 2000mm, šířka > 800mm
Žádná povrchová úprava ve smyslu těchto kódů znamená:
černění, kalení
Povrchová úprava ve smyslu tohoto kódování znamená:
Lak, chem. nikl, kuličkování, tvrdý elox a případné další povrchové úpravy

U klasifikace dílů se nesmí zapomenout na montáže, které jsou složité, a aby byly dostatečným upozorněním, bude k nim přiřazen kód XXX. Nelze vyhodnotit všechny druhy vstupního materiálu, co se u montážních celků můžou vyskytnout, ani všechny povrchové úpravy komponentů.

5.2. Ekonomické vyhodnocení návrhů

Zavedení internetové rychlé poptávky přivede podniku zpět nejen spokojené zákazníky, ale i přinese navíc část zakázek, o které podnik doposud přicházel. Tyto zakázky sice nejsou pro podnik z hlediska výnosnosti klíčové, ale i tak jsou schopny přinést odhadem čtyřicetinásobek zpět. Je to i z důvodu využití tvorby internetových stránek zdarma pro zaváděcí fázi. Při příští aktualizaci podnikového systému se může podnik rozhodnout, jestli bude považovat z hlediska vyšší ochrany dat za bezpečnější program integrovat do podnikového systému.

Rozčlenění dodavatelů a dílů dle nejvhodnější alokace technologií přinese velkou časovou úsporu při každodenní práci 7-členného týmu nákupčích a v neposlední řadě úspory u dílů.

V podstatě lze říci, že efektivní strategie a investice do optimalizace nákupu anebo konstrukce a technologie jsou za vynaložení relativně malých nákladů, viz tabulka číslo 24, velmi výnosné investice viz odhad výnosů v tabulce číslo 25. Všechny strategie mají velký potenciál. Výnosy v konečném efektu jak je vidět v tabulce číslo 26 zhruba o dvě třetiny převyšují vložený kapitál.

Opatrnost je na místě strategie WT-3 „Předpovědi pro výrobu – kvalifikovaný odhad". Není tak jednoduché jednoznačně určit a dát k dispozici dodavatelům z důvodu možné změny výkresu. Proto je nutné na tento problém dopředu upozornit, že se jedná o hrubý výhled a aby byl využit pro zajištění materiálu pro výrobu a ne předvýrobu dílů, kde by hrozilo jejich nevyužití.

Tab.č.:24, Odhad nákladů na strategie, vlastní práce

SWOT analýza přehled nákladů		Náklady		
Strategie	Popis návrhu	Cena	první půlrok	druhý půlrok
SO-1	Tvorba internetových stránek a formulářů	1.000 €	1.000 €	0 €
SO-2	Technologické rozdělení dodavatelů dle potenciálu pro úspory	3.000 €	3.000 €	0 €
SO-3	Nalézt a kvalifikovat nové dodavatele	4.000 €	0 €	4.000 €
ST-1	Otevření nákupní kanceláře pro všechny sesterské podniky, 3 nákupčí, 1 vedoucí - roční mzdy, roční nájem, vybavení kanceláře	150.000 €	0 €	150.000 €
ST-2	Pravidelně kontrolovat nedodávky a definovat problematické oblasti	2.500 €	0 €	2.500 €
ST-3	Definovat dodavatele vhodné pro zajišťování náhradních dílů	200 €	200 €	0 €
WO-1	Spolupodílení se na rozhodování dostupných technologií	500 €	500 €	0 €
WO-2	Tvorba kódu pro výkresové díly	700 €	700 €	0 €
WO-3	Optimalizovat nakupované množství	2.500 €	0 €	2.500 €
WT-1	Kontrolor výkresů - roční plat	36.000 €	36.000 €	0 €
WT-2	Servis operátora 24 hod denně - roční plat	21.600 €	21.600 €	0 €
WT-3	Předpověď pro výrobu - kvalifikovaný odhad	900 €	0 €	900 €
Celkem		222.900 €	63.000 €	159.900 €

V tabulce výnosů i při nejlepší vůli nelze v současné době u některých strategií odhadnout možný potenciál pro úspory, proto zde není uveden. V podniku doposud nebyly podniknuty žádné kroky tímto směrem, proto je těžké odhadnout i jen procentuelně, o jaký objem by se mohlo jednat. Když se tento problém vyskytnul, byl objeven náhodně a nelze procentuelně určit v jaké míře bude zastoupen. Z konkrétních strategií tím myslí například úsporu nákladů z práce Kontrolora výkresů nebo úspora v nákladech na skladování, mzdy a dopravu dle spočítaného optimálního množství pro

objednávku, kde je nutná ještě hloubkovější analýza konkrétních výkresů ve spolupráci s konstrukcí, za účelem zjistit, jaké je riziko změny a odhadnout jeho vyčíslení. Rozdělit díly podle toho, kde to má smysl provézt okamžité a kde je zapotřebí zmíněná hloubková analýza.

Tab.č.:25, Kvalifikovaný odhad výnosů, vlastní práce

SWOT analýza odhad výnosů		Výnosy		
Strategie	Popis návrhu	Cena	první půlrok	druhý půlrok
SO-1	Využívání internetové poptávky pro zadávání výroby-zisk	50.000 €	15.000 €	35.000 €
SO-2	Úspory z efektivnějšího výběru dodavatele - uvažujeme fin. objem 500.000,-	125.000 €	62.500 €	62.500 €
SO-3	Nalézt a kvalifikovat nové dodavatele pro fin. Objem 120.000,-	30.000 €	10.000 €	20.000 €
ST-1	Úspory odvedené prací 3 nákupčích + vedoucí	250.000 €	100.000 €	150.000 €
ST-2	Snížení nákladů na nekvalitu včetně penále	80.000 €	40.000 €	40.000 €
ST-3	Úspora mezd pokud bude fungovat externí výroba náhradních dílů	20.000 €	10.000 €	10.000 €
WO-1	Spolupodílení se na rozhodování dostupných technologií - výběr kvalitní, ale cenově dostupné, snažit se spojovat materiály	nelze v současnosti odhadnout		
WO-2	Tvorba kódu pro výkresové díly - úspora mezd v denní administrativě a u dílů	70.000 €	20.000 €	50.000 €
WO-3	Optimalizovat nakupované množství - efekt více kusů, nižší cena	nelze v současnosti odhadnout		
WT-1	Kontrolor výkresů - úspora	nelze v současnosti odhadnout		
WT-2	Servisní oddělení - zisk	již vyčíslen v SO-1		
WT-3	Předpověď pro výrobu - kvalifikovaný odhad	nelze v současnosti odhadnout		
Celkem		625.000 €	257.500 €	367.500 €

Tab.č.:26, Porovnání výnosů a nákladů, vlastní práce

	první půlrok	druhý půlrok	Celkem
Náklady	63.000 €	159.900 €	222.900 €
Výnosy	257.500 €	367.500 €	625.000 €
Hrubý zisk	**194.500 €**	**207.600 €**	**402.100 €**

5.3. Časový harmonogram

Zvolené strategie bude vhodné rozdělit do dvou půlročních období. Je to z důvodů, aby byl čas zjistit, jestli první část funguje a poskytuje informace, které jsou pro navazující strategie klíčové.

Bez správně fungujícího kódového systému, který se bude v první vlně implementovat, by se špatně identifikovala úzká místa u dodavatele při opoždění například 35 položek z původně plánované dodávky o 100 pozicích. Čas na manuální procházení výkresů by byl obrovský. Proto je důležité zvážit, které strategie spolu souvisí anebo na sebe navazují. Při opoždění jedné nelze započít s druhou, která na ni navazuje. Celý plán je pak nutné posunout.

Časový harmonogram je nutné kontrolovat a aktualizovat.

Tab.č.:27, SWOT Časový harmonogram, vlastní práce

SWOT analýza časový harmonogram		Vybrané strategie	
Strategie	Popis návrhu	První půlrok	Druhý půlrok
SO-1	Nová procedura pro zadávání náhradních dílů	X	
SO-2	Využít zkušeností dodavatelů dle technologie pro efektivnější rozdělení výroby	X	
SO-3	Nalézt a kvalifikovat nové dodavatele		X
ST-1	Otevření výroby nebo nákupní kanceláře pro všechny sesterské podniky		X
ST-2	Identifikace úzkých míst a jejich odstranění		X
ST-3	Využít pro výrobu náhradních dílů i externí zdroje	X	
WO-1	Zavést marketingovou koncepci nákupu - nákup se aktivně podíly na technologii a designu	X	
WO-2	Rozklíčování nakupovaných dílů dle kódu pro snazší identifikaci potencionálního dodavetele	X	
WO-3	Využít výsledek výpočtu optimálního množství, spojit to s kvalifikovaným odhadem nákupčích a optimalizovat nakupované množtví u vybraných reprezentantů		X
WT-1	Odstranění úzkých míst eliminací tvorby nepotřebných výkresů zřízením pozice kontrolora odchylek od odsouhlaseného podnikového standardu	X	
WT-2	Pro rychlé reakce na potřeby zákazníků zavést 24 hodinový servis zpočátku jednoho operátora online	X	
WT-3	Předpověď pro výrobu, pro předzásobení materiálem za účelem zkrácení dodacích dob		X

6. Závěr

Předmětem této diplomové práce bylo zefektivnit řízení v oblasti nákupu a zásob. Protože se jedná o málo diskutovanou oblast zásob kusové výroby, cílem bylo nalézt klíč vhodný pro analyzovaný podnik na základě zkušeností s nákupem dílů pro kusovou výrobu.

Postavení útvaru nákupu je v podnicích často chápáno jako podpůrné oddělení zajišťující pouze materiál pro potřeby výroby, případně dalších oddělení. Marketingový přístup a chápání pozice nákupu v podniku ho ale posouvá úplně jiným směrem, ne pouze jako plnitele potřeb, ale aktivního partnera pro konstrukci a technologii v určování a projednávání možností dodavatelů a dostupných trhů.

Volba vhodné nákupní strategie je důležitá pro úspěch podniku, stejně jako soulad strategických úkolů nákupního managementu s podnikovou strategií a s podnikovými cíly. Oddělení nákupu aktivně vyhledává a analyzuje nové možnosti trhu, zkoumá dostupné metody pro řízení zásob, podílí se na procesech kvalifikování nových dodavatelů a materiálu.

Ze zvolených analýz vnitřních a vnějších prostředí byly do souhrnné SWOT analýzy definovány příležitosti, rizika, slabé a silné stránky, z nichž pak vyplynuly možné strategie pro podnik.

Byl sestaven doporučený časový harmonogram pro jednotlivé strategie podle, toho jak spolu souvisejí anebo na sebe navazují. Dále byl vyčíslen jejich ekonomický dopad na základě kvalifikovaného odhadu.

Kusová výroba je sice složitá, ale podnik se musí snažit i tak hledat cesty k optimalizaci a snížení nákladů, aby podnik byl ani tak nekonkurenceschopný, protože stroje tohoto typu nakupují zákazníci necitliví na cenu, ale pro svůj zvolený trh stále zajímavý. Nabídnout maximální servis ve službách, zaměřit se na spokojenost zákazníka.

Pocit malého tlaku ze stany konkurentů může být při neochotě zkoumat nové možnosti a trendy popřípadě vymýšlet si vlastní cestu velkým omylem a zapříčinit ztrátu vůdčí pozice na trhu.

7. Seznam použité literatury

Publikace:

(1) HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O., *Strategický marketing, Teorie pro praxi.* 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

(2) JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing, Strategie a trendy.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

(3) JUROVÁ, M**.**, *Výrobní procesy řízené logistikou,* 1. vydání. BizBooks v Brně, 2013.260s. ISBN: 978-80-265-0059-9.

(4) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.,Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2002, ISBN 80-7179-578-X.

(5) KOTLER, F., *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

(6) KOTLER, P. a KELLER K. L., *Marketing management*. 12. vyd. Praha : GRADA, 2007. 792 s. ISBN: 978-80-247-1359-5.

(7) KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

(8) LUKOSZOVÁ, X., *Nákup a jeho řízení.* Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2004 ISBN 9788025101742.

(9) MARTINOVIČOVÁ, D. Základy ekonomiky podniku. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 178 s. ISBN 80-86851-50-8.

(10) SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

(11) SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 475 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.

(12) THADDEUS, M., *Základy strategického řízení a rozhodování,* 1. vydání. Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN: 978-80-247-1911-5.

(13) TOMEK, G., TOMEK, J., *Nákupní marketing.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1996. 176 s. ISBN 80-85623-96-X.

(14) TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

(15) TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

(16) VEBER, J. a kol.: *Management - základy, prosperita, globalizace*, Management Press, Praha 2000, ISBN 80-7241-029-5

(17) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H.Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické zdroje:

(18) Český statistický úřad: *Analýza postavení českého trhu práce v rámci EU* [online]. Citováno [2013-05-01] Dostupné z www: http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/0ed7e0c309db1010c1257aa600374422/$FILE/czam102912analyza.pdf.

(19) Schloß Holte-Stukenbrock: *Finanzen, Fakten & Geschichte* [online]. Citováno [2013-05-01] Dostupné z www: http://www.schlossholtestukenbrock.de/rubrikseiten/112120100000001525.php

(20) Wikomedia Commons: *File:Schloß Holte-Stukenbrock - population develop*. [online]. Citováno [2013-05-01] Dostupné z www: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Schlo%C3%9F_Holte-Stukenbrock_-_population_development.svg

(21) Business Info: *Německo vnitropolitická charakteristika* [online]. Citováno [2013-05-01] Dostupné z www: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-vnitropoliticka-charakteristika-19042.html

(22) Business Info: *Vývoj hospodářství Německa* [online].
Citováno [2013-05-01] Dostupné z www:
http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vyvoj-hospodarstvi-nemecka-v-roce-2012-28591.html

(23) Statista: *Inflationrate in Deutschladnd Veränderung des Verbrauchpreiseindexes zum Vorjahresmonat* [online].
Citováno [2013-05-01] Dostupné z www:
http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1045/umfrage/inflationsrate-in-deutschland-veraenderung-des-verbraucherpreisindexes-zum-vorjahresmonat/

(24) Gold Barven: *Die Historie der Euro Kursentwicklung 2012/2011* [online].
Citováno [2013-05-01] Dostupné z www:
http://www.gold-barren.eu/historie-eurokurs-usd-eur-zahlen-history.htm

(25) Wikipedia: *Německo* [online].
Citováno [2013-05-01] Dostupné z www:
http://cs.wikipedia.org/wiki/N%C4%9Bmecko

(26) Business Info: *Německo ekonomická charakteristika země* [online].
Citováno [2013-05-01] Dostupné z www:
www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-ekonomicka-charakteristika-zeme-19044.html

8. Přílohy

8.1. Seznam obrázků

Obr. č.: 1, Informace získávané výzkumem nákupního trhu
Obr. č.: 2, Zjednodušený model nákupního marketingu v nákupním procesu
Obr. č.: 3, Marketingové prostředí
Obr. č.: 4, Konkurenční síly v odvětví podle Portera
Obr. č.: 5, Hodnotový řetězec
Obr. č.: 6, SWOT analýza
Obr. č.: 7, Proces strategického řízení
Obr. č.: 8, Přehled navazujících subsystémů
Obr. č.: 9, Schéma pohybu zásob
Obr. č.: 10, Paretova analýza 20/80
Obr. č.: 11, Klasifikace materiálu dle metody ABCD
Obr. č.: 12, Úkoly strategického nákupního managementu
Obr. č.: 13, Struktura nově vzniklého oddělení nákupu
Obr. č.: 14, Znak města a poloha
Obr. č.: 15, Řízení zásob, současný stav a cíl, vlastní práce
Obr. č.: 16, Proces zpracování interní zakázky
Obr. č.: 17, Schéma řízení výroby náhradních dílů
Obr. č.: 18, Návrh formuláře pro zadání internetové poptávky
Obr. č.: 19, Průběh a vyhodnocení internetové poptávky
Obr. č.: 20, Formulář pro zjištění spokojenosti zákazníka

8.2. Seznam tabulek

Tab.č.: 1, Míra nezaměstnanosti v členských zemích EU v %
Tab.č.: 2, Zastoupení vládnoucích stran
Tab.č.: 3, Vývoj hrubého domácího produktu
Tab.č.: 4, Využití hrubého domácího produktu
Tab.č.: 5, Vznik hrubého domácího produktu
Tab.č.: 6, Vybrané makroekonomické výsledky
Tab.č.: 7, Přehled spolkových zemí a jejich zalidnění
Tab.č.: 8, Podíl jednotlivých sektorů na obratu zpracovatelského průmyslu v roce
Tab.č.: 9, Shrnutí makroekonomické analýzy
Tab.č.: 10, Strategické cíle podniku pro oddělení nákupu pro rok 2013
Tab.č.: 11, Pětifaktorový model konkurenčního prostředí
Tab.č.: 12, Plánované rozdělení nakupovaných dílů z geografického hlediska
Tab. č.: 13, Rozložení objednaných pozic měsíčně
Tab. č.: 14, Přehled kumulovaného finančního objemu v měsících
Tab. č.: 15, Dodavatelé východní Evropy, přehled dostupné technologie
Tab. č.: 16, Rozdělení výkresových dílu dle analýzy ABC
Tab. č.: 17, Parettovo pravidlo
Tab. č.: 18, Analýza ABC
Tab. č.: 19, Silné a slabé stránky analýzy vnitřního prostředí
Tab. č.: 20, SWOT analýza podniku KLM

Tab. č.: 21, SWOT analýza shrnutí navržených strategií
Tab.č.: 22, Přehled kódů pro snazší identifikaci dílů a dodavatelů
Tab.č.: 23, Vysvětlivky k tabulce číslo 22
Tab.č.: 24, Odhad nákladů na strategii
Tab.č.: 25 Kvalifikovaný odhad výnosů
Tab.č.: 26, Porovnání výnosů a nákladů
Tab.č.: 27, SWOT Časový harmonogram, vlastní práce

8.3. Seznam grafů

Graf č.: 1, Vývoj počtu obyvatel od roku 1939 do roku 2007
Graf č.: 2, Vývoj HDP
Graf č.: 3, Vývoj inflace v Německu od dubna 2012 do dubna 2013
Graf č.: 4, Historický vývoj kurzu Eura k USD
Graf č.: 5, Plánovaná výše budoucího obratu
Graf č.: 6,7 Celkové výsledky hodnocení dodavatelů pro rok 2012 a celkové reklamace 2012
Graf č.: 8, Parettova analýza počtu dodavatelů a obratu nákupu v %,
Graf č.: 9, Porovnání finanční výše nákupu v roce 2012 a 2013
Graf č.: 10, Rozložení objednaných pozic měsíčně
Graf č.: 11, Vývoj reklamací od roku 2011
Graf č.: 12, Reklamace 2011
Graf č.: 13, Reklamace 2012
Graf č.: 14, Reklamace 2013
Graf č.: 15, Rozdělení výkresových dílu dle analýzy ABC