



# Mezinárodně obchodní činnost vybraného podniku

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí

*Autor práce:*

**Bc. Kristýna Zavřelová**

*Vedoucí práce:*

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





## Zadání diplomové práce

# Mezinárodně obchodní činnost vybraného podniku

*Jméno a příjmení:* **Bc. Kristýna Zavřelová**  
*Osobní číslo:* E18000538  
*Studijní program:* N6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí  
*Zadávací katedra:* Katedra marketingu a obchodu  
*Akademický rok:* 2019/2020

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce
2. Mezinárodní společnosti, jejich fungování a role v mezinárodním obchodě
3. Představení vybrané společnosti
4. Analýza mezinárodně obchodní činnosti vybrané společnosti
5. Ekonomické zhodnocení, návrh na optimalizaci vybraných obchodních činností a formulace závěrů

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

65 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH a Daniel P. SULLIVAN. 2015. *International business: Environments and operations*. 15th ed. Boston: Pearson Education. ISBN 978-1-292-01679-5.  
DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. 2017. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5693-6.  
MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.  
MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2014. *Mezinárodní obchodní operace. 6., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.  
PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-29]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2021

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

18. prosince 2020

Bc. Kristýna Zavřelová

## **Anotace**

Předmětem této diplomové práce je nastínění problematiky Cross-Company procesu v mezinárodní společnosti Knorr-Bremse. Cílem práce je zmapování a zhodnocení celého procesu od samotné objednávky produktu až po dodání k cílovému zákazníkovi a porovnání tohoto způsobu obchodu oproti klasickému způsobu dvoustranného obchodu (jednotlivých poboček Knorr-Bremse). Úvodní kapitoly teoretické části jsou zaměřeny na fungování mezinárodních společností a jejich charakteristika v mezinárodním obchodě. Další část přibližuje danou problematiku v oblasti podnikových procesů a to především nákupu, logistiky a prodeje. Analytická část práce se věnuje společnosti Knorr-Bremse, ve které je vyhodnocen konkrétní příklad Cross-Company procesu v porovnání s klasickým případem. K tomu je připojena analýza silných a slabých stránek zmíněného nákupně-prodejního procesu, v závěru je analýza zhodnocena a doplněna návrhem na zlepšení procesu.

## **Klíčová slova**

Cross-Company proces, order to cash, mezinárodní společnost, logistika, nákup, prodej

# **Annotation**

## **International business activity in a selected company**

The subject of this diploma thesis is the outlining of the Cross-Company process in the international company Knorr-Bremse. The aim of the thesis is to evaluate the whole process from the product order itself to the entire logistics to the target customer and whether it is a more efficient and economical process of trade compared to the classic case (of every single subsidiary of Knorr-Bremse). The introductory chapters focus on the theoretical context of concerning the functioning of international companies and their role in international trade. The next part is closer to the given issue in the area of business processes, especially purchasing, logistics and sale in the company. The analytical part of the thesis is devoted to the company Knorr-Bremse, in which a specific case of Cross- Company process is evaluated compared to the classic one. The thesis is supplemented with the analysis of the strengths and weaknesses in the purchasing-sales process, in the conclusion is the analysis evaluated and supplemented with suggestions for enhancement.

## **Key words**

Cross-Company process, order to cash, international company, logistics, purchasing, sales

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce panu docentovi Ing. Jaroslavu Demelovi Ph. D. za jeho odborné rady, připomínky a pomoc při vypracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Petru Zimovi za čas, který mi věnoval a za vstřícnost s poskytováním potřebných dat a podkladů pro vypracování praktické části práce. Mé poděkování patří též celé mé rodině, která při mně stála, pomáhala a podporovala při celé době mého studia a psaní diplomové práce.





# Obsah

<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>14</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>15</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>17</b>
<b>1 Mezinárodní obchod nadnárodních společností .....</b>	<b>19</b>
1.1 Charakteristika nadnárodních/mezinárodních společností .....	20
1.2 Internacionalizace podniku .....	21
1.3 Formy vstupu na zahraniční trhy .....	22
1.3.1 Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na zahraniční trh .....	23
1.3.2 Vývozní a dovozní operace .....	23
1.3.3 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice .....	26
1.3.4 Formy vstupu na zahraniční trhy kapitálově náročné na investice .....	27
1.4 Vývoj nákupu .....	28
1.5 Nákup v mezinárodní společnosti .....	28
1.6 Dokumenty mezinárodního obchodu .....	29
1.6.1 Obchodní dokumenty .....	29
1.6.2 Celní dokumenty .....	30
1.7 Platební podmínky .....	30
1.7.1 Obsah platebních podmínek .....	30
1.7.2 Zúčtovací centra .....	31
1.8 Dodací podmínka .....	32
1.8.1 INCOTERMS .....	32
<b>2 Podnikové procesy mezinárodních společností .....</b>	<b>34</b>
2.1 Nákupní proces .....	35
2.1.1 Volba nákupní strategie .....	36
2.1.2 Volba nákupního trhu .....	37
2.1.3 Volba dodavatele .....	37
2.1.4 Kontrola objednávky .....	38
2.2 Logistické procesy .....	38
2.2.1 Příjem zboží .....	38
2.2.2 Vychystání zboží .....	39

2.2.3 Expedice.....	39
2.3 Podnikový informační systém.....	39
2.3.1 SAP .....	40
<b>3 Mezinárodní společnost Knorr-Bremse.....</b>	<b>43</b>
3.1 Historie Knorr-Bremse v České republice.....	45
3.2 Organizační struktura .....	46
3.3 Hlavní činnosti společnosti.....	47
3.3.1 Systémy pro kolejová vozidla .....	47
3.3.2 Systémy užitkových vozidel .....	48
3.4 Knorr-Bremse a současný světový obchod.....	53
<b>4 Mezinárodně obchodní činnost společnosti Knorr-Bremse.....</b>	<b>58</b>
4.1 Order to Cash .....	59
4.1.1 Order management- řízení objednávek.....	60
4.1.2 Credit management – řízení pohledávek.....	60
4.1.3 Order fulfillment – splnění objednávky.....	60
4.1.4 Order shipping – dodání objednávky.....	61
4.1.5 Customer invoicing – fakturace objednávky.....	61
4.1.6 Accounts receivable – kontrola pohledávek .....	61
4.1.7 Payment collections – platební inkasa.....	62
4.1.8 Reporting and data management – zpětné vyhodnocení .....	62
4.2 Cross-Company proces.....	62
4.3 Aplikace Cross-Company procesu ve společnosti Knorr-Bremse.....	64
4.3.1 Reprezentativní díl.....	65
4.3.2 Dokumenty vstupující do procesu .....	66
4.3.3 Popis návaznosti činností v porovnávaných procesech .....	67
4.4 Cross-Company proces v systému SAP .....	70
4.4.1 Příjem zboží .....	71
4.4.2 Vychystání.....	73
4.4.3 Expedice.....	75
4.5 Zhodnocení procesů .....	75
4.5.1 Analýza silných a slabých stránek Cross-Company procesu.....	76
<b>5 Závěr .....</b>	<b>80</b>

<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>82</b>
Internetové zdroje: .....	83
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>87</b>
<b>Příloha A      Organizační struktura .....</b>	<b>88</b>
<b>Příloha B      Objednávka .....</b>	<b>89</b>
<b>Příloha C      Potvrzení objednávky .....</b>	<b>91</b>
<b>Příloha D      Dodací list .....</b>	<b>96</b>
<b>Příloha E      Faktura .....</b>	<b>97</b>

## Seznam obrázků

Obr. 1: Incoterms 2020 .....	33
Obr. 2: Podíl firmy SAP na trhu ERP .....	40
Obr. 3: Diagram funkčních modulů systému SAP R/3 .....	42
Obr. 4: Umístění KB Group ve světě (tmavá výplň) .....	43
Obr. 5: Závod KB Liberec.....	45
Obr. 6: Systémy kolejových vozidel.....	47
Obr. 7: Systémy užitkových vozidel.....	48
Obr. 8: Disky kotoučové brzdy.....	50
Obr. 9: Kotoučová brzda ST7.....	50
Obr. 10: Elektronický brzdový systém pro přívěsy .....	51
Obr. 11: Vývoj prodeje .....	53
Obr. 12: Obrat divizí v procentech .....	54
Obr. 13: Diagram návaznosti kroků Order to Cash procesu .....	59
Obr. 14: Diagram toku zboží a dokumentů při aplikaci Cross Company procesu .....	63
Obr. 15: Diagram toku zboží a dokumentů při aplikaci klasického (dvoustranného) procesu .....	63
Obr. 16: Produkční, distribuční a sales lokace společnosti Knorr-Bremse v Evropě.....	64
Obr. 17: Zákazníci společnosti Knorr-Bremse v Evropě.....	65
Obr. 18: Diagram toku zboží a dokumentů aplikovaného Cross Company procesu v Knorr-Bremse.....	67
Obr. 19: Diagram toku zboží a dokumentů při aplikaci klasického procesu v Knorr-Bremse .....	68
Obr. 20: Příjem zboží v systému SAP z nákupní objednávky.....	71
Obr. 21: Doplnění zboží z nákupní objednávky v transakci MIGO .....	71
Obr. 22: Kontrola přijímaného množství zboží v transakci MIGO .....	72
Obr. 23: Kontrola závodu a příjmové lokace v transakci MIGO .....	72
Obr. 24: Potvrzení příjmu zboží v transakci MIGO .....	73
Obr. 25: Založení odchozí dodávky v transakci VL01N .....	74
Obr. 26: Založení požadavku na vychystání zboží v transakci LT03.....	74
Obr. 27: Přiřazení balení k dodávce a systémové expedování zboží v transakci VL02N .....	75

## Seznam zkratek

ABS	protiblokovací brzdový systém ( <i>Anti-lock Braking System</i> )
AG	akciová společnost ( <i>Aktiengesellschaft</i> )
ALB	automatický brzdový systém
AMT	automatická manuální převodovka
ASR	Anti-Slip Regulation System
CERTIS	systém mezibankovního platebního styku ( <i>Czech Express Real Time Interbank Gross Settlement System</i> )
EBA	Evropský orgán pro bankovníctví ( <i>European Banking Association</i> )
EBS	elektronický brzdový systém
EMEA	Europe, the Middle East and Africa
ERP	podnikový informační systém ( <i>Enterprise Resource Planning system</i> )
FCA	s dodáním vyplacené dopravci ( <i>Free Carrier</i> )
GATT	Všeobecná dohoda o clech a obchodu
IBRD	Mezinárodní banka pro obnovu a rozvoj
ICC	Mezinárodní obchodní komora ( <i>The International Chamber of Commerce</i> )
IMF	Mezinárodní měnový fond
MDAX	akciový index v Německu
O2C	order to cash
PAVE	Predictive Approach to Vendor Escalation
POD	dodací list
SAP	Systems-Applications - Products in data processing
SEPA	Single Euro Payment Area
SWIFT	Společnost pro celosvětovou mezibankovní finanční telekomunikaci ( <i>Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication</i> )
TARGET	systém hrubého vypořádání v reálném čase pro eurozónu ( <i>Trans-European Automated Real-time Gross settlement Express Transfer system</i> )



## Úvod

Nadnárodní společnosti jsou nezbytnou součástí hospodářského vývoje světové ekonomiky. Hlavní myšlenkou mezinárodního obchodu je propojení zemí, které produkují zboží a služby a ty jsou nezbytně nutné jak v domovské zemi, tak i v zahraničí. Jakmile se zboží dostane přes hranice, jedná se o mezinárodní obchod. Mezinárodní společnosti vstupují na zahraniční trh s vidinou maximalizace zisku a konkurenceschopnosti v dané zemi.

Důležitým okamžikem pro mezinárodní společnost je volba formy vstupu na zahraniční trh. Mezi formy vstupu na zahraniční trh patří klasické obchodní operace (dovoz a vývoz), nenáročná kapitálová investice a kapitálově náročná investice. Nezbytnou součástí výběru formy vstupu na zahraniční trh je zohlednění řady faktorů. Je nutné zaměřit se na ekonomické prostředí v dané zemi, jakou má země míru nezaměstnanosti, míru inflace, platební bilanci, hospodářský růst nebo životní úroveň. Dále na politické prostředí a obchodně-politické podmínky. V další fázi vývoje mezinárodního obchodu jednotlivých společností došlo ke vzniku množství poboček, tj. internacionalizaci společností, které importují i exportují zboží na domácím i zahraničním trhu, čímž došlo k optimalizaci a rozložení výroby ve více různých státech. V neposlední řadě je důležitá volba obchodního partnera, charakteristika výrobků společnosti a také právní prostředí, které se zaměřuje na řešení sporů při podnikání.

Každá společnost, která zamýšlí vstoupit na zahraniční trh, má stejný cíl, a to zvýšit své příjmy a zisky s pomocí expanzí. Každá společnost k dosažení cíle musí vyvinout vlastní strategii, aby zvýšila zisky a snížila náklady. Cílem nákupu je zajištění podnikatelských potřeb, tak aby společnost mohla fungovat bez jakýchkoliv závad, tj. vytvoření dobře fungujícího systému nákupu a prodeje s co nejvyšší přidanou hodnotou.

Danou problematikou nákupně-prodejních procesů se dále zabývá tato práce. Hlavním cílem práce je popsat fungování mezinárodní společnosti v mezinárodním nákupu a zhodnotit nákupně-prodejní proces, tj. Cross-Company procesu, a nabídnout jeho eventuální zlepšení ve společnosti Knorr-Bremse.

Zpočátku se diplomová práce podrobně zaměřuje na vývoj mezinárodních společností a jejich vzájemné fungování a charakteristiku. Dále je velká část věnována formám vstupu na zahraniční trh a faktorům, které tyto formy ovlivňují. Dále je v práci vymezen pojem podnikových procesů se zaměřením na nákupně-prodejní a logistické procesy, které přímo souvisí s praktickou částí práce. Neopomíná ani vysvětlení těchto procesů v podnikových informačních systémech, které jsou důležité pro optimalizaci dat a práci s nimi. Tyto systémy v sobě zahrnují kompletní řešení nejen z hlediska nákupu, ale i výrobní data. U velkých mezinárodních společností se zpravidla využívají tzv. ERP systémy, tedy systémy pro plánování podnikových zdrojů.

Další část práce se zaměřuje na již zmiňovanou společnost Knorr-Bremse. V první řadě je uvedena historie společnosti Knorr-Bremse Worldwide a dále na vývoj společnosti v České republice. Poté je zde představena organizační struktura společnosti Knorr-Bremse Liberec. Společnost Knorr-Bremse je rozdělena do dvou divizí, u kterých je v této práci popsáno produktové portfolio a v neposlední řadě business portfolio celé společnosti.

Analytická část je zaměřena na konkrétní nákupně-prodejní (Cross-Company) proces, který je dále porovnán s klasickým (dvoustranným) nákupně-prodejním procesem na základě diagramů. V této části práce je detailně rozebrán konkrétní případ poskytnutý společností Knorr-Bremse, za pomoci nákupní objednávky, dodacího listu a faktury. Celá tato kapitola je uzavřena zhodnocením procesů a vytyčením silných a slabých stránek procesu. Závěr práce je věnován finálnímu zhodnocení využívaného nákupně-prodejního procesu a návrhu na zlepšení procesu.



# 1 Mezinárodní obchod nadnárodních společností

V ekonomii představuje mezinárodní obchod významnou pozici, jeho význam spočívá zejména v jeho dopadech, které mají značný vliv na chod celosvětové ekonomiky. (Tomeš, 2008).

Mezinárodní obchod existuje již velmi dlouho, to je zřejmé, protože se obchodovalo již od nepaměti. Například ve středověku došlo k rozkvětu obchodování v oblasti Španělska a Byzantské říše, v této době již vedle mezinárodního obchodu mezi panovníkem a dvorem, existoval obchod ve velkých městech s tržnicemi, sklady v přístavištích a také obchod mezi řemeslníky. Na počátcích feudalismu v 5. - 8. století došlo k útlumu obchodu. Jedním z hlavních důvodů byla především samostatná církevní ideologie, která byla proti obchodování. Ve 13. - 15. století se obchod rozdělil na velkoobchod a maloobchod a vznikly tzv. cechy. Cechy se staraly o poctivost prodeje a kontrolovaly počty obchodů (Tomeš, 2008).

Přelom nastal s průmyslovou revolucí v odvětví lehkého průmyslu. Od 60. let 19. století se průmysl ze zahraničí přesunul do českých rukou. Nastala éra rozvoje pojištění, úvěrů, sdružování do společností a rozvíjelo se obchodní školství. Koncem 19. století nastala hospodářská krize a s tím spojené nasycení trhu. Převážná většina evropských zemí přišla o své vývozní trhy.

Ve 30. letech 20. století nastalo oslabení mezinárodního obchodu z důvodu velké deprese, kterou zapříčinil krach akcií na americké burze. Došlo tak k poklesu poptávky a tím i vývozu, na kterém byly evropské země závislé. Krize v oblasti mezinárodního obchodu byla tak prohloubená, že vedla k nastavování tarifních a celních bariér. To vedlo k mnoha změnám, jako například společenským, které vyústily v druhou světovou válku (Tomeš, 2008).

Druhá světová válka znamenala další ovlivnění mezinárodního obchodu. Nicméně evropské země se ještě před koncem války dohodly a zavedly opatření, aby se vyhnuly dopadům hospodářské krize. V roce 1944 byl založen Mezinárodní měnový fond (IMF) a Mezinárodní banka pro obnovu a rozvoj (IBRD). Pro zlepšení situace na mezinárodní sféře bylo v roce 1948 založen GATT tzv. Všeobecná dohoda o clech a obchodu. GATT

obsahuje pravidla pro řízení volného obchodu zboží a služeb a cílem bylo snížení míry ochranných obchodních opatření a zajistit poctivé dohody mezi jednotlivými zeměmi (Syeoum, 2014).

Mezinárodní obchod byl pro Českou republiku důležitý hlavně při vstupu do EU. Česká republika se zařadila do společenství vyspělých tržních ekonomik a získala odbytu pro své výrobky. Stala se cílem přímých zahraničních investic zejména německých firem, které hledaly levnější zdroje a tím minimalizaci nákladů (ČNB, 2005).

Pro podporu exportu byla zhotovena tzv. Exportní strategie a to v letech 2006 – 2010. Strategie měla podpořit hospodářskou politiku a nalézt způsoby, které by vedly k růstu konkurenceschopnosti českých firem v mezinárodním obchodě. Realizace projektů k růstu konkurenceschopnosti přinesla přínosy podnikatelům, občanům a zlepšení postavení České republiky na světové úrovni. Strategie byla zaměřena na tři oblasti a to vizi, cíle a projekty. Pro Českou republiku i nadále zůstává hlavním obchodním partnerem Německo (Tlapa a kol., 2008).

Významný vývoj průmyslu a obchodu zaznamenala Česká republika v roce 2015, důvodem byl nejen růst zahraničních zakázek, ale i rostoucí spotřeba domácností, růst reálných mezd, pokles nezaměstnanosti a nízká inflace 0,3 %. Český průmysl zaznamenal růst produkce o 4,4 %. Vývoz vzrostl o 6,5 % a dovoz o 6,7 % mezi českými a zahraničními partnery. Tento rok zařadil český průmysl do skupiny zemí, které překonaly předkrizovou úroveň průmyslové produkce z roku 2008 (MPO, 2016).

## **1.1 Charakteristika nadnárodních/mezinárodních společností**

Mezinárodní společnosti jsou společnosti, jejichž řízení, vlastnictví a kontrola jsou rozloženy ve více než jedné zemi, tj. podnikají ve dvou či více zemích. Jsou usazeny v jedné zemi, jež je jejich mateřskou zemí a v jiných zemích, tzv. hostitelských zemích, působí dceřiné společnosti. Hlavním cílem mezinárodních společností je provozovat podnikání ve většině zemí, s cílem maximalizovat svůj zisk a být konkurenceschopnými (Tyrocity.com, 2015).

Mezinárodní společnosti lze dělit na výrobní organizace, které produkují různé druhy zboží a služeb. Využívají vlastní technologii, patentové právo na výrobu zboží. Rozšiřují své podnikání ve více než jedné zemi. Mají kontrolu nad kapitálem, špičkovými technologiemi a ochrannou známkou (Tyrocity.com, 2015).

Následující charakteristiky jsou společné pro všechny nadnárodní korporace. Jednou z nejdůležitějších charakteristik je, aby společnost měla velmi vysoká aktiva a obrát. Pro vznik nadnárodní společnosti je potřeba vlastnit obrovské množství aktiv, a to jak fyzické, tak finanční. Cíle mezinárodních společností jsou vysoké a jsou schopny generovat značné zisky. Síť poboček nadnárodní společnosti udržují výrobní a marketingové operace v různých zemích. V každé zemi může mateřská společnost dohlížet na více lokací, které fungují prostřednictvím několika různých dceřiných společností. Další důležitou charakteristikou, tj. cílem společností, je neustále pokračující růst nadnárodní korporace. I když působí v jiných zemích, snaží se zvětšovat své ekonomické možnosti neustálou modernizací a prováděním fúzí či akvizicemi. Sofistikovanou technologií se společnost dostane do globální kategorie, avšak musí mít vysoký předpoklad, že návratnost jejich investic podstatně poroste. Aby bylo dosaženo podstatného růstu, musí využívat kapitálově náročné technologie, zejména při svých výrobních a marketingových činnostech. Nadnárodní společnosti musí mít ty správné dovednosti a snažit se zaměstnávat pouze ty nejlepší manažery, ty, kteří jsou schopni zvládnout řídit velké množství finančních prostředků, pomocí pokročilých technologií, řízení pracovníků a řízení obrovského podnikatelského subjektu. Silný marketing a reklama je jednou z nejúčinnějších strategií přežití nadnárodních korporací. V neposlední řadě kvalitní výrobky, protože používají kapitálově náročnou technologii a jsou schopni vyrábět špičkové produkty (Tyrocity.com, 2015).

## **1.2 Internacionalizace podniku**

Souhrn všech aktivit podniku, které překračují hranice národního státu, popisuje pojem internacionalizace. Existuje mnoho definic, které stanovují tomuto pojmu význam. Nicméně základy této problematiky řešili již v roce 1988 Wech a Lustrin, výsledkem byla následující definice - „*Internacionalizace je proces zvyšující zapojení se firmy do mezinárodních obchodních operací*“.

Pojem internacionalizace lze chápat z několika možných hledisek a to z hlediska mezinárodního obchodu, marketingu, strategického managementu aj. Internacionalizace bývá často chybně zaměňována za pojem globalizace, nicméně je ji možné definovat, jak uvádí Ruzzier (2006), jako synonymum geografické expanze ekonomických aktivit přes hranice dané země. Pro účely této práce je internacionalizace chápána jako proces, díky kterému bude podnik s cílem růstu rozvíjet svoje podnikatelské aktivity v zahraničí. Pro podniky v České republice je tento krok zásadní z pohledu dalšího růstu či zvýšení produkce. Hlavním cílem internacionalizace společnosti je bezesporu zvýšení zisku působením na zahraničním trhu. Mezi další cíle internacionalizace jak uvádí Kubíčková (2013) patří zejména možnost redukce nákladů spojených s výrobou přesunem do země s levnější pracovní silou, možnost zvýšení ziskovosti investice, získání nových zákazníků a s tím spojená prestiž díky působnosti na světovém trhu a snížení rizika spojeného s výpadkem na jednom trhu působením na více různých trzích.

Důvodem pro internacionalizaci společnosti je další navázání a prohloubení ekonomických vztahů mezi společnostmi z různých zemí. Díky tomu dochází k dalšímu rozvoji pohybu kapitálu, obchodu se zbožím a službami, přenosu technologických znalostí či migraci pracovní síly. Internacionalizace společností vede k další propojenosti jednotlivých zemí světa a jejich následné vzájemné závislosti (Štrach, 2009).

### **1.3 Formy vstupu na zahraniční trhy**

Výběr formy vstupu na zahraniční trh je jedním ze zásadních rozhodnutí firem a značně rozhoduje o jejím budoucím vývoji v zahraničí. Mezinárodně podnikatelskou strategii firem značně ovlivnila globalizace. Firmy se musely rychle přizpůsobit novým trendům, a to především liberalizaci mezinárodního prostředí. Formy vstupu jsou ovlivněny řadou faktorů, mezi které patří především přínosy a rizika trhu, na který má firma záměr vstoupit, konkurenceschopnost firmy na tomto zahraničním trhu nebo celkové možnosti zvoleného trhu. Malé a střední firmy vstupují na trh prostřednictvím vývozních a dovozních operací. Velké firmy kombinují formy vstupu podle strategie pro cílové trhy (Machková, 2014).

Vysoce angažované mezinárodní společnosti obvykle čerpají z více provozních typů. Firmy mohou fungovat na základě společných podniků, licenčních smluv, smlouvy

o správě, menšinovém vlastnictví a dlouhodobém smluvním ujednání – všechna jsou známa jako ujednání o spolupráci. Pojem strategická aliance se obvykle vztahuje buď na dohody, které mají zásadní význam pro jednoho nebo více partnerů, nebo dohody, které nezahrnují společné vlastnictví (Daniels a kol., 2015).

### **1.3.1 Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na zahraniční trh**

Pro volbu správné strategie a formy vstupu na trh je důležité zohlednit řadu faktorů a vyspělosti trhu. Je potřeba analyzovat ekonomické prostředí, jakou má země míru nezaměstnanosti, míru inflace, platební bilanci, hospodářský růst nebo životní úroveň. Politické prostředí a obchodně-politické podmínky, jako jsou například kurzy či celní a devizové režimy. Dalším faktorem, který ovlivňuje volbu formy vstupu na zahraniční trh, je charakteristika výrobků a obchodního partnera. V neposlední řadě i právní prostředí, které se zaměřuje na řešení sporů při podnikání, možnosti kontroly vlastnictví, stabilitu legislativního prostředí nebo podmínky pro zahraniční subjekty. Formy vstupu lze řadit do tří skupin. Jsou jimi již zmiňované obchodní operace (dovoz a vývoz), kapitálově nenáročné investice a kapitálově náročné investice (Machková, 2014).

Podmínky exportu a importu se často vztahují pouze na zboží. Pro mezinárodní příjmy se používá termínů vývoz služeb a dovoz služeb a jsou označovány jako tzv. neviditelné. Poskytovatel a příjemce platby provádí export služby; příjemce a plátce provede import služby. Služby představují nejrychleji rostoucí sektor v mezinárodním obchodě (Daniels a kol., 2015).

### **1.3.2 Vývozní a dovozní operace**

Jedná se o nejjednodušší formu vstupu na trh a z toho důvodu jsou ideální pro malé a střední podniky. Vývozní operace lze rozdělit na přímý a nepřímý vývoz. Firmy mohou při vývozu využít celou řadu obchodních metod a spolupracovat pomocí smluvních vztahů, mezi které se řadí přímý a nepřímý vývoz, smlouvy o výhradním prodeji, prostřednické vztahy, zprostředkovatele, komisionáře apod. Přímý vývoz se používá při vývozu výrobních zařízení nebo průmyslových výrobků. Podnik musí vyhledat zákazníky a následně je kontaktovat. Jedná se o komplikovaný proces, při kterém je nutnost odborných znalostí a přítomnost výrobce přímo na daném zahraničním trhu. Výhodou je

jednoznačně přímý kontakt se zákazníkem, kontrola výrobků a cen a vyšší návratnost investic (Machková, 2014).

Nepřímý vývoz je realizován pomocí různých obchodních metod probíhajících mezi smluvními partnery. Výhodou nepřímého vývozu je rychlá reakce při změně podmínek na trhu, nižší kapitálová náročnost a nízké riziko investice (Daniels a kol., 2015).

Výhradní neboli rámcová smlouva s prostředníkem je typickou formou vstupu na trh. Ve smlouvě je uveden závazek dodavatele, že zboží se bude dodávat výhradně prodejci, žádné jiné osobě. Lze vycházet ze vzorové smlouvy, která byla vypracována Mezinárodní obchodní komorou v Paříži, tzv. ICC Model Distributorship Contract, Sole Importer – Distributor. Avšak tato smlouva se využívá pouze v případě, kdy dodavatel splňuje dané předpoklady. Výhodou této formy je šance proniknout na trhy s obtížnější dostupností nebo na trh, kde firma předpokládá vyšší obrát a vstup na trh je poměrně rychlejší. Machková (2014) uvádí, že může nastat situace spojená s nevýhodami a to především, když distributor přecení své síly a není schopen zajistit širokou distribuci zboží. V takovém případě může smluvní vztah skončit zablokováním vstupu na daný zahraniční trh, protože distributor je jediný, který má právo zboží dovážet na daný trh (Machková, 2014).

Další způsob vstupu na trh jsou prostřednické vztahy neboli skrz „prostředníka“, který obchoduje vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Tento prostředník prodává zboží, které je nakoupeno prostřednictvím běžné kupní smlouvy, dalším odběratelům nebo spotřebitelům. Prostředníková odměna je rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou a je tzv. marží. Tento způsob vstupu na trh je vhodný pro malé a střední podniky, díky nižším nákladům prodejce a menšímu riziku. Avšak nevýhodou je ztráta kontaktu se zákazníkem, kontroly nad cenami a další distribucí (Machková, 2014).

Obchodní zastoupení je založeno na uzavírání různých typů smluv, ve kterých se sjednávají a uzavírají obchody jménem zastoupeného, na jeho účet. Obchodní zástupce následně získává provizi. Rozdíl mezi prostředníkem neboli distributorem a zástupcem spočívá v tom, že distributor zboží nakupuje na svůj účet a prodává je obchodním partnerům a na straně druhé jsou zástupci, kteří vyhledávají možnosti k uzavření obchodu a mají z toho provizi. Na území České republiky se obchodní zastoupení dělí podle dvou typů smluv, podle občanského zákoníku. Smlouva

o zprostředkování, která spočívá v tom, že zprostředkovatel uzavírá smlouvu s třetí osobou a zájemce se zavazuje, že zprostředkovateli zaplatí provizi. A dále smlouva o obchodním zastoupení, kde se obchodní zástupce zavazuje svému partnerovi, že pro něj dlouhodobě bude vyvíjet činnost, tj. uzavírat obchody. Mezi výhody obchodního zastoupení lze zařadit lepší distribuci výrobků, nižší náklady a zároveň nižší riziko. Nevýhodou je obtížná právní úprava zastupitelských vztahů. Každá země má svá právní ustanovení a je obtížné mezi zastupiteli a zástupci nastolit určitý a konkrétní vztah, který by vyhovoval oběma stranám.

Každá společnost by měla věnovat zvláštní pozornost zejména výběru správného obchodního zástupce. Obchodní zástupce rozhoduje o tom, jak se firmě bude na daném zahraničním trhu dařit. Reprezentuje firmu a je na trhu přítomen, pokud nepracuje kvalitně, může to firmu negativně ovlivnit. Zástupci musí respektovat sjednané podmínky a průběžně informovat o vývoji na trhu a o všech důležitých okolnostech.

Dalším typem vstupu na zahraniční trh je komisionářská smlouva, kde právnická osoba vykonávající obchod se nazývá komisionář. Ten se zavazuje vlastním jménem, že pro komitenta na jeho účet zařídí obchodní záležitost za úplatu. Komisionář přímo uzavírá smlouvu a je povinen převést na komitenta veškerá práva při uzavírání a vydat mu vše, co získal a komitent je povinen vše převzít. Po vyřízení všech náležitostí má komisionář nárok na úplatu, která se obvykle nazývá komise. Komitent je povinen uhradit i veškeré náklady spojené s dopravou nebo například náklady za skladování. Ve smlouvě je důležité určit, zda komisionář odpovídá za splnění závazku třetí osoby. Do smlouvy se musí uvádět i povinnosti komisionáře, které nesmí porušit. Výhodou komisionářské smlouvy je možnost kontroly cen, avšak nevýhoda je ta, že společnost nevystupuje vlastním jménem, ale prostřednictvím komisionáře (Machková, 2014).

Společnosti mohou využít při vstupu na trh i tzv. piggybacku, který spočívá v tom, že více firem ze stejného oboru společně podniká. Větší společnost dává za úplatu menším společnostem k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Menším podnikům se tedy sníží celkové náklady a mohou využít marketingové a logistické služby spolupracujících firem (Machková, 2014).

### 1.3.3 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Nejčastějším způsobem formy vstupu na trh nenáročné na kapitálové investice, ale jiným způsobem, než vývozem jsou poskytnutí licence, franchising nebo smlouva o řízení. Pokud má společnost v plánu spolupracovat v oblasti výroby je zde možnost využít specifickou formu vstupu na zahraniční trh, tj. zušlechťovací operace, výrobní korporace či v oblasti výzkumu a vývoje (Machková, 2014).

Nejjednodušším způsobem vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice jsou licence. Firma poskytne povolení k využití nehmotného majetku a prodej svých práv např. značky, patentu, průmyslového vzoru nebo obchodního tajemství. Jednoznačnou výhodou pro mezinárodní společnost je nízké riziko vstupu na zahraniční trh. Další výhodou může být nabytí jak výrobních, tak marketingových znalostí, pro příjemce licence neboli koncesionáře. Nevýhodou poskytování licence je ztráta kontroly nad prodeji výrobků vyráběných díky licenci. Podnik ztrácí i značnou část zisku a kontakt se zákazníky. Při poskytování licence by se poskytovatel měl soustředit zejména na rozbor transakce, jinými slovy, na odhad nákladů a výnosů, průzkum výše daní za licenční poplatky a cash flow. Dále je nutné, aby poskytovatel analyzoval postavení na trhu budoucího nabyvatele a strategii firmy. Nutné je realizovat výzkum trhu, a to především marketingový výzkum, který vyhodnotí informace od potencionálních odběratelů (Machková, 2014).

Další formou vstupu na zahraniční trh může být smlouva o řízení, kterou uzavírají firmy z vyspělejších zemí. Hlavní podstatou je poskytnutí řídicích znalostí manažerských kontraktů na dobu určitou. Tento typ smlouvy se používá v oblasti služeb jako je například hotelnictví, ale i řízení výrobního závodu.

Franchisingem se rozumí smluvní vztah mezi franšizérem (poskytovatelem) a franšizantem (nabyvatelem). Franšizér dává možnost využít značku, právo na podnikání, know-how i zabezpečení služeb franšizantovi. Tento typ smlouvy má velice blízko k licenci, nicméně jde o užší vztah mezi partnery, při dodržování důsledných kontrol a obchodní politiky. Franšiza je jedním z nejpoužívanějších typů smluv v oblasti rychlého občerstvení, hotelnictví nebo v maloobchodech. Franchising nabízí možnost dobré image a podnikání pod silnou značkou. Hlavní výhodou je oboustranný zisk, kde na jedné straně



stojí menší podniky a na straně druhé velké firmy, neboli nabyvatele franšizy, kteří tvoří franchisingovou síť. Další výhodou jsou nižší náklady, rychlost vstupu na trh, pružnost a nízká kapitálová náročnost. Nevýhodou je ohrožení kvality výrobků a služeb franšizanta (Machková, 2014).

Dalším typem smluvního vztahu je tzv. zušlechťovací operace, která upravuje zpracování nebo přepracování polotovarů, surovin nebo materiálů do závěrečných stupňů nebo do úplného dokončení výroby. Celá operace je z právního hlediska označována jako smlouva o dílo. Zhotovitel se zavazuje, že provede dílo za své náklady a jistotu objednateli, který zaplatí a dílo převezme. Výhodou zušlechťovací operace jsou nižší mzdové náklady na přepracování, dále i energetické, materiálové nebo režijní náklady. Zušlechťovací operace lze rozdělit na aktivní a pasivní. Pokud zahraniční objednatel dodá českému podniku materiál na zhotovení v České republice, jedná se o aktivní operace. V případě opačné situace, kdy český podnik pošle své materiály nebo suroviny na zhotovení či dohotovení výrobku do zahraničí, jde o pasivní operaci (Machková, 2014).

Mezinárodní výrobní kooperace je tzv. nepojmenovanou smlouvu, její obsah je čistě na dohodě mezi různými partnery. Konečný výrobek je zhotoven jedním nebo více výrobci při různých úrovních. Výhodou je dosažení nižších nákladů díky dostupnosti výrobních zdrojů a zdrojů financování jiného podniku (Machková, 2014).

#### **1.3.4 Formy vstupu na zahraniční trhy kapitálově náročné na investice**

Formy vstupu kapitálově náročné na investice si mohou dovolit pouze finančně silnější firmy. Základní formou jsou portfoliové investice, což je nákup jednotlivých cenných papírů nebo akcií a přímé zahraniční investice. Značná většina zemí se snaží podporovat příliv přímých zahraničních investic. Pro Českou republiku se touto podporou zabývá agentura Ministerstva průmyslu a obchodu CzechInvest. Přímé investice nejčastěji probíhají formou akvizic nebo fúzí, investic na zelené louce nebo strategickou aliancí (Machková, 2014).

Formou vstupu na zahraniční trhy kapitálově náročného na investici jsou dceřiné společnosti, které jsou založené mateřskou společností v zahraničí a jsou jí ovládány. Dceřiná společnost podléhá právní legislativě v dané zemi a podniká vlastním jménem na

vlastní účet a riziko. Hlavní výhodou těchto společností je přítomnost na daném trhu, v zahraničí, a větší konkurenceschopnost. Dále umožňuje snazší zpracování výrobků a zvyšuje prodejní možnosti (Machková, 2014).

## **1.4 Vývoj nákupu**

Nákup v posledních 30 letech zaznamenal postupný vývoj. V 90. letech 20. století se jednalo zejména o administrativní činnost s cílem zisku zboží za co nejnižší cenu. Dalším vývojem začaly postupně být brány v úvahu i další faktory jako např. rychlost a způsob dodání či kvalita zboží. S dodavateli se postupem času začaly navazovat užší vztahy, což vedlo k rozvoji tzv. nákupního managementu. V současné době se na nákup nahlíží i ze strategického hlediska, došlo ke změně priorit, tj. v nákupu se již nehledí pouze na cenu zboží, ale na celkové náklady s daným výrobkem spojené. Dochází k dalšímu prohlubování spolupráce s jednotlivými dodavateli, přestává se brát zřetel na vzdálenosti dodavatele od místa spotřeby, důležitější je globální přístup z hlediska celé společnosti k dodavatelům.

Nákup je jednou z důležitých složek celé společnosti, zajišťuje chod takové společnosti a to bez ohledu na druh hospodářské činnosti. Smyslem nákupu je zajištění požadovaného sortimentu výrobků, polotovarů, surovin či služeb v požadované kvalitě, čase a místě spotřeby, při určitých nákladech.

## **1.5 Nákup v mezinárodní společnosti**

Nákup mezinárodních společností úzce souvisí s internacionalizací, viz kap. 0, je důležité brát v úvahu, že nákup přes hranice státu, ve kterém nakupující společnost působí, je do jisté míry složitější, než nákup v domácím prostředí. O složitější nákupní proces se jedná z několika důvodů, kterými jsou zejména jazyková bariéra, demografie, vzdálenost, odlišná kultura, rozdíly měnových kurzů, logistika, náklady na přepravu, cla apod. (Cook, 2016).

Rozhodnutí o nákupu zboží v zahraničí úzce souvisí se strategickou vizí společnosti, často je podmíněno souladem s obchodním plánem společnosti. Import zboží ze zahraničí je také často podmíněn, kromě již zmiňovaného globálního pohledu na nákup celé společnosti, dostupností nakupovaného zboží v zemi kupujícího. Zboží může být zároveň na

zahraničním trhu dostupné za nižší cenu nebo ve vyšší kvalitě či může být dostupné v preferovaném designu nebo vyrobené speciální technologií, to jsou další faktory ovlivňující rozhodování pro nákup na zahraničním trhu (Branch 2000).

Mezinárodní obchodní spolupráce je vždy specifická v závislosti na jednotlivých faktorech, které byly již dříve jmenovány, nicméně vždy by měly být její součástí dokumenty, prostřednictvím kterých se spolupráce dále řídí, viz kap. 1.6.

## **1.6 Dokumenty mezinárodního obchodu**

Jednou z nejdůležitějších aktivit při dovozních a vývozních operacích je jednoznačně vyhotovení všech dokumentů, aby mohla operace vůbec vzniknout. Dokumenty slouží jako podklady pro fakturaci, potvrzení o převzetí a dodání zboží nebo umožňují přechod zboží mezi hranicemi států. Všechny používané dokumenty při dané obchodní operaci obsahují řadu informací a jsou administrativně velmi náročné. Dokumenty by měly být vyhotoveny přesně a bez formálních chyb, aby byly obchodní transakce včas dodány, předloženy a splněny (Machková, 2014). Dokumenty mezinárodního obchodu lze rozdělit na obchodní dokumenty a celní dokumenty.

### **1.6.1 Obchodní dokumenty**

Hlavní skupinou jsou obchodní dokumenty, které vznikají mezi kupujícím a prodávajícím v souvislosti s kupní smlouvou. Patří sem především nabídka, což je první návrh kupní smlouvy prodávajícího kupujícímu. Po formální stránce obsahuje všechny náležitosti kupní smlouvy a na vnějšek působí jako faktura. Neslouží však jako dokument k placení. Větší množství firem bere tento dokument jako žádost o dovozní licenci. Dalším dokumentem je poptávka, kterou vyhotovuje kupující danému adresátovi neboli budoucímu dodavateli. V tomto dokumentu je specifikace daného produktu a podmínky smlouvy. Obsahuje například platební podmínky nebo dodací lhůty. Dále je nutné zmínit samotnou objednávku, kterou vypracovává kupující a současně odpovídá na nabídku ze strany prodávajícího. Používá se mezi obchodními partnery na dlouhodobou spolupráci. Objednávka bývá součástí kupní smlouvy. Dalším dokumentem je obchodní faktura, ve které vývozce udává informace o druhu a množství zboží, jednotkovou cenu i celkovou

částku dodávky. Faktura se tedy stává podkladem pro placení v souladu s platebními podmínkami (Machková, 2014).

### **1.6.2 Celní dokumenty**

Celní dokumenty jsou spojeny s celní politikou, která je požadovaná pro celní řízení a daňové účely v zemích vývozu, dovozu a tranzitu. Hlavním cílem těchto dokumentů bývá prokázání původu zboží, ověření množství a hodnoty zboží a deklarace zboží podle celního sazebníku. Celní problematika je podrobně vysvětlena a řešena v rámci již zmíněné úmluvy GATT.

Patří sem dokumenty skladovací a přepravní, které jsou vystavovány speditérem nebo vůči speditérovi. Mezi nejzákladnější skladovací a přepravní dokumenty patří zejména potvrzení zasílatele o převzetí a doklad speditérského potvrzení o odeslání zásilky (Machková, 2014).

## **1.7 Platební podmínky**

Platební podmínky jsou důležitou součástí kupních smluv. Bez platebních podmínek by kupující ani prodávající nemohl na trhu fungovat. Určují, kdy a kde, se uskuteční uhrazení částky, jakým způsobem a formou. Klíčovou roli hraje výběr správné banky. Banka by měla mít zkušenosti v mezinárodním platebním styku, zkušenosti s poskytováním služeb, určitý stupeň automatizace a přizpůsobivost k moderním trendům a měla by nosit dobré jméno v zahraničí. Přístup bank k mezinárodnímu zúčtování, představuje navazování tzv. korespondenčních vztahů, při kterých si banky poskytují určité služby a vzájemně si vedou účty. Korespondenční banky v zahraničí vedou účty jak v cizích měnách, kterým se říká *nostro* účty, tak v měnách domácích, který se označují jako *loro* účty. Tyto účty umožňují bankám převody mezinárodního bezhotovostního platebního styku (Machková, 2014).

### **1.7.1 Obsah platebních podmínek**

Obsahem platebních podmínek je stanovení místa, doby zaplacení a způsobu úhrady. Místo určuje, ve kterém místě bude kupní cena zaplacená. Může být dáno uvedením místa banky, kde má být zaplaceno nebo může být sjednáno nepřímě. Což znamená, že se kupující

s prodávajícím rozhodli o zaplacení například předáním dokumentů nebo domicilem na směnce. Doba zaplacení je důležitá z hlediska časového omezení mezi platbou a dodáním zboží. Placení se může uskutečnit předem, při dodání nebo do dodání zboží. Způsob úhrady neboli forma placení, je většinou sjednaná již v platební podmínce. Nejpoužívanější formou placení v mezinárodním obchodě jsou tzv. hladké platby, neboli platby převodem nebo transferem. Výhodou hladkých plateb jsou jednoznačně nízké náklady. Dále se využívají dokumentární formy placení, do kterých spadají i již zmiňované faktury, přepravní dokumenty nebo ostatní, jako jsou například osvědčení a různé certifikáty (Machková, 2014).

### **1.7.2 Zúčtovací centra**

Zúčtovacími centry se rozumí systémy pro národní a vnitrostátní zúčtování, které se uskutečňují v rámci systému CERTIS (Czech Express Real Time Interbank Gross Settlement System) a stará se o ně ČNB (Česká národní banka). Hlavním cílem těchto center je snižování nákladů korespondenčním bankám. Se zavedením eura vzniklo nejznámější mezinárodní zúčtovací centrum s názvem TARGET (Transeuropean Automated Real-time Gross settlement Express Transfer system), které bylo provozováno Evropskou centrální bankou (Machková, 2014).

Nejvýznamnější banky jsou sdružené v asociaci EBA (European Banking Association). EBA byla založena v roce 1985 a jejím hlavním cílem je podporovat dialog a výměnu zkušeností mezi odborníky v oblasti platebního průmyslu směrem k celoevropské vizi plateb. V roce 1998 přišla s novým platebním systémem především pro komerční banky. Systém se nazývá EBA CLEARING a poskytuje evropským bankám služby jak pro malé, tak i pro velké částky v eurech (EBA, 2020).

Pro převádění bezhotovostních plateb v eurech byl vytvořen projekt SEPA (Single Euro Payment Area). Projekt zahlédl světlo světa v roce 2008, kde ho začalo používat celé evropské hospodářské území. Zaměřuje se na provádění bezhotovostních převodů, v rámci tzv. přímého inkasa nebo platbou přes platební karty. Díky tomuto projektu se odstranily rozdíly v podmínkách placení, jak v zahraničí, tak i tuzemsku (Exchange s.r.o., 2020).

Pro elektronickou bankovní komunikaci byla založena v roce 1973 v Belgii organizace nazývaná SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication). Cílem bylo provozovat mezinárodní transakce a služby prostřednictvím elektronické komunikace. V této komunikaci se nachází několik tisíc bank a stává se nezbytnou součástí všech bank, které své služby nabízí pro mezinárodní platební styk (PROQUEST, 2020).

## **1.8 Dodací podmínka**

Důležitou náležitostí kupní smlouvy v mezinárodním obchodě je dodací podmínka. Udává povinnosti kupujícímu a prodávajícímu o převzetí zboží a dodávce. Dodací podmínka v mezinárodním obchodě značně ovlivňuje ceny, protože část nákladů v oběhu hradí prodávající a druhou část kupující. Zahraniční ceny jsou většinou vyšší než ty tuzemské, protože zahrnují pojistné, náklady na balení, cla, různé daně a poplatky, který jsou nedílnou součástí vývozu a dovozu zboží. V současnosti se celosvětově využívá výkladových pravidel INCOTERMS (Internatiaonal Comercial Terms). Nicméně například v USA se používají pravidla jiná, a to pod názvem Uniform Commercial Code (Machková, 2014).

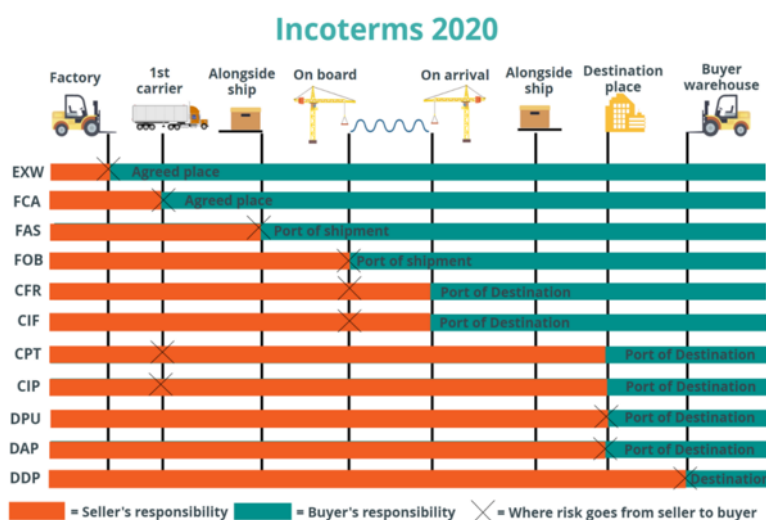
### **1.8.1 INCOTERMS**

Díky těmto výkladovým pravidlům vydaných Mezinárodní obchodní komorou je možnost se vyhnout odlišným výkladům dodacích podmínek. První INCOTERMS byly vydány v roce 1936. Tato pravidla nemají právní normu a stávají se tak platnými až při výslovném odvolání, přímo v textu smlouvy. Určují pouze vztah mezi kupujícím a prodávajícím. Ostatní vztahy jsou řešeny formou jiných smluv. Vycházejí z minimálních povinností stran a výslovná ujednání v kupní smlouvě mají přednost před INCOTERMS. Povinnostmi prodávajícího jsou dodávky zboží podle sjednaných podmínek, vést všechny úkony spojené se zbožím, dokud si je kupující nepřevzme, na vlastní náklady zboží zabalit, pokud je to vyžadováno a kontrolovat zboží do doby, než si jej převezme kupující. Mezi povinnosti kupujícího patří převzít zboží, zaplatit kupní cenu a při převzetí převzít všechny povinnosti spojené se zbožím (Machková, 2014).

## Incoterms 2020

Nová výkladová pravidla, které vstoupila v platnost 1. ledna 2020. Přinesla dvě klíčové změny. DAT (Delivered at Terminal) se přejmenovalo na DPU (Delivered at Place Unloaded – s dodáním na místo vykládky). FCA (Free Carrier – s dodáním zdarma k prvnímu dopravci) a konosament může být dodán až po naložení. Dalšími méně podstatnými jsou CIF a CIP (Cost, Insurance and Freight and Carriage and Insurance Paid to) stanovuje nové standardní pojistné dohody. Upřesňuje rozdělení finančních nákladů za pojištění mezi prodávajícím a kupujícím. FCA (Free Carrier – s dodáním zdarma k prvnímu dopravci), DAP (Delivered at Place – s dodáním na místo určení), DPU (Delivered at Place Unloaded – s dodáním na místo vykládky) a DDP (Delivered Duty Paid – s dodáním clo placeno), všechny tyto dodací doložky upravují danou situaci, že prodávající a kupující mají vlastní přepravní jednotku. Dále byla více propracována a upřesněna bezpečnostní opatření (Lövsstad, 2020).

Po oficiálním zahájení programu bude ICC (International Chamber of Commerce) a celosvětová síť národních výborů pořádat řadu akcí a seminářů, kde bude zajištěno řádné dodržování obchodních podmínek. Kromě fyzických školení a akcí, která se budou konat po celém světě, bude ICC Akademie nabízet elektronické vzdělávání a specializované školicí kurzy. Učební plán bude zahrnovat interaktivní případové studie, které účastníkům umožní aplikovat pravidla do různých pracovních scénářů, které teprve vstupují v platnost (Lövsstad, 2020).



Obr. 1: Incoterms 2020

Zdroj: Lövsstad, 2020

## 2 Podnikové procesy mezinárodních společností

Jakákoliv organizace či společnost jsou v zásadě organizované soustavy činností, které na sebe navazují. Podnikové, resp. obchodní procesy jsou charakterizovány průběhy podnikových, resp. obchodních činností. Definice business procesu podle normy ISO 9001 zní: „*Soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy*“ (Hruda, 2015).

Podnikové procesy (zejména ale ty hodnototvorné) mění vstupy a zdroje na výstupy. Tyto vstupy se slučují ze všech faktorů, které přímo nebo nepřímo přispívají k přidané hodnotě produktu či službě. Tyto faktory lze rozdělit do procesů správy a provozních či obchodních procesů. Za řízením procesů stojí vždy konkrétní organizace (APPIAN, 2020). Hlavním záměrem společnosti, aby dosáhly svých cílů, je řídit procesy co nejefektivněji a účelně.

Procesy lze klasifikovat podle mnoha hledisek. Jeden z nejpoužívanějších je podle zaměření na hodnototvorné procesy, kam patří zpracování objednávky, poskytnutí služby nebo výrobní procesy. Dále logistické procesy jako nákup materiálu, doprava apod. Informační a koordinační procesy, kam spadá účetnictví a personalistika. Podle vztahu k podniku lze rozdělit procesy na vnitropodnikové a mezipodnikové. Procesy se dají klasifikovat například podle významu uvnitř podniku. Dělí se na klíčové procesy, které přinášejí společnosti zisk a jsou viditelné navenek. Podpůrné procesy, které představují aktivity společnosti a neprodukují přímý zisk. Vedlejší procesy jako je personalistika a řídicí procesy (plánování, vytváření strategie apod.) (MANAGEMENTMANIA, 2020).

Všechny společnosti, které chtějí vstoupit do oblasti zahraničního obchodu, mají jeden společný cíl, a to zvýšit své ekonomické hodnoty při mezinárodních obchodních transakcích. Každá společnost k dosažení cíle musí vyvinout vlastní strategii a přístup, aby maximalizovala hodnotu, snížila náklady a zvýšila zisky. Hodnoty lze rozdělit do dvou kategorií a to na primární činnosti, kam spadá výzkum a vývoj, výroba, marketing a prodej, ale i zákaznický servis. Dále na podpůrné činnosti, do kterých patří informační systémy, logistika a lidské zdroje. Obě kategorie musí fungovat spolu dohromady a být v souladu se strategií dané společnosti (Hruda, 2015).



Dále tato práce bude podrobněji zaměřena na nákupní a logistické procesy, které přímo souvisí s analytickou částí práce.

## **2.1 Nákupní proces**

Nákup má, z hlediska operativního i strategického, podstatný podíl na podnikovém úspěchu. Nákupní proces, dle Synka a koleků, (2011), lze chápat jako průběh dispozice s dodávaným zbožím. Pro řízení nákupu je potřeba zvolit vhodnou strategii hospodaření s prostředky na nákup a vytvoření samotného nákupu produktů. Společnosti od nákupu očekávají nejefektivnější řešení, kterého je dosaženo při ideálních dopravních, transakčních a dalších nákladech, za co nejkratší dobu a při nejvyšší kvalitě. Nákupní proces společnosti představuje zajištění výrobního materiálu, tj. surovin, polotovarů a hotových výrobků nutných pro výrobní činnost nebo pomocné a obslužné procesy. K tomu jsou potřebné nákupní nástroje řízení nákupu, díky kterým je možné analyzovat potřeby, hledat potenciálního dodavatele s efektivní dlouhodobou spoluprací. Proces nákupu musí plnit úkoly i uvnitř firmy, tj. řízení zásob, plánování potřeb, určování a optimalizace dodacích množství. Mezi hlavní úkoly nákupu patří především ujasnění potřeb, stanovení velikosti potřeb, hledání dodavatelů a jejich následná volba, tvorba objednávky, kontrola a zúčtovací dodávky. Následné skladování a vyskladňování má za úkol sektor logistiky (Synek a kol., 2011).

V rámci zvyšování konkurenční schopnosti na straně prodeje je nutné přijmout uplatnění těchto principů i na straně nákupu. Při hodnocení z pohledu marketingu se rozlišují dva typy trhů, tj. trh spotřebitelů a trh výrobců. Trh spotřebitelů zahrnuje tržní vztahy mezi výrobcí, zprostředkovateli odbytu, obchodníky a konečnými spotřebiteli. Na trhu výrobce jde především o transakce, které nezahrnují konečného spotřebitele, ale jednotlivé výrobce. Marketing, jako takový si obvykle všímá spíše prodejní strany. Nutností je tyto trhy sledovat a zaměřit se na ně i z druhé strany.

V odborné literatuře je možné setkat se s celou řadou definic mezinárodního marketingu, dle Machkové (2015) se mezinárodní marketing dá definovat, jako podnikatelská filozofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků v mezinárodním prostředí.

Mezinárodní marketingová strategie si předkládá za cíl vytvořit maximální hodnotu pro společností partnery, díky optimalizaci zdrojů společnosti a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích. Mezi tři hlavní pojmy mezinárodního marketingu lze zařadit exportní marketing, interkulturní marketing a globální marketing. Jedním z hlavních cílů exportního marketingu je snaha podniku rozšířit svou obchodní politiku na různé zahraniční trhy. Exportní marketing realizují společnosti, které se rozhodly rozvíjet své mezinárodní aktivity a postupně vstupovat na zahraniční trhy. Tato filosofie je charakteristická pro malé a střední podniky, které nemají s mezinárodním obchodem mnoho zkušeností (Král a kol., 2016).

### **2.1.1 Volba nákupní strategie**

V odborné literatuře se volba strategie dá pojmut dvěma způsoby přístupu nákupu. Jedním z nich je aktivní chování, které dle Synek a kol. (2011) vede k dosažení změny a využití rámcových podmínek pro nákupní rozhodování. Dále na pasivní chování, které pouze využívá dané podmínky při rozhodování. Celý management nákupu je výsledkem vlastní situační analýzy a průniku nákupního managementu a podnikového strategického managementu. Toto vede k propojení jednotlivých úkolů nákupního managementu. Situační analýza napomáhá podniku zjistit a vyhodnotit podmínky, díky kterým bude zvolena strategie nákupního marketingu a jaká budou nákupní rozhodnutí. Nákupní cíle jsou odvozeny v rámci operacionalizace cílů od podnikových cílů. Stanovení těchto cílů ovlivňují faktory, kterými jsou např. možnosti dosažení dlouhodobých cílů, budování konkurenční výhody, minimalizace nejistoty nebo zjištění potenciálu.

V účinku dané strategie mohou být i rozdíly a to externí a interní. V externím účinku jsou cíle strategie zaměřeny na vlastní jednání na trhu. Interní jsou ovlivnitelné podnikem. Pokud se společnost zaměří na své silné a slabé stránky, je schopna vyhodnotit a zaměřit se na své know-how, další nové technologie, zkušenosti nebo volné kapacity. Podniky využívají svých partnerských organizací, aby snížily náklady na zajišťování a skladování materiálu, dosažení vyšší jakosti, využití výhod v oblasti výzkumu a vývoje, přenesení vázanosti oběžného kapitálu na jiný subjekt, dosažení větší elasticity při změnách množství nebo na výrobu chráněných patentů. Při uvolnění kapacit na výzkum a vývoj se podnik může soustředit na rozvoj specializace v oboru, čímž získává konkurenční výhodu.

Pro většinu firem je krajně nesplnitelné věnovat se všem činnostem, jako je výroba, provoz, vývoj nebo údržba. Z toho důvodu mohou podniky některou z těchto činností přenést na externí dodavatele. Nicméně aby nedošlo k nežádoucím závislostem je potřeba vyčlenit ty činnosti, které splní podmínky ekonomické efektivity nákupu. K tomu je zapotřebí tzv. outsourcing, který je využíván ve čtyřech hlavních oblastech. První oblast je zaměřena na získávání konkurenční výhody. Druhou oblastí je snižování nákladů. Třetí oblastí je zdokonalování v činnostech, které jsou pro podnik klíčové. Čtvrtá oblast je zaměřena na zjednodušení řídicích vztahů v rámci podniku. Výhody outsourcingu jsou především možnosti soustředění se firmy na vlastní kompetenci, vyšší flexibilitu v provozních možnostech, přístup k novým technologiím a úbytek odpovědnosti za řízení určité oblasti. Mezi nevýhody outsourcingu lze zařadit nutnost vytváření nových externích vztahů, možnost úniku informací mimo podnik, obtížnější kvantifikace přínosů nebo nutnost řešit otázku strukturalizace (Synek a kol., 2011).

### **2.1.2 Volba nákupního trhu**

Při volbě vstupu na trh je nutný výzkum, který představuje systematické a komplexní sledování nákupních trhů. Následuje účelový výzkum, na který navazuje příprava konkrétních nákupních aktivit a vytvoření přehledu tržních vztahů. V následujících krocích je potřeba analýza nákupního trhu, která vyhodnotí dodavatelský prostor, podle určitých kritérií. Celý výzkum je založen na získávání sekundárních informací. To mohou být například hodnocení nákupního rizika při změnách trhu, hodnocení politiky nákupních cen, sledování tržních specifik, zajištění poznatků o nakupovaném materiálu a předběžná volba dodavatelů (Synek a kol., 2011).

### **2.1.3 Volba dodavatele**

V rámci nákupního marketingu je předmětem analýzy následující volba dodavatele, která je klíčová. Špatný výběr dodavatele může vést k vysokým ztrátám a při samotném nákupním procesu složitý na případnou změnu. Pro správný výběr se využívá metoda ABC. Čísla konkrétní společnosti se mohou lišit, ale mají podobný rozlišitelný vzor. Cílem této analýzy je upozornit manažery na několik kritických (A-položek), a nikoli na triviálních mnoho (C-položek). Cílem je zaměřit své úsilí v místě kontroly zásob na ty konkrétní položky, kde to bude mít nejvýznamnější účinek (Paul, 2020).

Kritickým položkám A je potřeba věnovat největší pozornost. Výstupem této analýzy lze získat informace o potenciálních dodavatelích. Výběr toho správného dodavatele vzniká na základě tří oblastí. První je prověření manažerského systému dodavatele. Druhá je marketingové prověření dodavatele a třetí je zhodnocení zda produkt odpovídá požadavkům odběratele. Výsledkem analýzy je získání potenciálních dodavatelů, kteří zajistí dodávky nakupovaných položek na základě požadavků odběratele (Synek a kol., 2011).

#### **2.1.4 Kontrola objednávky**

Pro převzetí dodávky by se měl uskutečnit tzv. příjem zboží (jakožto do funkce, organizace či prostorového umístění). Úkolem příjmu zboží je provedení kvantitativní i kvalitativní přejímky dodaných produktů. Výsledkem je místo dalšího vnitropodnikového pohybu dodávky (sklad apod.), nebo vytvoření podkladů pro reklamaci. Avšak dodávkou materiálu nekončí nákup, alespoň z pohledu nákupního marketingu. Vyžaduje nepřetržité sledování a hodnocení dodavatelů na základě podnikových kritérií. Kritéria hodnocení dodavatele zahrnují předpoklady dodavatelských schopností a výsledků realizace dodávek. Do těchto kritérií se řadí náklady (např. platební podmínky nebo tvorby cen), dodavatelská spolehlivost, kvalita produktů, která zahrnuje plánování a řízení, dále technické schopnosti, dodavatelský servis (záruky, balení, příprava materiálu atd.) nebo komunikace s dodavatelem (Synek a kol., 2011).

### **2.2 Logistické procesy**

V následujících podkapitolách budou charakterizovány některé logistické procesy, které úzce souvisí nebo jsou přímo součástí popisovaných Cross a Inter Company procesů.

#### **2.2.1 Příjem zboží**

Příjem zboží může být chápán dvěma různými způsoby. Může se jednat o pohyb materiálu směrem do skladu, tj. příchozí zboží. Druhá možnost, která je pro příjem zboží z hlediska celého dalšího procesu důležitější, je chápán ve smyslu nutnosti vystavení a potvrzení dokladů s příjmem zboží spojených (Saloodo, 2020).

Dodavatel vystaví při odeslání zboží tzv. dodací list, který odběratel potvrdí, po tom co zboží převezme a provede namátkovou kontrolu počtů dodaného zboží a porovná je s údaji na dodacím listu.

Dále dodavatel vystaví fakturu, která může, ale nemusí být součástí dodávky, na základě které je následně zboží odběratelem uhrazeno.

Odběratel vystaví příjemku, na základě které je možné zaúčtování navýšení hodnoty skladu o cenu a množství přijatého zboží (Vario, 2020).

### **2.2.2 Vychystání zboží**

V literatuře se vychystání uvádí také jako picking. Jedná se o proces přípravy zboží pro zabalení před samotným expedováním zboží. Vychystání je prováděno na základě prodejní objednávky, kde je specifikováno množství, čas a datum, kdy dojde k vyzvednutí zboží a fyzickému expedování.

S vychystáním úzce souvisí také proces zabalení, kdy, zejména v automobilovém průmyslu, zákazník definuje, jakým způsobem bude zboží přijímané zboží zabaleno. Zboží je tedy nutné po vychystání např. přebalit do zákaznického balení, dle specifikace zákazníka. Balení může být tzv. single-level (výrobek je zabalen do krabice, v požadovaném počtu kusů, a ta je přímo expedována), případně multi-level (výrobky jsou v samostatných krabicích a ty jsou uloženy na paletě, v počtech, dle balícího předpisu).

### **2.2.3 Expedice**

Expedicí zboží se rozumí předání vychystaného zboží do přepravy k zákazníkovi. Expedice tedy představuje poslední příležitost ke kontrole dodávky zboží.

## **2.3 Podnikový informační systém**

Pro optimalizaci dat a práci s nimi je u velkých mezinárodních společností zpravidla využito tzv. ERP systémů, neboli Enterprise Resource Planning systémů. ERP systémy umožňují efektivní práci s daty, implementaci netriviálních procesů a jejich jistou automatizaci.

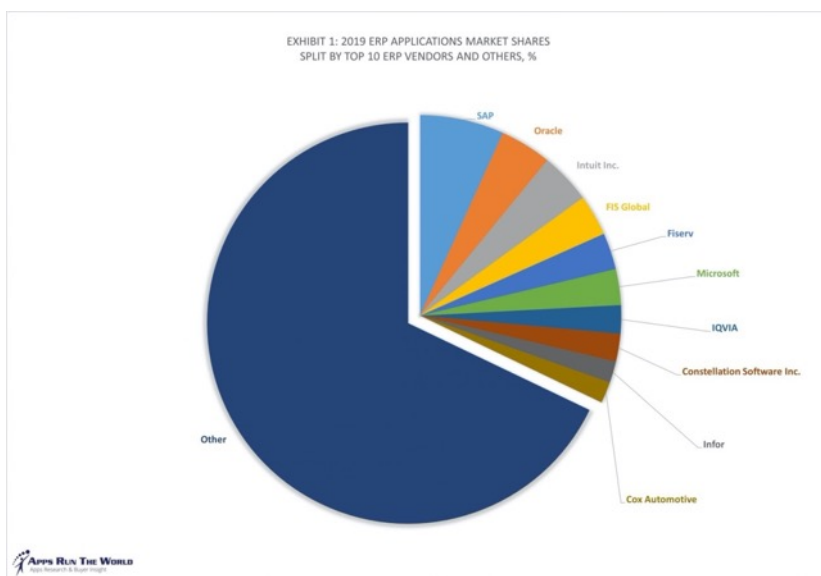
Tyto systémy v sobě zahrnují kompletní řešení nejen z hlediska nákupu/prodeje, ale i výrobní data, základní materiálová data, kusovníky, celé účetnictví firmy a v některých případech například i data o samotných zaměstnancích firmy.

Výsledkem a cílem nástupu ERP systémů v 90. letech 20. století byla integrace veškerých činností, dříve spravovaných v různých systémech, do jednoho komplexního řešení – podnikového informačního systému (Kalkusová, 2015).

### 2.3.1 SAP

Jedním z mnoha ERP systémů, které jsou ve světě nadnárodními společnostmi využívány je SAP R/3 resp. SAP S/4 HANA dodávané softwarovou společností SAP.

Podíl firmy SAP na trhu s ERP byl v roce 2019 6,8 %, viz Obr. 2. SAP je tak dlouhodobě největším dodavatelem ERP na světě. Tento systém je prakticky standardem ve společnostech automobilového průmyslu, ale je využíván i například velkými společnostmi v e-commerce, zejména pak v Evropě. Systém od společnosti SAP využívá i dále zmiňovaná společnost Knorr-Bremse, vybrané procesy a moduly budou popsány v tomto ERP. SAP je pro mezinárodní společnosti výhodný zejména z důvodu



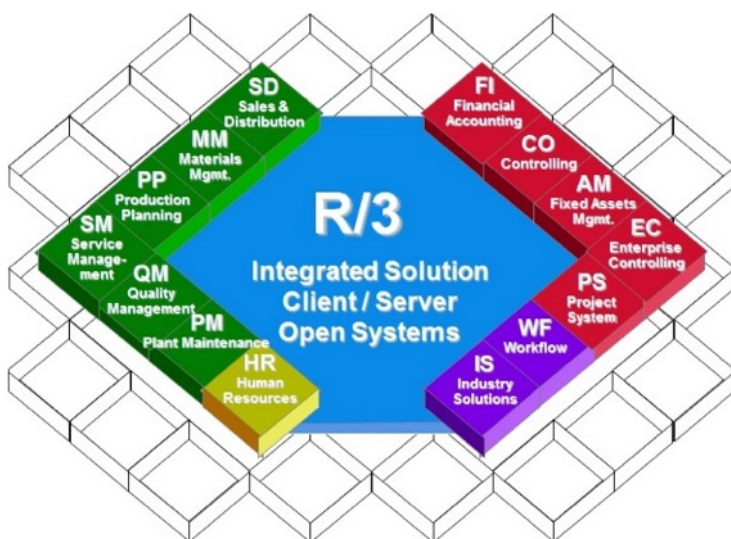
Obr. 2: Podíl firmy SAP na trhu ERP  
Zdroj: Pang a kol., 2020

připravenosti a automatizace standardních procesů a také možnosti dalších rozšíření z hlediska samostatného zákaznického vývoje.

System SAP R/3 je rozdělen do jednotlivých modulů, dle činnosti, na kterou je konkrétní modul soustředěn, viz Obr. 3. Takových modulů je v systému celkem dvanáct, označených vždy dvoupísmennou zkratkou:

- FI – finanční účetnictví (Financial Accounting)
- CO – controlling (Controlling)
- AM – evidence majetku (Asset Management)
- PS – plánování a řízení dlouhodobých projektů (Project System)
- WF – řízení oběhu dokumentů (WorkFlow)
- IS – specifická řešení různých odvětví (Industry Solutions)
- HR – řízení lidských zdrojů (Human Resources)
- PM – údržba (Plant Maintenance)
- MM – skladové hospodářství a logistika (Materials Management)
- QM – řízení kvality (Quality Management)
- PP – plánování výroby (Production Planning)
- SD – podpora prodeje (Sales and Distribution) (Kalkusová, 2015)

Moduly pracují nad tzv. kmenovými daty a uživatel má možnost interakce s daty prostřednictvím transakcí – například transakce FK01, v modulu FI provede založení nového dodavatele a umožní nastavení parametrů, z hlediska účetnictví, pro daný subjekt. Obdobně transakce FK02 resp. FK03 umožňují editaci resp. zobrazení již založeného subjektu (System Overload, 2020).



Obr. 3: Diagram funkčních modulů systému SAP R/3  
Zdroj: Bogusz, 2020

Oblast nákupu je spravována pod modulem MM, tedy materiálového hospodářství a nákupní proces v SAP obsahuje standardní prvky, kterými jsou žádost o nákup materiálu (Purchase Requisition), nákupní objednávka (Purchase Order), příjem zboží (Goods Receipt) a příjem faktur (Invoice Receipt). Dalšími prvky nákupu zahrnutými v SAP je například i rámcová smlouva (Contract Framework). Podporu pro jednotlivé procesy ať se jedná o nákupní proces či jakýkoliv jiný v SAP zajišťuje modul WF, který je nezbytný například pro schvalování jednotlivých kroků procesu apod.



### 3 Mezinárodní společnost Knorr-Bremse

Knorr-Bremse je mezinárodní společnost, která se zabývá výrobou brzdových systémů pro železniční a užitkovou přepravu a která působí na trhu 115 let. Do portfolia společnosti lze zařadit i podskupiny produktů, jako jsou inteligentní dveřní systémy, řídicí komponenty, klimatizační systémy pro kolejová vozidla, torzní tlumiče vibrací a systémy řízení převodovky pro užitková vozidla. V roce 2019 dosáhla společnost obrátu ve výši 6,94 miliard EUR a zaměstnávala na celém světě 28 900 pracovníků.



*Obr. 4: Umístění KB Group ve světě (tmavá výplň)  
Zdroj: Interní materiály KB, 2020*

Společnost má velice bohatou historii. Byla založena inženýrem Georgem Knorrem v roce 1905 v Boxhagen-Rummelsburgu, Neue Bahnhofstrase, nedaleko Berlína. V roce 1911 se společnost sloučila se společností „Continentale Bremsen-GmbH“. Rok 1913 byl významným rokem pro výstavbu nového sídla společnosti, tepláren, dalších výrobních závodů a vedlejších budov. Základní bod obchodního úspěchu pro společnost byl zajištěn díky dohodě s pruskými státními drahami, které pracovaly na dodávkách jednokomorových systémů do rychlíků, kde právě společnost Knorr-Bremse zajistila stlačenou vzduchovou brzdu „Knorr Druckluft-Einkammerschnellbrems“, která nabízela výrazně vyšší bezpečnostní výkon v porovnání s tradičními systémy.

Průlom nastal v roce 1918, s novou nákladní vlakovou brzdou Kunze-knorr, která změnila rozmístění brzd po celé délce vlaku, a dále pak v roce 1922, kdy získala společnost svůj první patent na brzdy nákladních vozidel.

V následujících letech bylo představeno nespočet nových druhů brzd právě pro vlaky, jak osobní, tak rychlíky. Rok 1945 byl pro společnost velice složitý, a to převážně z důvodů zabavení a demontování závodu v Berlíně Ruskem, po druhé světové válce. Návrat se uskutečnil v roce 1949 díky Marshallově smlouvě v Západním Berlíně, ve které společnost vybavovala 18 000 nákladních vozů brzdami. V následujících letech se začaly vyrábět mnohem těžší a rychlejší nákladní automobily. Z tohoto důvodu byla potřeba vyvinout odpovídající brzdový systém, který byl pojmenován ALB, neboli automatický brzdový systém, závislý na zatížení.

První kotoučovou brzdu pro nákladní automobily společnost představila v roce 1969 ve formě hydraulicky ovládaných sklopných brzdových třmenů. 70. léta znamenala vývoj ABS a ASR systémů, ABS tzv. Anti-lock Braking System, který zabraňuje zablokování kol během brzdění a přispívá tak ke zvýšení ovladatelnosti automobilu. ASR, Anti-Slip Regulation System, který zabraňuje protáčení hnacích kol a zapíná se automaticky při nastartování motoru. Systém pracuje při jakékoli rychlosti a pracuje ve spojení s ABS. V 80. letech představila společnost řídicí ventily s přímým uvolňováním a využila tak svou americkou dceřinou společnost Knorr-Brake Corporation, která byla založena roku 1973, aby zvýšila objem na trhu.

Rok 1987 a následující roky byly pro společnost důležité. Společnost vyvinula pneumatickou kotoučovou brzdu, která se dostala do celého světa. Následoval elektronický brzdový systém EBS, který měl výhodu oproti pneumatickému ovládní v tom, že zahrnoval kratší dobu odezvy a sníženou brzdnu dráhu, což znamenalo mnohem větší bezpečnost.

Počátek éry divize kolejových vozidel nastal v roce 1991, spojením obou systémů a vznikla elektropneumatická brzda. Přelom let 1993-1994 společnost oddělila kolejová a užitková vozidla a vznikly dvě divize, které jsou nyní nezávislými společnostmi.

V roce 1999 se společnost začala zaměřovat na elektroniku a započala spolupráce se společností Bosch. Obrovský krok vpřed znamenal pro společnost rok 2007, kde se elektronická brzda EP-60 začala používat u extrémně dlouhých nákladních vlaků v USA a Jihoafrické republice.

Společnost v roce 2014 vyvíjí vlastní brzdové destičky a vytváří společný podnik s názvem Icer Rail. Dále představuje novou generaci kotoučové brzdy, mechatronický systém řízení převodovky, systém řízení chytrým telefonem pro zvedání, spouštění přívěsů a nový vysoce výkonný asistenční systém řidiče. V roce 2015 společnost oslavila 110 let výročí od založení společnosti a vzkvétající společné podniky na čínském a ruském trhu.

V roce 2018 byla společnost úspěšně uvedena na frankfurtskou burzu cenných papírů.

### **3.1 Historie Knorr-Bremse v České republice**

Společnost Knorr-Bremse navázala v České republice na historii výroby brzd, která probíhala od roku 1957 v Hejnicích. V roce 1968 se tehdejší podnik začal zaměřovat na výrobu vzduchotlakých brzdových systémů. Roky mezi lety 1970-1990 se podnik v Hejnicích stal monopolním výrobcem a mezi nejdůležitější zákazníky se řadila AVIA,



*Obr. 5: Závod KB Liberec  
Zdroj: Interní materiály KB, 2020*

TATRA nebo KAROSA. Roku 1993 se podnik Systémy pro užitková vozidla, ČR, s.r.o. v Hejnicích stal dceřinou společností firmy Knorr-Bremse v Mnichově. Společnost v České republice vyrábí hlavní brzdiče, posilovače spojky, membránové válce a vysoušecí patry. V červnu 2010 se otevřel a přemístil celý závod Knorr-Bremse ČR do Liberce. Výroba je rozdělena na dvě části, a to na montážní linky a obrobnu. Obrobna je založena na zpracování materiálů, které se dále využívají na montážních linkách nebo pro další výrobu do evropských závodů.

### **3.2 Organizační struktura**

Společnost Knorr-Bremse je jediná společnost, která dodává širokou škálu produktů a služeb pro kolejové i užitkové systémy. Jako inovátor v těchto odvětvích je společnost Knorr-Bremse průkopníkem pro řešení propojených systémů. Svou celosvětovou přítomností a činností se skupina snaží být silným a schopným partnerem výrobcům vozidel a provozovatelů služeb po celém světě.

S ohledem na významné globální megatrendy jako je urbanizace, udržitelnost, digitalizace a trhy s mobilitou, nabízejí dobré dlouhodobé vyhlídky na udržitelný růst.

V čele libereckého závodu stojí generální ředitel, jež se zodpovídá managementu v německé centrále celé společnosti. Management libereckého závodu je uspořádán ve vertikální struktuře, tj. až do tří úrovní v závislosti na konkrétním úseku.

Společnost je rozdělena do jedenácti oblastí, kde každá oblast má svého vedoucího (první či druhá úroveň managementu). Těmito oblastmi jsou oddělení financí a controllingu, salesu a marketingu, logistiky, kvality, výroby I. a II., technologie, lidských zdrojů a oddělení repase. Přímo podřízenými vedoucími, druhé úrovně, řediteli jsou vedoucí správy budov a majetku a vedoucí Knorr-Bremse výrobního systému. Každému vedoucímu první úrovně se dále zodpovídají vedoucí druhé úrovně, jež mají na starost chod určité části daného oddělení.

Například oddělení financí a controllingu, jehož činnostmi se bude dále zabývat tato práce, je dále rozdělena na oblasti controllingu sériové výroby, controllingu repase a samotné účetnictví. Oddělení salesu a marketingu, jehož činnosti budou taktéž zahrnuty v této práci,

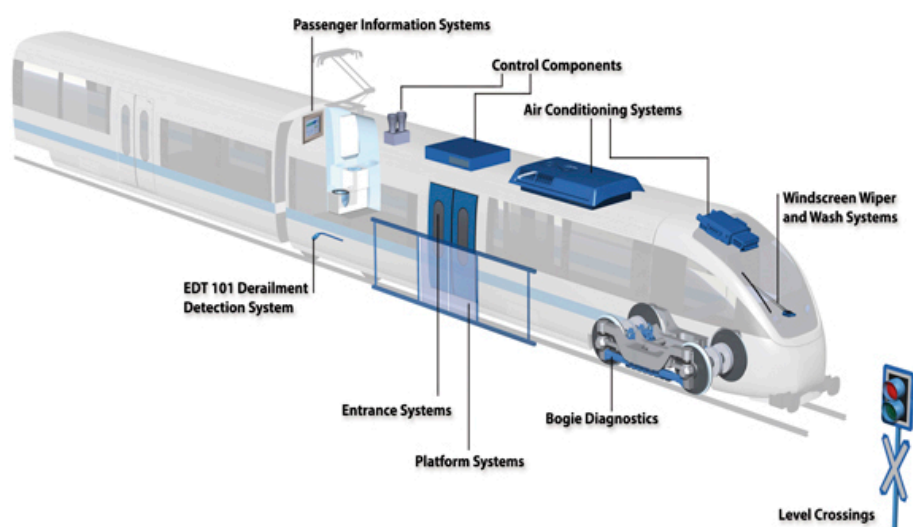
je rozčleněno na výzkum trhu a marketing, technický sales a komerční sales. Celá organizační struktura viz příloha A.

### 3.3 Hlavní činnosti společnosti

Společnost Knorr-Bremse se zabývá již zmíněnou výrobou brzdových a palubních systémů. Společnost Knorr-Bremse v ČR se rozděluje na dvě divize. Systémy pro kolejová vozidla a systémy pro užitková vozidla.

#### 3.3.1 Systémy pro kolejová vozidla

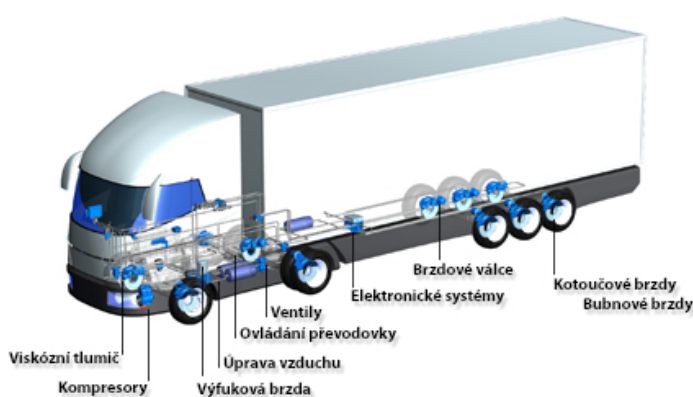
Společnost Knorr-Bremse v Liberci je jedním z předních výrobců brzdových systémů pro kolejová vozidla. Divize dosáhla v roce 2019 obratu ve výši 3,656 miliardy EUR. V divizi RVS (Rail Vehicle Systems) se vývojové aktivity firmy zaměřily na identifikaci řešení zvýšení přepravní kapacity a efektivnější provoz vozidla udržitelným způsobem, aby se optimalizovaly jejich náklady na životní cyklus. Úsilí se soustředí především na automatizovaný provoz vlaku, ekodesign a digitalizaci produktů. Celková škála produktů pro kolejová vozidla zahrnuje brzdové systémy, dveřní systémy, klimatizační zařízení, diagnostická zařízení pro podvozky, toalety a stěrače. Stěžejním produktem jsou brzdové systémy, do kterých spadá široké spektrum dalších produktů, jako jsou pneumatické regulační systémy, řídicí elektronické systémy, systém pro dodávání vzduchu a hydraulické brzdové systémy.



Obr. 6: Systémy kolejových vozidel  
Zdroj: Interní materiály KB, 2020

### 3.3.2 Systémy užitkových vozidel

Divize společnosti Knorr-Bremse pro užitková vozidla se zaměřuje na pneumatiky, mechaniky, elektroniku a různé další technologie, především tedy na brzdové a pojezdové řízení. Společnost vyrábí komponenty do celé Evropy, Severní Ameriky a Asie. Je také předním dodavatelem výrobků pro brzdové systémy a dynamiku užitkových vozidel (včetně systémů řízení), tj. systémů dodávky a distribuce energie a paliva. Zákazníky má společnost po celém světě a patří mezi ně společnosti, jako jsou Iveco, Kogel, Scania, Volvo, Daf, Schmits Cargobull, Krone, Benalu, FAW, Hyundai, Isozu a mnoho dalších.



Obr. 7: Systémy užitkových vozidel  
Zdroj: Interní materiály KB, 2020

Knorr-Bremse je jedním z předních výrobců brzdových systémů pro autobusy, nákladní automobily, přívěsy a zemědělské stroje. Pyšní se celou škálou produktů v oblasti elektronických brzd, systémů přívodu vzduchu nebo asistenčních systémů pro řidiče.

Zákazníkům také nabízí databázi, kde je možnost vyhledat rychle a jednoduše informace o daných produktech a dílech pomocí vyhledávacího nástroje Knorr-Bremse.

#### Brzdové systémy

Společnost vyvíjí nové a moderní vývojové nástroje, které zaručují bezpečnost a spolehlivost i v těch nejnáročnějších podmínkách. Při brždění je důležitým aspektem stlačený vzduch, který je vyroben pomocí již zmiňovaných kompresorů přes klimatizační jednotku a slouží k účelům vzduchového odpružení. Ale ke skutečnému brzdovému účinku dochází hlavně mechanicky. Společnost Knorr-Bremse vyrábí kotoučové brzdy, které váží

50 kg a způsobí zpomalení 900 kW. Jejich využití je především u nákladních vozidel nebo tahacích návěsů. Elektronika ve své podstatě nahradila pneumatiku. Elektronické řídicí zařízení je schopno mnohem rychleji regulovat ovladatelnost příslušných ventilů a modulů. To má za následek mnohem lepší stabilitu vozidla, lepší kontrolu brzdění a především bezpečnost.

### **Tlumiče**

Tlumiče snižují kmitání v hřídelích a palivových čerpadlech, čímž je zajištěna delší životnost motoru a snížení hlučnosti. O výrobu tlumičů se stará dceřiná společnost Knorr-Bremse s názvem HASSE & WREDE, tato společnost se zaměřuje na viskózní a hydraulické tlumiče. Viskózní tlumiče se rozdělují na dva typy s oddělenou řemenicí a tlumiče s cílem odstranění torzních kmitů. Hydraulické tlumiče fungují pomocí klapky, která snižuje rotační kmitání s principem hydrodynamického vytlačování.

### **Kompresory**

Stlačený vzduch je hlavním zdrojem energie pro všechny pneumatické brzdové systémy, spojky a vzduchové odpružení v těžkých užitkových vozidlech. Onou hlavní složkou zásobování vzduchu je kompresor, který je poháněn zpravidla motorem a vytváří potřebný stlačený vzduch. Portfolio produktů společnosti Knorr-Bremse pokrývá celou řadu požadavků. Sortiment zahrnuje jedno i dvouválcové kompresory. Jednou z nejdůležitějších inovací pro společnost je kompresor se spojkou, díky kterému je možné dosáhnout úspor paliva.

### **Řízení vzduchu**

Vzduch v motoru řídí výfuková brzda, která zajišťuje zpomalení vozidla přiškrcením výfukových plynů. Výfuková brzda je vybavena mechanismem, který udržuje protitlak stanovený rozsahem průtoku plynu. Díky tomu umožňuje neustálé zpomalování, které je nezávislé na zatížení motoru.

## Ovládání převodovky

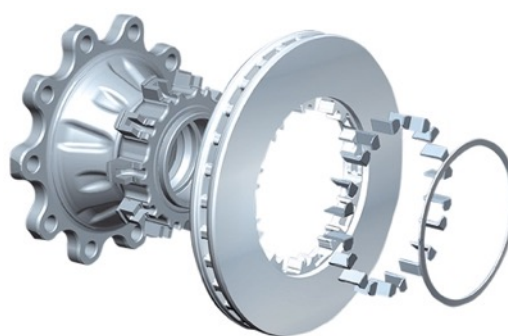
Ovládací jednotky spojky zajišťují bezpečné ovládání převodovek. Hlavní válec spojky je ovládací zařízení, které převádí celou sílu na regulační hydraulický tlak. A tento tlak se využívá na ovládání serva spojky, která je namontována na převodovku. Servo spojky má funkci posilovače pedálu s využitím vzduchu a je ovládáno hlavním válcem spojky. Společnost Knorr-Bremse vyvinula tzv. Servo-Shift, který napomáhá k řazení pro manuální převodovky. Díky tomuto modelu umožňuje řidiči rychlou a pohodlnou změnu převodu pro maximální bezpečnost. Do portfolia produktů patří i elektronická řídicí jednotka převodovky AMT tzv. automatizovaná manuální převodovka. Ta je namontována na horní straně převodovky a skládá se z mechanických a elektronických součástí.

## Kotoučové brzy

Společnost Knorr-Bremse vyvinula kotoučové brzdy pro těžká nákladní vozidla s celkovou hmotností od 6 do 44 tun. Výhodami oproti konvenčním systémům jsou kotoučové brzdy pohodlnější na údržbu, zvýšená bezpečnost, nižší hmotnost a nižší náklady na údržbu. Dalším významným vývojem společnosti je monobloková konstrukce, která snižuje tepelné trhliny a posunula tak společnost do světových žebříčků v oblasti výrobců kotoučových brzd a kompletních systémů pro užitková vozidla. Vyrobila již 20 milionů kotoučových brzd.



*Obr. 9: Kotoučová brzda ST7  
Zdroj: Interní materiály KB, 2020*



*Obr. 8: Disky kotoučové brzdy  
Zdroj: Interní materiály KB, 2020*

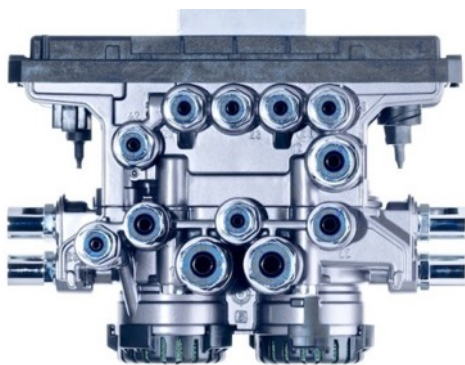


## Bubnové brzdy

Jsou nedílnou součástí na nápravách užitkových vozidel, kde poskytují provozní a parkovací funkci. Společnost vyrábí a vyvíjí bubnové brzdy S-Cam, neboli s S-vačkou a stavěcí páky. Bubnová brzda spolu s pneumatickým brzdovým válcem tvoří základ brzdového systému. Díky utěsněnému pouzdru jsou brzdové čelisti dobře chráněny proti korozivním vlivům (voda, prach, sůl) a nečistotám (písek, bláto, kameny).

## Elektronické systémy

Společnost Knorr-Bremse se pyšní svým vývojem aktivních a pasivních asistenčních systémů pro řidiče, což přispívá k vyšší bezpečnosti na silnicích. Do elektronických systému spadá ABS (protiblokovací brzdový systém), ESP (elektronický stabilizační program), EBS (elektronické brzdové systémy) a ACC (adaptivní tempomat). Protiblokovací brzdový systém zamezuje zablokování kol při brzdění a společnost je poskytuje pro všechny typy vozidel. Elektronický stabilizační program způsobí automatickou stabilizaci vozidla při neobvyklých a nebezpečných okamžicích a zabrání tak vozidlu ve smyku nebo větší nehodě.



*Obr. 10: Elektronický brzdový systém pro přívěsy  
Zdroj: Interní materiály KB, 2020*

Společnost Knorr-Bremse je první na světě, která nabízí tento program i pro kombinace přívěsů. Elektronický brzdový systém spojuje dohromady základní funkce řízení brzdění, ABS a ASR. Výhodou tohoto systému oproti pneumatickému je kratší brzdná dráha a doba odezvy. Systém má v sobě i zabudovaný tempomat, pro jízdu z kopce, řízení síly spojky nebo ovládání opotřebení.

## **Steering**

Společnost tedrive Steering vyvinula inteligentní hydraulický systém řízení iHSA. Jedná se o řídicí modul, který umožňuje integraci systémů varování při vybočení z jízdního pruhu, kompenzaci bočního větru apod. Hydraulická technologie je nezávislá na zatížení a velice šetrná k životnímu prostředí. Má i spoustu dalších výhod, jako například optimalizační instalační rozměry, potenciál čerpadla či zařízení pro šetření CO<sub>2</sub>.

## **Ventily**

Ventily umožňují ovládání přívodu stlačeného vzduchu do brzdových systémů a systémů vzduchové odpružení. Portfolio pokrývá všechny požadavky brzdového systému, do kterého společnost řadí pedálové brzdové ventily, ruční brzdové ventily, reléové ventily, regulátory tlaku brzd, vzduchové závěsné ventily.

## **Válce**

Brzdové válce slouží pro převod pneumatické energie na mechanickou. To má za následek, že se třecí materiál přitlačí na styčnou plochu brzdy a díky tomu vozidlo zpomalí nebo zastaví. Společnost Knorr-Bremse nabízí brzdové válce pro téměř všechna použití a zahrnuje tím nejen vozidla různých velikostí, ale také kompletní spektrum konstrukcí válců a to pro autobusy, nákladní vozidla nebo přívěsy.

## **TruckServices**

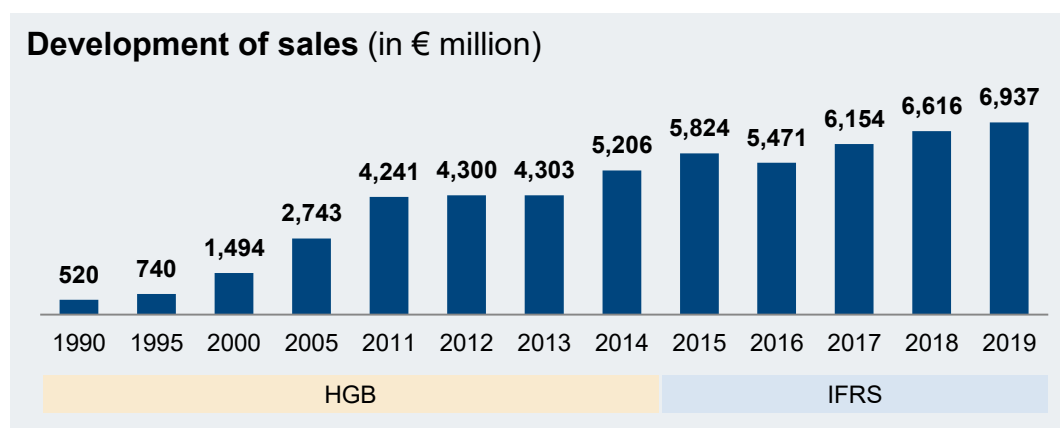
Knorr-Bremse sdružuje své odborné znalosti na trhu s náhradními díly pro celý sortiment pod značkou TruckServices. Portfolio zahrnuje spolehlivá a ekonomická řešení pro údržbu, opravy a diagnostické práce na užitkových vozidlech všech typů. Aftermarket značka TruckServices má nasmlouvaných více než 500 smluvních zákazníků na své odborné síti. Podporuje zákazníky s vyhrazenou organizací EMEA aftermarket a má 6 evropských skladů podporujících optimálních pokrytí zákazníků.

Alltrucks je kompletní dílenská koncepce pro servis nákladních automobilů a přívěsů. Jedná se o společenství firem Bosch, Knorr-Bremse a ZF, které vzniklo v roce 2013.

Nabízí dílnám užitkových vozidel širokou škálu produktů a služeb umožňující efektivní opravy a údržbu užitkových vozidel, přívěsů a návěsů, napříč všemi značkami.

### 3.4 Knorr-Bremse a současný světový obchod

Globální hospodářský výhled v roce 2019 byl utlumený a rizika zpomalení se zvýšila v rámci rostoucí politické nejistoty a zhoršujícího se podnikatelského klimatu. Růst světového HDP zpomalil z 3,6 % v roce 2018 na 2,9 % v roce 2019. V průběhu roku 2019 téměř všechny národní ekonomiky zaznamenaly zpomalení a světový obchod stagnoval. Společnost Knorr-Bremse v Liberci je závislá na vývoji poptávky především po užitkových vozidlech. Z aktuálních údajů pro rok 2019 vyplývá, že za posledních 8 let vývoj prodeje roste, až na lehký pokles v roce 2018. Celkový obrat za rok 2019 se meziročně zvýšil o 4,8 % z 6,615 miliard EUR na 6,94 miliard EUR. Zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace tzv. EBIT se za rok 2019 procentuálně zvýšil o 12,8 % oproti roku 2018. Návratnost tržeb pro rok 2018 činila 17,8 % a pro rok 2019 19,2 %. Kapitálové výdaje se procentuálně zvýšily o 7,6 %. Výzkum a vývoj, se nákladově zvýšil o 9,1 % z 363 milionů EUR za rok 2018 na 396 milionů pro rok 2019, tak aby společnost mohla vylepšit stávající produkty a postupy.



Obr. 11: Vývoj prodeje

Zdroj: Interní materiály KB, 2020

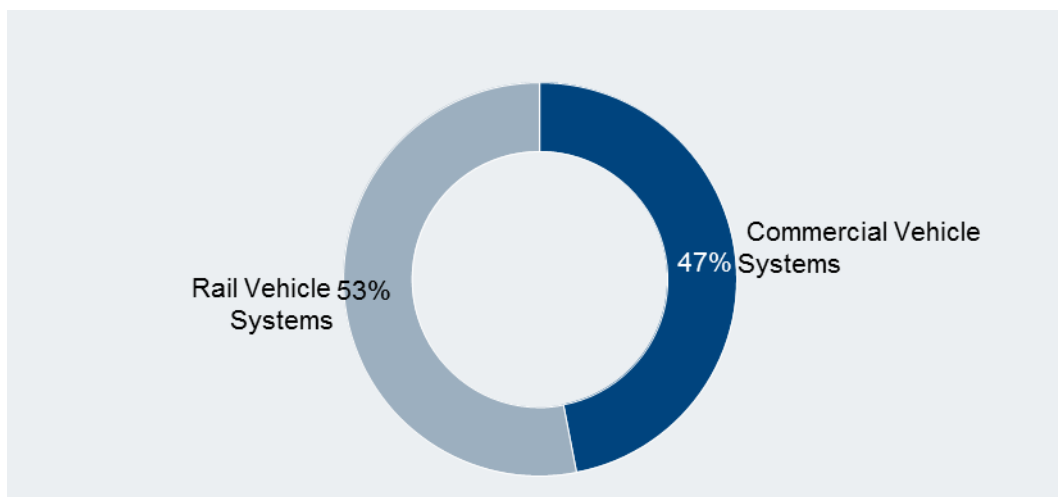
Z celkového obratu pro rok 2019, který činil, již zmiňovaných 6,937 miliard EUR, byl největší procentuální obrat v Evropě a Africe, který činil 3,198 miliard EUR. Nicméně od roku 2018 se snížil o 1,9 %. Ve Spojených státech amerických se obrat z roku 2018 zvýšil o 11,1 %. V roce 2018 činil 1,572 miliard EUR a pro rok 2019 byl 1,747 miliard EUR. K zvýšení poptávky došlo i v Asii a to o 11,7 %. Produkty a služby prodává společnost

zákazníkům po celém světě a jsou partnery všech hlavních výrobců vozidel, jakož i provozovatelů železničních služeb a vozového parku. Evropa je nejsilnější prodejní prostředí, v roce 2019 společnost vytvořila 46 % tržeb (tj. na základě země, ve které konkrétní vozidlo, pro které dodávají systémy nebo komponenty, bylo v provozu) v Evropě/Africe, zbytek pochází z Asijsko-pacifického regionu (29 %) a Severní a Jižní Ameriky (25 %). Obě divize mají významný poprodejní obchod. V roce 2019 tvořily aftermarketové aktivity přibližně 34 % z celkových společnosti.

Vyšší podíl na obratu společnosti pro rok 2019 udávají kolejová vozidla viz. Obr. 12.

V roce 2018 činil obrat 3,462 miliard EUR a za rok 2019 3,656 miliard EUR. Obrat užitkových vozidel se procentuálně zvýšil o 3,8 % a za rok 2019 činil 3,280 miliard EUR.

Globální trh kolejových vozidel se v roce 2019 vyvíjel pozitivně a rostl odhadem o 2,6 %. Tento nárůst byl silně tažen asijským trhem, zejména Indií. Trh v Evropě/Africe také rostl v souladu s očekávaními. Severoamerický trh osobní železniční dopravy vykazoval mírný pokles, zatímco vnitrostátní nákladní doprava zaznamenala ve čtvrtém čtvrtletí roku 2019 výrazné zpomalení. Jižní Amerika byla stabilní, i když pomalu se pohybující. Celkově byl růst patrný jak na trhu s OE, tak na trhu s náhradními díly.



Obr. 12: Obrat divizí v procentech  
Zdroj: Interní materiály KB, 2020

Trh v Evropě se vyvíjel pozitivně. Objem trhu ve Skandinávii, Francii, Itálii, Belgii, Polsku, Rusku a dalších zemích zaznamenal výrazný nárůst; Německo nadále vykazovalo stabilní růst na vysoké úrovni.

Užitková doprava v Severní Americe poklesla. V první polovině roku vykazoval trh nákladní dopravy známky stabilizace, ale ve čtvrtém čtvrtletí 2019 došlo k výraznému zpomalení. Trh s železničními vozidly v Jižní Americe zůstal stabilní.

Asijský trh železničních vozidel vykazoval významný růst, který byl tažen zejména pozitivním vývojem v Indii a Číně. V Číně poptávka po vysokorychlostních vlacích mírně poklesla, zatímco místní trh hromadné dopravy (metro) nadále rostl. Indie výrazně investovala do rozšiřování svých osobních flotil.

Konkurenční situace a postavení na trhu s produktovým portfoliem, které nabízí divize Commercial Vehicle Systems, je Knorr-Bremse jedním z globálních lídrů v tomto odvětví. Vedle menších dodavatelů na tomto trhu je Wabco Holdings, Inc. hlavním konkurentem. V klíčových regionech, Severní Americe a Evropě, se Knorr-Bremse řadí mezi lídry na trhu systémů vzduchových brzd. Vedoucí postavení společnosti, na vysoce regulovaných trzích s kotoučovými brzdami a asistenčními systémy pro řidiče, představuje silnou platformu s velkým potenciálem pro další růst v asijsko-pacifickém regionu.

Globální obchod s užitkovými vozidly se v roce 2019 zpomalil, s velmi odlišnými regionálními trendy. Obchod s nákladními vozidly v Severní a Jižní Americe byl velmi vzkvétající, zejména během prvních tří čtvrtletí, zatímco podnikání v Evropě a Asii vykazovalo klesající tendenci. V Evropě a Africe podle údajů společnosti Knorr-Bremse, se po mírném růstu o 1 % v roce 2018, snížila výroba nákladních vozidel v západní Evropě, v roce 2019 celkem o -9 %. Pozitivní podněty z východní Evropy nemohly kompenzovat klesající růst podnikání v západní Evropě.

Za celý rok vzrostl trh s užitkovými vozidly v Severní Americe o dalších 5 % ve srovnání s rokem 2018. Trendy patrné v posledních několika letech – konkrétně rostoucí tendence instalovat do vozidel sofistikovanější asistenční systémy pro řidiče, v kombinaci s rostoucí popularitou vzduchových kotoučových brzd nad bubnovými brzdami – pokračovaly i v průběhu roku 2019. Po třech čtvrtletích, které ve srovnání s rokem 2018 vykazovaly

kumulativní růst o 12 %, však došlo k poklesu ve čtvrtém čtvrtletí. V Jižní Americe pozitivní pokrizový sentiment přetrvával. Částečně díky poptávce po výměnách se výroba nákladních vozidel zvýšila o dalších 6 %.

Navzdory obchodnímu sporu s USA vzrostla výroba užitkových vozidel v Číně o 4 %. Poptávka v Číně prudce vzrostla, zejména ke konci roku. Naproti tomu japonská domácí poptávka vykazovala negativní růst, což vedlo k 8% poklesu místní výroby užitkových vozidel. Po dosažení nejvyššího období v roce 2018 se indická výroba užitkových vozidel v roce 2019 prudce snížila o -37 % na zhruba 260 000 vozidel (2018: přibližně 410.000 vozidel). V důsledku toho se výroba užitkových vozidel v Asii celkově snížila o 6 %.

Finanční trhy byly v roce 2019 rozděleny. Nejistota způsobená obchodním sporem a s ní spojenými obavami z recese se jednostranně soustředila na státní dluhopisy. Ačkoliv některé země zaznamenaly ve čtvrtém čtvrtletí oživení, zejména evropské vládní dluhopisy se stále trvale obchodují v negativním teritoriu. Na druhé straně trendy na akciových trzích jasně odrážely nízké úrovně úrokových sazeb, díky naději na vyřešení obchodního sporu a globální oživení v roce 2020. V důsledku toho americké ceny akcií vytvořily nové rekordy, a evropské burzy dosáhly nebo překročily maxima posledních let.

Závěrečná cena akcií společnosti Knorr-Bremse v roce 2019 činila 90,75 EUR, což představuje 15,4% nárůst cen oproti 78,62 EUR na konci roku 2018. V kombinaci s dividendou ve výši 1,75 EUR to odpovídá celkové návratnosti akcionářů ve výši 17,7 %. Začátkem roku 2019 zaznamenaly akcie Knorr-Bremse velmi dynamický růst. Jak rok pokračoval a zintenzivnila se obchodní válka mezi USA a Čínou, v kombinaci se zrychlujícím poklesem v příchozích objednávkách od výrobců užitkových vozidel v Severní Americe a Evropě, ale také se změnami ve výkonné radě společnosti, to vše mělo za následek ovlivnění cen akcií. V průběhu fiskálního roku se MDAX (akciový index, který uvádí německé společnosti obchodující na frankfurtské burze) zvýšil z 21 588 bodů na 28 313 bodů. To představuje růst o 31,1 %. Koncem roku 2019 se hodnocení MDAX společnosti Knorr-Bremse umístilo na 22. místě. Program MDAX zahrnuje 60 společností s nejvyšším hodnocením v Německu. V roce 2019 se průměrný objem obchodování akcií Knorr-Bremse na MDAX zvýšil přibližně o 12 %. V návaznosti na průměrný denní obrat

vzrostly akcie Knorr-Bremse na 161 541 bodů v roce 2019. Do konce roku 2019 byly akcie Knorr-Bremse pokryty 14 předními národními a mezinárodními analytiky.

## 4 Mezinárodně obchodní činnost společnosti Knorr-Bremse

Použitá data, ze kterých vychází analytická část, jsou doložena interními materiály společnosti Knorr-Bremse, jako je nákupní objednávka, dodací list a faktura daného produktu. Analytická část práce řeší data spojená s ventilem, který si objednala společnost TATRA TRUCKS a.s. Cílem je zmapování procesu, od objednání zboží zákazníkem, přes nákup dílu centrálním skladem a jeho následné dodání tomuto zákazníkovi. Následně jsou v analytické části některé činnosti názorně provedeny a vyzkoušeny v informačním systému SAP.

Z důvodu ochrany společnosti a zákazu uvádění cen třetí straně jsou ceny vymazány či jsou uvedena pouze testovací data pro účely této práce. V následujících podkapitolách budou popsány možné způsoby, jak by mohla společnost Knorr-Bremse zajistit objednávku požadovaného dílu od svého dodavatele a jeho následné dodání cílovému zákazníkovi.

Výstupem oddělení nákupu a nákupních procesů jsou hmotné polotovary a finální výrobky, které jsou dodávány do oddělení výroby nebo přímo zákazníkovi. Mezi hmotné polotovary můžeme zařadit výkovky nebo odlitky. Finálními výrobky jsou myšleny kotoučové brzdy, bubnové brzdy, válce, ventily, kompresory apod. Nakupované položky je možné rozdělit do následujících skupin: nákup přímého materiálu, tj. šedá litina, tvárný grafitový železo, litina, lehké slitiny – např. písek, zápustka. Dále tlakové odlitky, odlitky z těžkých kovů, tvárné odlitky, kování, výlisky, slinuté výrobky - např. brzdové destičky, rukávy. A na nákup nepřímého materiálu, tj. IT software i hardware, obráběcí stroje a závody, kancelářské potřeby, jídelna, dílenské materiály, nářadí, zařízení, měřidla, měřicí a zkušební zařízení, nákup režijního materiálu – např. oleje, ochranné a pracovní pomůcky, nářadí, nástroje, čisticí přípravky, svítidla a další. Do nepřímého nákupu se řadí i nákup služeb (inženýrské a stavební služby).

Cíle managementu nákupu společnosti Knorr-Bremse jsou následující. Vytváření a rozvoj dlouhodobých partnerství, zaměření na klíčové dodavatele, optimalizace řízení dodavatelského řetězce, zvýšení výkonu dodavatelů s ohledem na kvalitu produktů a spolehlivost dodávek, snížení materiálových nákladů.



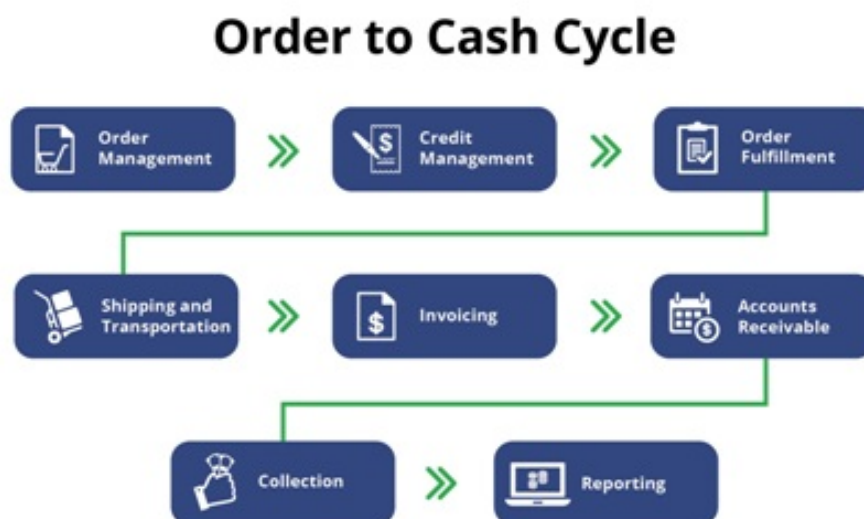
Od dodavatelů se očekává vynikající kvalita (žádné vady), spolehlivost dodávek a flexibilitu, inovativní produkty za hospodárné ceny, celosvětové zastoupení, vývojové a systémové kompetence, mezinárodní nákupní podmínky, dohody v oblasti logistiky a dlouhodobé spolupráce.

Jako technologický průkopník v oblasti brzdových systémů pro kolejová a užitková vozidla se společnost Knorr-Bremse neustále snaží rozšiřovat vlastní pole kompetence a být jako celosvětový dodavatel systémů silným partnerem ve vývoji moderních brzdových a palubních systémů.

Směrnice podle normy N20000 zajišťující kvalitu nákupu společnosti Knorr-Bremse je předpokladem pro těsné partnerství a neustálé zdokonalování celého zásobovacího procesu, kvality a produktivity.

#### 4.1 Order to Cash

Pro pochopení samotného Cross-Company procesu je dobré zmínit a krátce popsat význam Order to Cash procesu. V literatuře je často zkráceně uváděn, jako O2C proces. Celý proces začíná zákaznickou objednávkou finálního výrobku, v případě dále zmiňované firmy Knorr-Bremse tímto produktem bude například konkrétní ventil, a končí příchozí platbou od zákazníka a jejím zaúčtováním. Pro úspěch firmy je klíčová zejména velká



Obr. 13: Diagram návaznosti kroků Order to Cash procesu  
Zdroj: Wong, 2020

optimalizace a zvládnutí celého procesu tak, aby došlo k úspěšnému splnění objednávky zákazníka a nedošlo k jakémukoliv zdržení v některém kroku procesu. Zároveň O2C proces úzce souvisí i s dalšími činnostmi, které musí být dokonale zvládnuté, např. s výrobou, technologií, logistikou a v neposlední řadě účtováním.

Veškeré předcházející firemní aktivity, které vedou k objednávce zákazníka, jsou stránkou zejména sales oddělení, marketingového oddělení a branding, ale nejsou součástí samotného O2C procesu (Wong, 2020).

V následujících podkapitolách budou popsány jednotlivé kroky O2C procesu.

#### **4.1.1 Order management- řízení objednávek**

Krokem řízení objednávky začíná celý O2C proces, jedná se již o přijetí objednávky ze strany zákazníka. Pro přijetí může firma využít e-commerce platformy, osobní kontakt se sales oddělením, e-mailovou komunikaci, či v případě firem využívajících systém SAP akceptací nabídky (quote) a vyplněním požadovaného množství objednaných kusů zboží ze strany zákazníka.

Na příjem objednávky ze zákaznické strany přímo navazuje skupina akcí, které musí být neodkladně a efektivně zahájeny ihned po přijetí objednávky.

#### **4.1.2 Credit management – řízení pohledávek**

Druhým krokem O2C procesu je krok pro snížení rizika spojeného s objednávkou zákazníka a zjištění potenciálních dalších rizik, která objednávku mohou ohrozit v čase do jejího dokončení. Tento zmiňovaný krok se týká zejména zákazníků, pro něž nebyla žádná zakázka dosud realizována a je třeba prověřit jejich potenciál pro úspěšné dokončení zakázky.

#### **4.1.3 Order fulfillment – splnění objednávky**

Po schválení dalšího postupu objednávky navazuje krok splnění objednávky, v rámci kterého dochází k zjištění aktuálních dostupností dílů potřebných k výrobě požadovaného

zboží, případně zmapování dodavatelské sítě a objednání výroby a dodání potřebných dílů, tzn. je realizován nákupní proces.

V případě, že má výrobní oddělení veškeré potřebné prostředky, dojde k samotné výrobě zboží pro uspokojení objednávky a předání zboží oddělení logistiky, k dalšímu zpracování objednávky (Intrigo, 2020).

#### **4.1.4 Order shipping – dodání objednávky**

Po dokončení výroby logistické oddělení zboží zabalí a připraví dodání zákazníkovi. V tomto kroku jsou zahrnuty zejména logistické procesy z hlediska balení zboží, plánování přepravy v souvislosti s dodací podmínkou a samotná expedice zboží.

V rámci systému SAP zároveň dochází k přeskladnění, expedování a zaslání notifikace zákazníkovi o přepravovaném zboží.

#### **4.1.5 Customer invoicing – fakturace objednávky**

Fakturace zakázky je jedním z kritických bodů celého procesu, zejména důležitá je souvislost s druhým krokem procesu - řízení pohledávek. Při neproplacení či zpožděním faktur nebo nesprávnou fakturací může dojít postupnou kumulací těchto chyb, k finančním problémům společnosti.

Nejdůležitější součástí fakturace je správnost získaných dat od personálu zajišťujícího chod procesu, jedná se o data – specifikace výrobku, náklady, datum objednávky, datum odeslání. Zajištěním správnosti údajů je možné fakturaci automatizovat a fakturovat bez zbytečného zpoždění a dalších chyb.

#### **4.1.6 Accounts receivable – kontrola pohledávek**

Další důležitou částí procesu je kontrola pohledávek a provedení nutných změn v systému, v případě detekce chyby. Tato část procesu by měla zamezit zejména proplácení faktur ve zpoždění, tj. po splatnosti.

System, ve kterém je tento krok O2C procesu realizován, by měl upozornit specialisty na neproplacenou fakturu, v předem nastaveném datu, tak, aby mohlo dojít k upozornění zákazníka a včasnému proplacení.

Dále je důležitou součástí automatická detekce chyb v platebních údajích či zákaznických údajích, tak aby chyby bylo možné včas upravit.

#### **4.1.7 Payment collections – platební inkasa**

Včasné a bezchybné proplacení je důležitou částí celého procesu. Pokud nedojde k proplacení, či platbě s chybou, která je následně vrácena, a faktura se stále jeví jako neproplacená, může to vést k chybným odhadům finančních výsledků společnosti apod.

Zároveň v případě identifikace neprovedené platby u objednávky je nutné upozornit další oddělení ve společnosti tak, aby realizace případných dalších objednávek stejného zákazníka s neproplacenými fakturami, byla pozastavena a nedocházelo ke zvyšování dlužné částky.

#### **4.1.8 Reporting and data management – zpětné vyhodnocení**

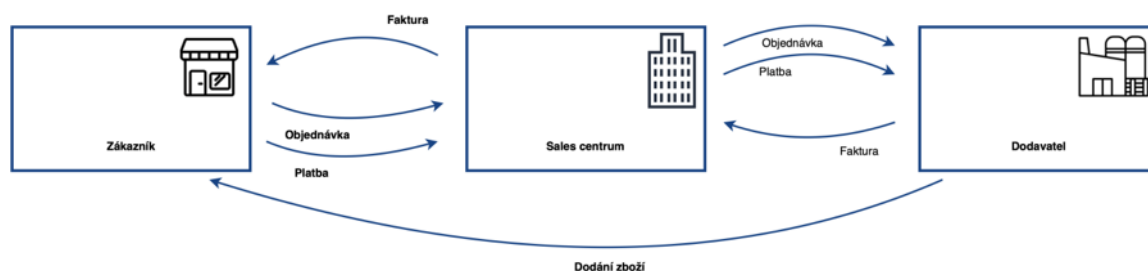
Zpětné vyhodnocení je důležité zejména z hlediska vedoucích pracovníků, aby bylo možné dále zlepšovat a optimalizovat celý O2C proces společnosti.

Možné je vyhodnocovat například, jak která oblast celý proces ovlivňuje, jaká doba uplyne, než dojde k zařazení nového zákazníka a schválení první objednávky. To vše vede k vyšší spokojenosti zákazníka, zlepšování vztahů se zákazníky a vyšší efektivitě vynaloženého kapitálu (Wong, 2020) a (Sana Commerce, 2020).

## **4.2 Cross-Company proces**

Cross-Company proces lze také nazvat jako mezipodnikové obchodní transakce, ke kterým dochází mezi dvěma nebo více společnostmi. Tyto společnosti mají zpravidla určitý typ přidružení, jež může být vlastnictví téže mateřské společnosti nebo existuje vztah mezi kupujícím a dodavatelem. Často zaměňován s pojmem Inter-Company proces neboli

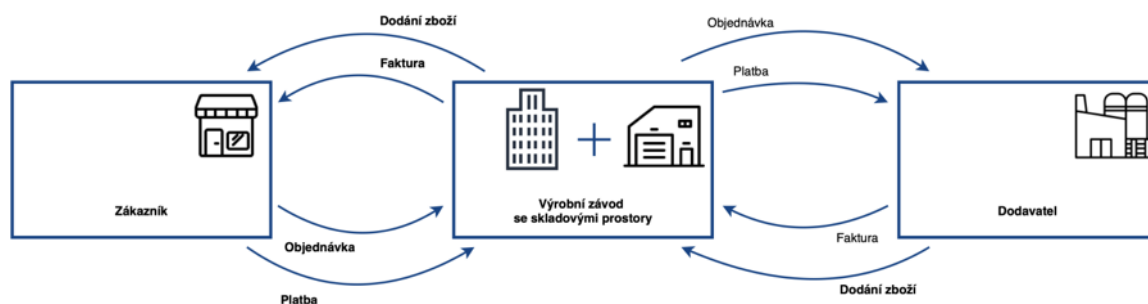
vnitropodnikové transakce. Tyto transakce, jak již název napovídá, pobíhají mezi pobočkami stejné organizace.



Obr. 14: Diagram toku zboží a dokumentů při aplikaci Cross Company procesu  
Zdroj: Vlastní zpracování

Konkrétně příklad společnosti Knorr-Bremse využívá jak Cross-Company, tak Inter-Company proces, které budou vysvětleny v následujících kapitolách.

Na počátku samotný Cross-Company proces spadá do kompetence oddělení nákupu (viz Obr. 14) které shromáždí všechny objednávky od zákazníků a oslovuje jednotlivé dodavatele (pobočky) po celé Evropě. Dodavatel musí být vybrán podle ceny, požadované kvality a termínů dodání, tedy podle parametrů ovlivňujících rozhodování nákupního managementu mezinárodních společností, jak bylo popsáno v kapitole 1.5 a následně v kapitole 4.1.3. Nicméně pokud jde o opakovaného dodavatele či vnitropodnikového dodavatele zboží, probíhá pouze ověření cen podle minulého nákupu a je vystavena, v případě vnitropodnikového dodavatele, vnitropodniková objednávka. Jakmile potenciální dodavatel potvrdí objednávku, je objednávka u dodavatele předána do výroby. Dalším krokem je samotná fakturace, kterou hradí onen zákazník a na příchozí platbu od zákazníka navazuje vnitropodnikové vyúčtování a platba dodavateli za realizovanou výrobu, dle dříve smluvené ceny.

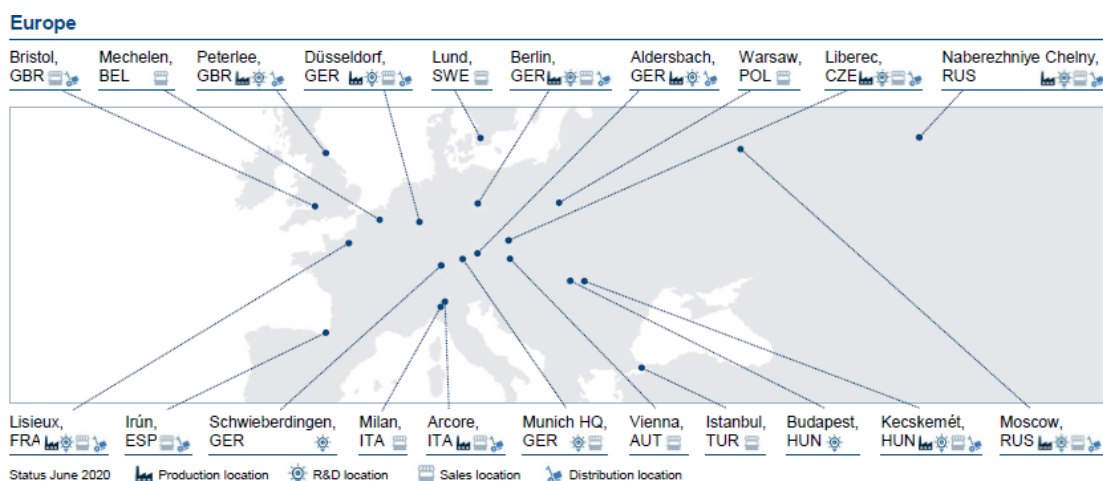


Obr. 15: Diagram toku zboží a dokumentů při aplikaci klasického (dvoustranného) procesu  
Zdroj: Vlastní zpracování

Fakturace proběhne v systému SAP, nebo v jiném informačním systému, dle firmy, a odpovědný pracovník systémově naskladní nebo vyskladní zboží a umožní tak zaúčtování faktury. Mateřská společnost, i když spojuje obě firmy, nemusí být přímo zapojena do procesu objednávání a nezapojuje se ani do platby za objednávku.

### 4.3 Aplikace Cross-Company procesu ve společnosti Knorr-Bremse

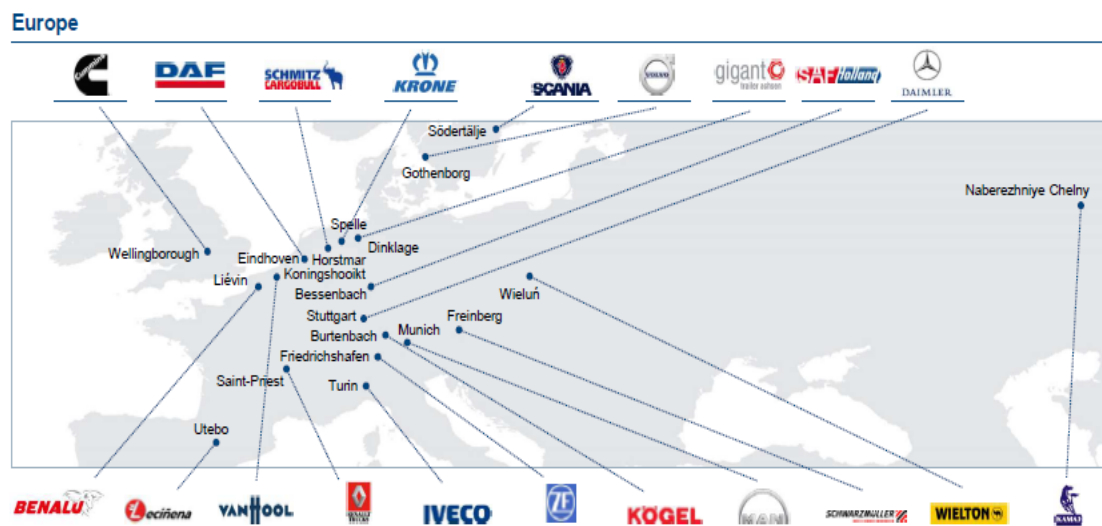
Počátkem celého procesu je objednávka od lokálního zákazníka TATRA TRUCKS a.s., přes e-mailovou adresu do společnosti Knorr-Bremse v Liberci. Společnost Knorr-Bremse Liberec objednávku automaticky posílá prostřednictvím systému SAP do centrálního skladu v Berlíně. Do centrálního skladu v Berlíně chodí veškeré objednávky, napříč Evropou jako je Česká republika, Itálie, Maďarsko, Polsko, Velká Británie apod. viz mapa na Obr. 16. Centrální sklad v Berlíně nakoupí materiál a následně naskladní. V libereckém Knorr-Bremse jej vzdáleně vyskladní (expedice). Následné dodací listy a faktury jsou vyhotoveny v Berlíně a zboží je odesláno externí logistickou firmou NIKA Logistics.



Obr. 16: Produkční, distribuční a sales lokace společnosti Knorr-Bremse v Evropě  
 Zdroj: Interní materiály KB, 2020

První fakturace probíhá na základě inter-company procesu mezi Knorr-Bremse Italy a centrálním skladem v Berlíně. Druhá faktura je vyhotovena přímo z Knorr-Bremse Liberec na zákazníka TATRA TRUCKS a.s. Jakmile přijde zboží do závodu v Liberci společnost TATRA TRUCKS a.s. si přijede svoji externí logistickou firmou pro zboží. Nejedná se tedy o čistý Cross-Company proces, poněvadž společnost Knorr-Bremse využívá mezi procesem centrální sklad v Berlíně. Centrální sklad funguje pro všechny regiony.

Na Obr. 16 jsou vidět jak místa produkce, výzkumu a vývoje, distribuce, tak i sales oddělení společnosti Knorr-Bremse rozmístěné po celé Evropě. Každé sales oddělení má na starosti své portfolio zákazníků, i produktové portfolio. Knorr-Bremse Liberec je zaměřeno na užitková vozidla. Zákazníky společnosti Knorr-Bremse pro divizi systémů užitkových vozidel ilustruje Obr. 17.



Obr. 17: Zákazníci společnosti Knorr-Bremse v Evropě  
Zdroj: interní materiály KB, 2020

Spadají sem společnosti jako je IVECO, KOGEL, BENALU, SCANIA, DAF aj. mezinárodní společnosti.

#### 4.3.1 Reprezentativní díl

Na základě zaslaných interních materiálů od společnosti Knorr-Bremse, viz Přílohy B-E lze podrobněji rozebrat objednávku konkrétního dílu. Jedná se o ventil, který umožňuje přesné ovládání přívodu stlačeného vzduchu do brzdových a odpružených systémů.

Produktový program společnosti Knorr-Bremse pokrývá všechny požadavky konvenčního brzdového systému, například nožní brzdové ventily, ruční brzdové ventily, reléové ventily, regulátory tlaku brzd, regulační ventily přívěsu, vzduchové závěsné ventily nebo voličové ventily pro provoz s kontejnery – také jako dokonalý doplněk k elektronickému řídicímu systému.

### **4.3.2 Dokumenty vstupující do procesu**

Na základě zaslaných materiálů společnosti je možné proces popsat od celkové objednávky, která byla zaslána společností TATRA TRUCKS a.s. Objednávka byla odeslána přes e-mail na oddělení nákupu, resp. Sales odd. Knorr-Bremse Liberec. Tato objednávka byla následně druhý den potvrzena centrálním skladem v Berlíně, viz Příloha C. Nicméně společnost TATRA TRUCKS a.s. uvádí v objednávce rozdílná data dodání jednotlivých dílů, reprezentativní díl byl tedy dodáván samostatně, viz Příloha D Dodací list a Příloha E Faktura pouze na jediný konkrétní díl.

#### **Nákupní objednávka**

Mezi náležitosti nákupní objednávky patří názorně vypsání údaje kupujícího s adresou, IČ a DIČ a to samé na straně prodávajícího. Číslo objednávky, které je v tomto konkrétním příkladě 132000441 a datum, kdy bylo zboží objednáno, tj. 02. 06. 2020. Následuje přesný popis objednaného zboží, číslo a přesný název položky, počet kusů a datum dodání. Dále jsou zde písemně určeny dodací podmínky, která je v tomto případě FCA (Free Carrier). Způsob platby, který je po dodání zboží přes fakturu, se splatností do 30 dnů. Objednávka také obsahuje způsob potvrzení objednávky prodávajícím. V tomto konkrétním příkladu TATRA TRUCKS a.s. písemně informuje o zaplánování a potvrzení požadavku do 5 pracovní dnů. Dále o připravenosti zboží k odběru musí dodavatel (Knorr-Bremse) informovat nejméně 2 dny předem na e-mailovou adresu, ze které byla objednávka zaslána. Order confirmation, neboli potvrzení objednávky, je vytištěno přes informační systém SAP centrálním skladem v Berlíně, zahrnuje číslo objednávky, datum vychystání, seznam všech objednaných produktů včetně cen v EUR. Dále je uvedena dodací podmínka FCA (Free Carrier) a logistická firma NIKA Logistics a.s., viz Příloha B a C.

#### **Dodací list**

Dodací list je zaslán společnosti TATRA TRUCKS a.s. společně se zbožím. Dodací list je označen evidenčním číslem 48202627 a je spárován s číslem objednávky tedy 1320000441. Společnost TATRA TRUCKS a.s. má pro popisovaný díl dojednanou doručovací podmínku FCA, zboží tedy vyzvedne již na své náklady prostřednictvím externí logistické společnosti NIKA Logistics a.s. Tudíž na dodacím listu v popise



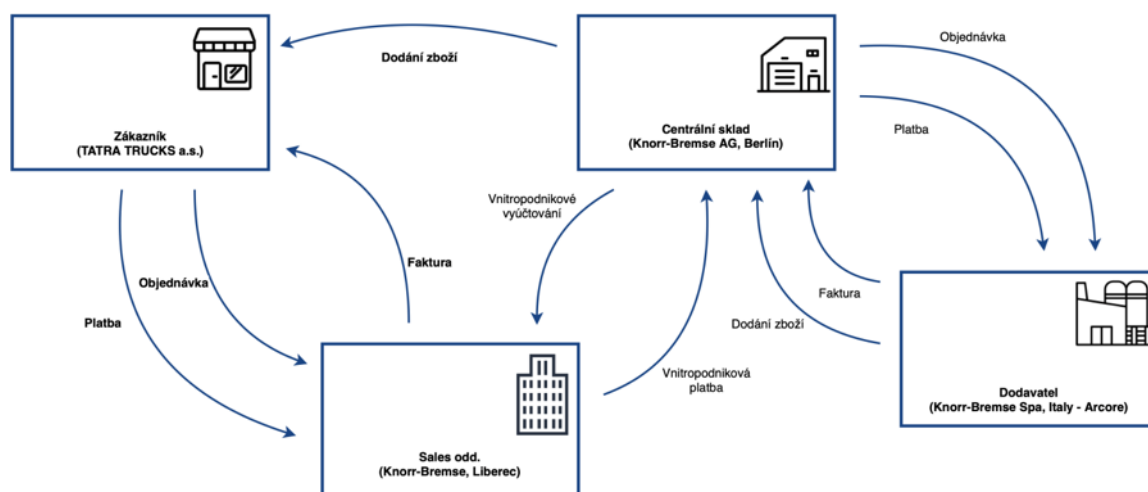
objednávky je společnost Knorr-Bremse Liberec označována jako přechodný adresát. Konkrétní díl centrální sklad v Berlíně objednal z výrobního závodu Knorr-Bremse Spa., Italy, a proto patří do celního sazebníku čísla 84812090, viz Příloha D.

## Faktura

V konkrétním případě společnosti Knorr-Bremse jsou v centrálním skladu v Berlíně vytvořeny 2 faktury. První faktura mezi centrálním skladem v Berlíně a Knorr-Bremse s.r.o. Liberec, slouží k Inter-Company vyúčtování a platbě za zboží dodané zákazníkovi. Druhá faktura je poslána společnosti TATRA TRUCKS a.s. s číslem účtu 240 společnosti Knorr-Bremse s.r.o. Liberec. Faktura je spárována s číslem objednávky 132000441 a dodacím listem 48202627. Faktura byla uhrazena s datem dodávky tj. 22. 07. 2020, viz Příloha E.

### 4.3.3 Popis návaznosti činností v porovnávaných procesech

Jak bylo zmíněno již dříve, celý proces začíná objednávkou, v tomto konkrétním případě zákazníka TATRA TRUCKS a.s., která je doručena do Sales oddělení v libereckém závodě společnosti Knorr-Bremse. Doručení může proběhnout v případě jednorázové objednávky prostřednictvím emailu, v případě opakovaných objednávek toto probíhá standardně prostřednictvím informačního systému.

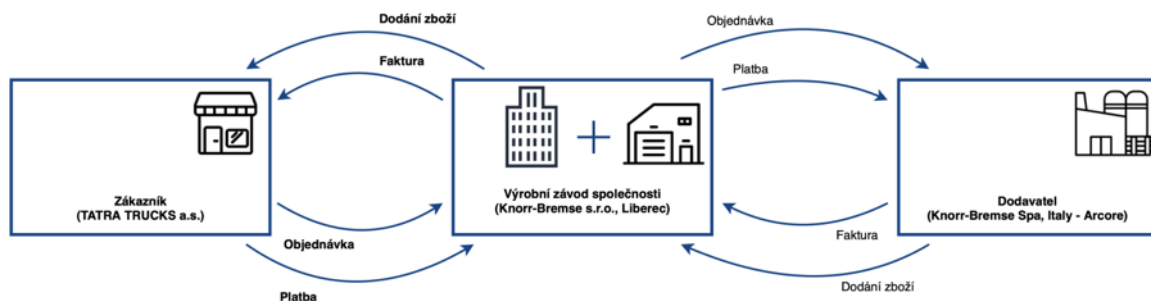


Obr. 18: Diagram toku zboží a dokumentů aplikovaného Cross Company procesu v Knorr-Bremse  
Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším krokem celého procesu je zjištění dostupnosti objednaných dílů v centrálním skladu mateřské společnosti a potvrzení objednávky zákazníkovi. Díly jsou do centrálního skladu dodávány z dceřiných společností resp. dalších výrobních závodů společnosti po celé Evropě. V případě aktuální nedostupnosti zboží na skladě je nutné toto zboží objednat od jednoho z dodavatelů tj. z odpovídajícího závodu, kde nákupní proces probíhá klasickým (konvenčním) způsobem.

Popisovaný Cross-Company proces tedy probíhá mezi třemi stranami tj. v tomto případě TATRA TRUCKS a.s., Knorr-Bremse s.r.o. (Liberec) a Knorr-Bremse AG (Berlín). Na zajištění dílu v centrálním skladu navazuje jeho expedování zmíněnému zákazníkovi. Vzhledem k dostupné kapacitě v nákladní dopravě mezi centrálním skladem a Knorr-Bremse s.r.o. bylo se zákazníkem dojednáno dodání zboží prostřednictvím libereckého závodu, kde však toto zboží nijak nefiguruje v systémových údajích, tj. není přijímáno, vychystáváno a znovu expedováno. Zákazník má pro popisovaný díl dojednanou doručovací podmínku FCA, zboží tedy vyzvedne již na své náklady. Zboží vstupuje do vlastnictví zákazníka v momentě předání zboží do zákaznické přepravy.

Na úspěšné předání objednaného zboží navazuje fakturace ze strany Knorr-Bremse s.r.o. vůči zákazníkovi a vnitropodnikové vyúčtování ze strany Knorr-Bremse AG vůči Knorr-Bremse s.r.o. Zapřijmováním zboží u zákazníka dojde ke spárování faktury s příjmkou a proplacení dle uvedených údajů na faktuře, viz podkapitola 4.3.2. Na základě platby od zákazníka proběhne i vnitropodniková platba k mateřské společnosti, resp. k centrálnímu skladu ze strany Knorr-Bremse s.r.o.



Obr. 19: Diagram toku zboží a dokumentů při aplikaci klasického procesu v Knorr-Bremse  
Zdroj: Vlastní zpracování

V důsledku optimalizace interních procesů společnosti bylo přistoupeno k využití centrálního skladu a z toho vyplývajícího Cross-Company procesu. Dříve však byly dodávky zboží zákazníkům řešeny konvenčním způsobem.

Každá pobočka společnosti Knorr-Bremse AG byla zodpovědná za dodávky přiděleným zákazníkům tj. v konkrétním případě zákazníka TATRA TRUCKS a.s. by tento zákazník zaslal objednávku do libereckého závodu, tak jak tomu je v současnosti. Nicméně liberecká pobočka Knorr-Bremse by požadovanou položku musela mít skladem či by položku zajistila přímo ve výrobním závodě, který zboží vyrábí.

Po obdržení objednávky došlo tedy k prověření skladových dispozic konkrétního dílu a v případě nedostupnosti bylo zboží objednáno. Následně byla objednávka zákazníkovi potvrzena. Dodavatelský závod poptávané zboží vyrobil a následně dodal do liberecké pobočky. Po dodání bylo zboží zapřijmováno, zaskladněno a objednávka zkompletována. Na účet libereckého závodu byla vystavena ze strany dodavatelského závodu faktura za dodané zboží, která byla libereckým závodem proplacena, dle údajů na faktuře.

V případě dodací podmínky FCA by byl další postup totožný se současným procesem, pouze k vychystání a expedici by došlo v libereckém závodě, nikoliv v mateřské společnosti. Po zapřijmování zboží u zákazníka je opět vystavena faktura na účet zákazníka, který ji po spárování s příjmkou proplatí.

## 4.4 Cross-Company proces v systému SAP

Systém SAP je již v základu na Cross-Company proces do jisté míry připravený. Účtování probíhá na úrovni tzv. kódů společnosti (Company Code), prodej probíhá na úrovni prodejní organizace (Sales Organization), prodejní organizace může být však, při správném nastavení, přiřazena pod více různých závodů (Plant).

Kód společnosti reprezentuje vždy nějakou konkrétní entitu např. v případě Knorr-Bremse má samostatný kód společnosti Knorr-Bremse s.r.o. a samostatný kód společnosti Knorr-Bremse AG. Nicméně liberecká prodejní organizace může tedy být přiřazena i pod kód společnosti Knorr-Bremse AG, prostřednictvím výrobního závodu, resp. centrálního skladu příslušného kódu. Další důležitou podmínkou je založení dodávaného materiálu pro oba dva závody společnosti, s využitím transakce MM01 v kombinaci s příslušnou lokací v závodu a závodem samotným.

Takto propojené a nastavené údaje následně umožní Cross-Company proces v systému.

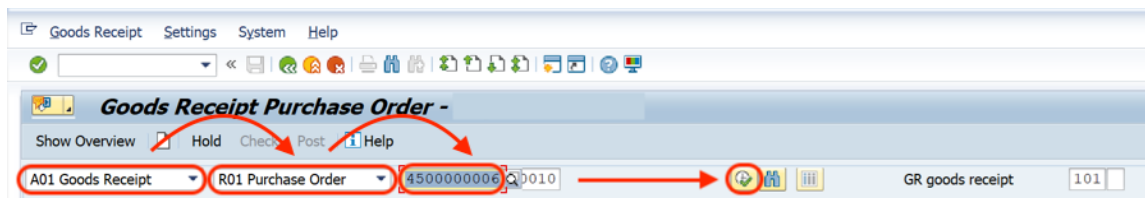
Důležitou součástí je nastavení dvou účtovacích a cenových atributů, které umožní fakturaci zákazníkovi ze strany Sales odd. a dále nastavení ceny a účtování pro výrobní závod, v popisovaném případě Knorr-Bremse AG (centrálnímu skladu), kde může být cena rozdílná, tj. například ponížena o marži. Na základě těchto atributů dochází k vnitropodnikovému účtování a fakturaci zákazníkovi.

Pro účely vnitropodnikového účtování je dále založen zákaznický záznam pro dodavatelský závod, tj. Sales odd. figuruje v systému, jako interní zákazník (tzv. Sold to Party). Tento záznam je následně prostřednictvím zákaznického čísla (Internal Customer Number) přiřazen ještě k prodejní organizaci, která zajišťuje objednávku zákazníka a vnitropodnikové vyúčtování poté již vždy probíhá automaticky.

Procesy spojené s fyzickým přesunem zboží, související s Cross-Company procesem, jsou dále popsány v následujících podkapitolách.

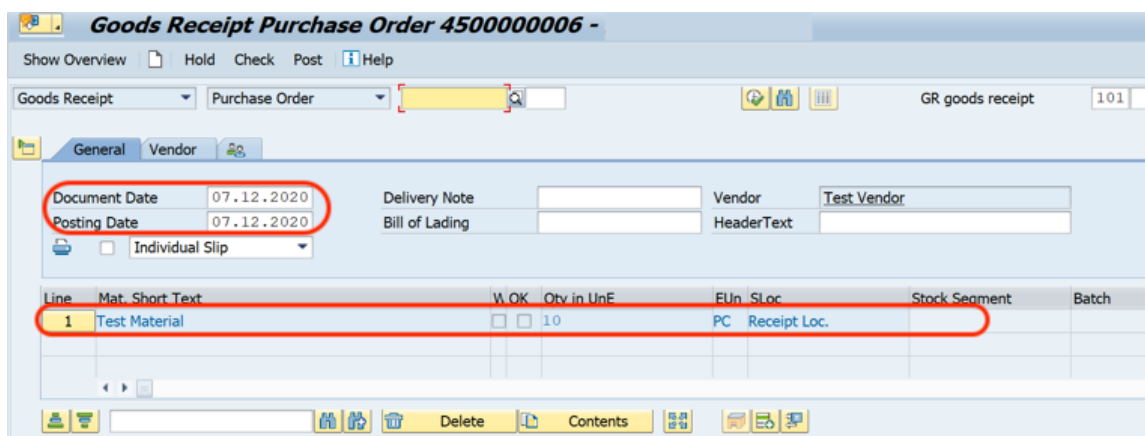
#### 4.4.1 Příjem zboží

V systému SAP je možné příjem zboží provést prostřednictvím transakce MIGO resp. MB1C modulu MM. Proces bude popsán v transakci MIGO.



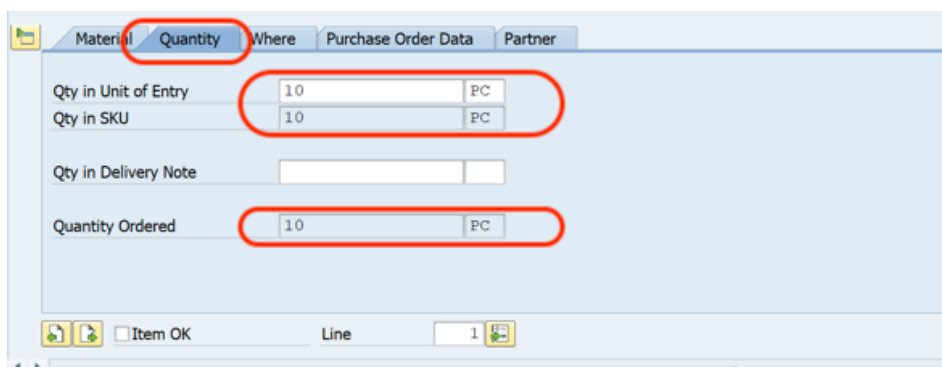
Obr. 20: Příjem zboží v systému SAP z nákupní objednávky  
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejprve je zvolen z listu možností - příjem zboží (A01 Goods Receipt), příjem bude vytvořen na základě nákupní objednávky, v druhém listu je zvolena – nákupní objednávka (R01 Purchase Order) a doplněno číslo objednávky. Stiskem vyznačeného tlačítka, viz Obr. 20 dojde k potvrzení vyplněné volby.



Obr. 21: Doplnění zboží z nákupní objednávky v transakci MIGO  
Zdroj: Vlastní zpracování

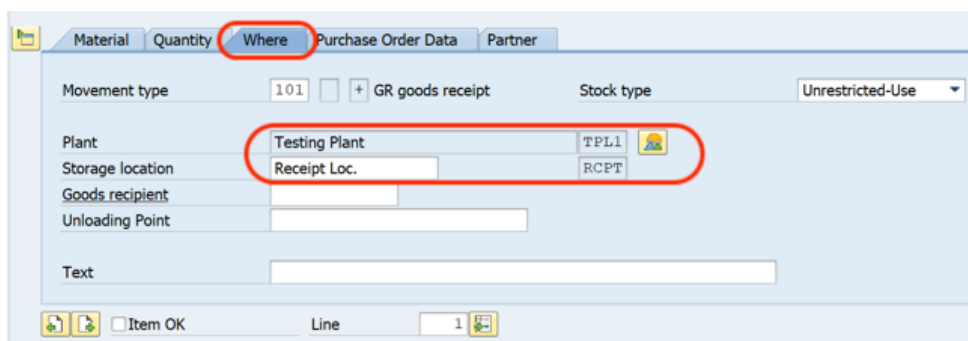
Ze zadané objednávky dojde k doplnění přijímaného materiálu, následně je nutné upravit datum příjmu a zaúčtování, viz Obr. 21.



Obr. 22: Kontrola přijímaného množství zboží v transakci MIGO  
Zdroj: Vlastní zpracování

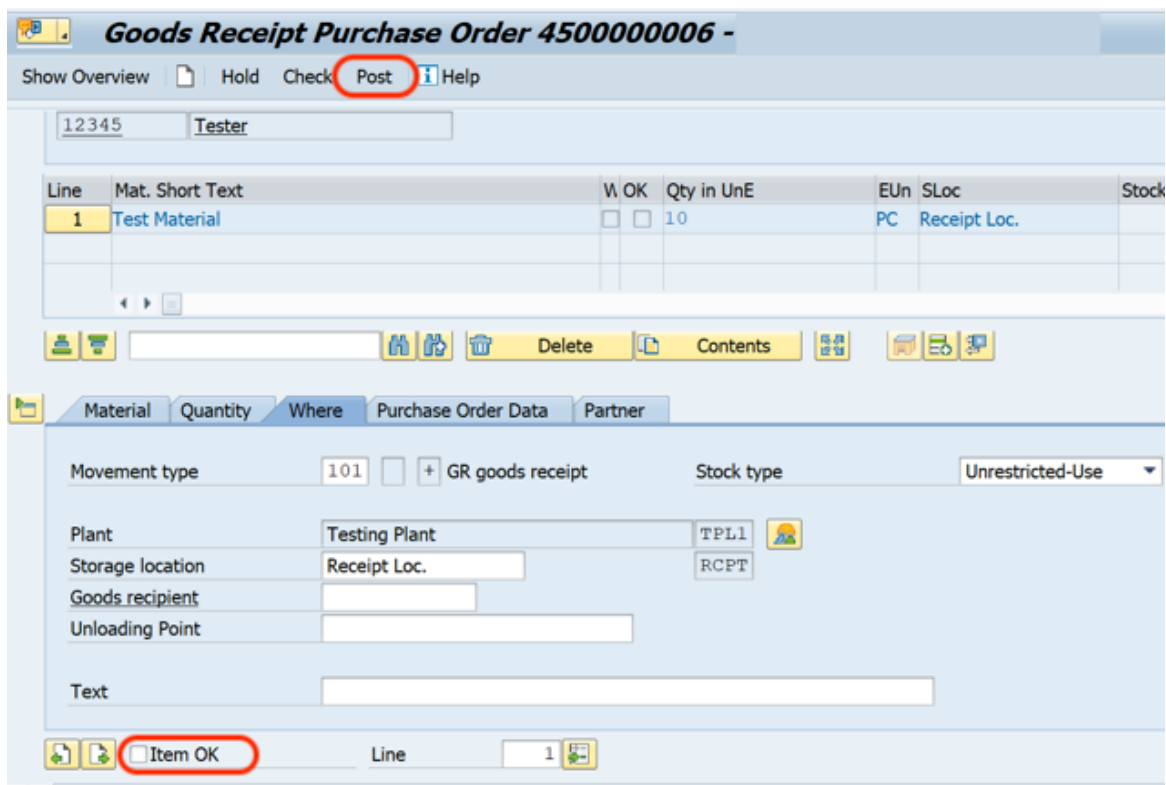
Úprava či kontrola dodaného zboží, oproti objednavce, je možná kliknutím na záložku dodavatel (Vendor) a následným kliknutím na materiál a záložku množství (Quantity), viz Obr. 22.

Příjem na správný sklad a do správného závodu společnosti je možné zkontrolovat v záložce kam (Where), viz Obr. 23.



Obr. 23: Kontrola závodu a příjmové lokace v transakci MIGO  
Zdroj: Vlastní zpracování

Potvrzení dokumentu po kontrole všech uvedených možností a dat je nutné provést kliknutím na tlačítko Post, viz Obr. 24, čímž dojde k vygenerování příjemky.



Obr. 24: Potvrzení příjmu zboží v transakci MIGO  
Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.2 Vychystání

Vychystání je v systému SAP možné provést na základě odchozí dodávky, tzv. Outbound Delivery. V počátku celého procesu je nejprve nutné založit odchozí dodávku, prostřednictvím transakce VL01N. V této transakci je následně nutné vyplnit místo, odkud bude probíhat expedice zboží (Shipping Point), datum a číslo prodejní objednávky, viz Obr. 26. Odchozí dodávka je vytvořena po vyplnění údajů kliknutím na příslušné tlačítko.

**Create Outbound Delivery with Order Reference**

With Order Reference | W/o Order Reference | Post Goods Issue

Shipping Point: 0001

**Sales Order Data**

Selection Date: 08.12.2020

Order: 50000006

From Item:

To Item:

**Predefine Delivery Type**

Delivery Type:

Obr. 25: Založení odchozí dodávky v transakci VL01N  
Zdroj: Vlastní zpracování

Po vytvoření odchozí dodávky je možné vytvořit požadavek na vychystání (Picking Request), založení požadavku je k dispozici v transakci LT03. V transakci je uživatel vyzván k vyplnění čísla závodu (Plant), čísla skladu, ze kterého dojde k vychystání zboží a doplnění čísla vytvořené dodávky z předchozího kroku, viz Obr. 25. Požadavek je uložen obdobně jako v předchozím kroku, tlačítkem uložit.

**Create Transfer Order for Delivery Note: Initial Screen**

Warehouse Number: 001

Plant: TPL1

Delivery: 80016014

Group:

**Control**

Activate Item

Foreground/Backgrnd: System-Guided

Adopt Pick Quantity:

Adopt putaway qty:

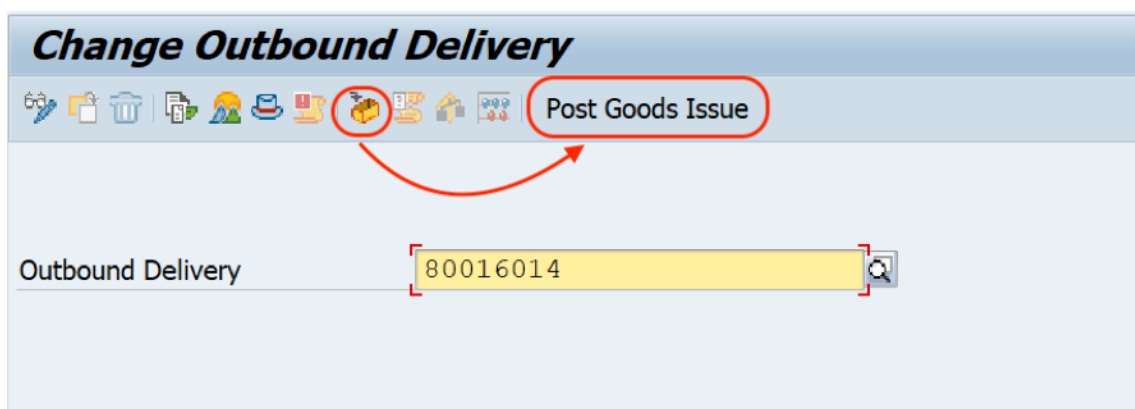
Putaway TO proc.:

Obr. 26: Založení požadavku na vychystání zboží v transakci LT03  
Zdroj: Vlastní zpracování



Systémové zabalení zboží je možné provést prostřednictvím transakce VL02N, vložením čísla odchozí objednávky a kliknutím na tlačítko, viz Obr. 27.

Kliknutím na záložku obalový materiál (Pack Material) dojde k otevření tabulky obsahující balení zboží, podle balících předpisů, případně je možné jej doplnit. Provedené úpravy, je nutné opět uložit tlačítkem uložit, čímž dojde k systému zabalení dodávky, tj. přiřazení obalového materiálu k dodávce.



Obr. 27: Přiřazení balení k dodávce a systémové expedování zboží v transakci VL02N  
Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.3 Expedice

V systému SAP je možné provést systémové expedování zboží transakcí VL02N, následným vyplněním čísla odchozí dodávky a kliknutím na tlačítko Post Goods Issue, viz Obr. 27, čímž dojde k vytvoření příslušného dodacího listu, odečtením materiálu z materiálových zásob a zaúčtování procesu.

#### 4.5 Zhodnocení procesů

Klasický (dvoustranný) proces při standardním dodavatelsko-zákaznickém vztahu umožňuje z hlediska dodavatele lepší kontrolu nad tokem zboží k cílovým zákazníkům, jelikož každá společnost v pozici dodavatele zajišťuje dodávky na přímo ke svým zákazníkům.

Jak bylo v práci již dříve zmíněno, byl i společností Knorr-Bremse s.r.o. využíván klasický (dvoustranný) proces. Nicméně tento proces byl implementován tak, že každá dceřiná

společnost měla na starosti určité portfolio zákazníků, tj. dodávala zboží i ostatních dceřiných společností a tedy zboží, např. italské dceřiné společnosti (z kapitoly 4.3.3), které následně vstupovalo do vlastnictví dodávající společnosti. Tímto docházelo ke snižování volných finančních prostředků, umělému zvyšování využití skladové kapacity a zároveň z globálního hlediska velkému vynaložení financí do skladových zásob jednoho konkrétního dílu, který byl v různém množství umístěn napříč sklady jednotlivých dceřiných společností.

Zavedením Cross Company procesu došlo k uvolnění kapitálu vloženého do výrobků ostatních dceřiných společností, uvolnění skladových prostor pro účely místní výroby a snížení počtu administrativních činností spojených s příjmem, vychystáním a expedováním objednaného zboží od ostatních dceřiných společností.

Uvolněné finanční prostředky byly využity k optimalizaci Cross Company procesu, tak aby nedošlo např. k výrazným změnám v dojezdové vzdálenosti na nakládková místa z hlediska zákazníků, zejména pak v případě zboží pod dodacími podmínkami, u kterých je zákazník povinen si zajistit vlastní přepravu.

Další z optimalizací Cross Company procesu z globálního hlediska je zavedení centrálního skladu v Berlíně. Dceřiné společnosti vyrobené zboží dodají na tento sklad a jednotlivá Sales oddělení, která mají na starost různá portfolia zákazníků, poté objednávají zboží přímo z tohoto centrálního skladu. Odbourá se tak nutnost zajišťovat různé výrobky od různých dceřiných společností, čímž dojde k dalšímu značnému zjednodušení celého procesu.

#### **4.5.1 Analýza silných a slabých stránek Cross-Company procesu**

##### **Silné stránky**

- Kvalita vyráběných produktů (díky rozmístění poboček napříč světem)

Společnost Knorr-Bremse sídlí ve 30 zemích/regionech po celém světě, ve více než 100 lokalitách, z nichž přibližně 80 jsou výrobní zařízení. Ostatní dodavatelé garantují kvalitu dodávaných surovin a materiálu podle vyžadované certifikace dle norem ISO. Jedná se o certifikace např. řízení kvality IATF (mezinárodní norma pro systémy řízení kvality

v automobilovém průmyslu) 16949, environmentální řízení podle normy ISO 14001 nebo certifikace pro systém řízení bezpečnosti personálu podle normy ISO 45001. Společnost Knorr-Bremse celoročně hodnotí všechny dodavatele, zda spolupráce na obou stranách pracuje efektivně a podle sjednaných podmínek.

Dále je z hlediska Cross-Company procesu kvalita garantována mezi všemi pobočkami prostřednictvím centrálního skladu v Berlíně. Díky tomu je kvalita výrobků napříč všemi pobočkami srovnatelná.

#### - Náklady

V minulosti bylo využíváno dvoustranného, klasického nákupně-prodejního procesu napříč všemi pobočkami Knorr-Bremse, v každé z těchto poboček byly vyhrazeny skladové prostory pro účely skladování zboží z ostatních poboček, jelikož každá pobočka měla své portfolio zákazníků, nicméně nevyráběla celé portfolio zboží společnosti. Z tohoto důvodu docházelo ke kumulaci skladovaného zboží z ostatních poboček (například nízkobrátkové díly), tj. zvyšování ceny dlouhodobě skladovaného zboží. V současnosti, díky využití centrálního skladu, je veškeré zboží skladováno na jednom místě a nemusí mít každá z poboček vlastní zásobu. Došlo tak ke snížení nákladů na skladování jako takové a zároveň ke snížení celkové hodnoty zboží uloženého ve skladech.

#### - Flexibilita

V porovnání s dvoustranným nákupně-prodejním procesem došlo zavedením centrálního skladování a Cross-Company procesu ke zrychlení celého procesu Order to Cash. Zejména pro vysokoobrátkové díly byla v minulosti dlouhá dodací lhůta způsobená skladovou nedostupností zboží na každé jednotlivé pobočce. Nyní je celé portfolio dostupné z centrálního skladu a nedochází ke zdržení v dodání od dodavatelské pobočky a tedy i v dodávkách zákazníkům. Zároveň došlo k zjednodušení logistického procesu z hlediska náročnosti plánování výroby a plnění termínů dodávek.

- Vlastnictví certifikátů, patentů apod.

Společnost Knorr-Bremse využívá širokou škálu patentů, komplexních výzkumných činností a rozsáhlých zkušeností.

- Výběr a hodnocení dodavatelů

Postup výběru dodavatelů je detailně zpracován, tak aby bylo zajištěno pouze kvalitních a stoprocentních výsledků. Společnost se zaměřuje u klíčových dodavatelů, kteří s ní pracují, na zvýšení výkonu s ohledem na kvalitu produktů a snižování materiálových nákladů. Od dodavatelů se očekává vynikající kvalita, spolehlivost dodávek a flexibilita, inovativní produkty za hospodárné ceny, celosvětové zastoupení, vývojové a systémové kompetence, mezinárodní nákupní podmínky, dohody v oblasti logistiky a dlouhodobé spolupráce. Společnost využívá tzv. eskalační proces PAVE (Predictive Approach to Vendor Escalation). Jedná se o eskalační a komunikační proces pro dodávání zpráv a řešení kvality dodavatelů nebo logistických problémů. Proces PAVE je rozdělen do pěti fází a s každou fází reaguje na dodavatelský výkon.

- Využívání informačního systému SAP

Mezi silné stránky lze bezpochyby zařadit i informační systém SAP, který společnosti zajistil sjednocení a zkvalitnění informací. Celý informační systém napomohl společnosti lépe se orientovat ve fungování všech podnikových procesů, které jsou nezbytně nutné pro chod celé společnosti, zároveň umožňuje automatizaci některých procesů a rychlé reakce na změny ze strany zákazníků i dodavatelů.

- Značka (brand)

Zavedením nákupně-prodejního Cross-Company procesu došlo k posílení značky na trhu a podpoření konkurenceschopnosti společnosti, nyní je společnost vnímána zákazníky lépe i díky dosažitelnosti celého sortimentu v mnohem kratším časovém úseku.

## **Slabé stránky**

- Ztráta kontroly nad prodejní cenou výrobku

Přechodem veškerého sortimentu do skladování pod mateřskou společností došlo ke ztrátě možnosti cenotvorby, nyní centrální sklad v Berlíně určuje výslednou prodejní cenu prostřednictvím vnitropodnikového ceníku. Jednotlivé pobočky tak ztratily kontrolu nad svojí výslednou prodejní marží a zároveň možnost vzájemné obchodní soutěže.

- Ztráta kontroly nad procesem nákupu

Celý proces nákupu byl z důvodu centrálního skladování přesunut do Berlínské pobočky, která nákup komponent zajišťuje od dodavatelů i ostatních poboček. Došlo tak ke ztrátě kontaktu s jednotlivými dodavatelskými pobočkami i samotnými dodavateli.

## 5 Závěr

Tato diplomová práce se zabývala problematikou nákupně-prodejního Cross-Company procesu v porovnání s klasickým (dvoustranným) procesem. Cílem této práce bylo posouzení a zmapování Cross-Company procesu z hlediska fungování mezinárodních společností a v oblasti podnikových procesů. Především pak nákupních a prodejních procesů ve společnosti Knorr-Bremse v Liberci.

V úvodu praktické části byl uveden konkrétní příklad poskytnutý společností Knorr-Bremse, díky kterému se dala danou problematiku lépe nastínit. Na základě zjištěných poznatků lze říci, že společnost využívá vlastní způsob nákupně-prodejního procesu, avšak který je úzce provázaný s procesem Order to Cash.

Při porovnávání obou procesů bylo zjištěno, že Cross-Company proces probíhá mezi třemi stranami tzv. třístranný obchod tj. v tomto případě TATRA TRUCKS a.s., Knorr-Bremse s.r.o. (Liberec) a Knorr-Bremse AG (Berlín). Na zajištění konkrétního dílu v centrálním skladu navazuje jeho expedování zákazníkovi TATRA TRUCKS a.s. Vzhledem k dostupné kapacitě v nákladní dopravě mezi centrálním skladem a Knorr-Bremse s.r.o. bylo se zákazníkem dojednáno dodání zboží prostřednictvím libereckého závodu, kde však toto zboží nijak nefiguruje v systémových údajích, tj. není přijímáno, vychystáváno a znovu expedováno. Společnosti Knorr-Bremse s.r.o. se tedy uvolnily skladové prostory pro účely místní výroby a došlo ke snížení administrativní zátěže spojené s příjmem, vychystáním a expedováním objednaného zboží.

Uvolněné finanční prostředky byly využity k optimalizaci Cross-Company procesu a k následnému vybudování nového skladového prostoru společnosti Knorr-Bremse a to v Olomouci. Tento sklad byl vybudován především z důvodů snížení nákladů vynaložených na logistickou dopravu zákazníkům převážně ze Slovenska a Moravy.

Výsledky této práce potvrzují, že použitý nákupně-prodejní proces společností Knorr-Bremse tj. Cross-Company proces je výhodnější oproti klasickému (dvoustrannému) procesu zejména z hlediska finanční a administrativní náročnosti pro libereckou pobočku Knorr-Bremse, což je patrné i z dříve uvedených diagramů.

Na základě provedeného zhodnocení nakupně-prodejního procesu a analýzy silných a slabých stránek by bylo dále možné Cross-Company proces podpořit zavedením možnosti samostatné cenotvorby každé jednotlivé pobočky. Prostřednictvím dedikovaného oddělení pro kontakt se zákazníkem, jednalo by se tedy o pododdělení „Sales oddělení“, které by mělo na starost budování vztahů se zákazníkem a např. možnost lepšího určení prodejních cen stálým zákazníkům a přechodným či novým zákazníkům, mateřská společnost by mohla mít v tomto případě roli pouze pro určení minimální prodejní ceny.

## Seznam použité literatury

BAILY, Peter J. H.. 2008. *Procurement principles and management*. 10th edition. New York: Prentice Hall Financial Times. ISBN 978-0-273-71379-1.

BRANCH, Alan E.. 2000. *International purchasing and management*. London: Thomson Learning. ISBN 978-1-86152-511-6.

COOK, Thomas A.. 2016. *Mastering purchasing management for inbound supply chains*. Boca Raton: CRC Press. ISBN 978-142-0086-195.

DANIELS, John D., Lee H. RADEBAUGH a Daniel P. SULLIVAN. 2015. *International business: Environments and operations*. 15th ed. Boston: Pearson Education. ISBN 978-1-292-01679-5.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. 2017. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5693-6.

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. 2006. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická. ISBN 80-708-0598-6.

KRÁL, Petr, Hana MACHKOVÁ, Markéta LHOTÁKOVÁ a Gina COOK. *International marketing: theory, practices and new trends. Second revised edition*. Prague: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2016. ISBN 978-80-245-2152-7.

KUBÍČKOVÁ, Lea. 2013. *Trendy ekonomiky a managementu. Teoretické aspekty řízení rizika internacionalizačního procesu malých a středních podniků*. 7(14): 44-54. ISSN 1802- 8527.

MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2014. *Mezinárodní obchodní operace. 6., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.

RUZZIER, M., HISRICH, R. D., ANTONCIC, B. 2006. *SME Internationalization Reserch: Past, Present, and Future*. Journal of Small Business and Enterprise Development. ISSN 1462-6004.



SEYOUM, B. *Export-Import Theory, Practices, and Procedures. 3rd ed.*, New York: Routledge, 2014. ISBN 978-0-415-81837-7.

ŠTRACH, Pavel. 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2987-9.

TOMEŠ, Z., a kol. *Hospodářská politika 1900-2007*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-002-7.

### **Internetové zdroje:**

BOGUSZ, Dariusz. The e Integrated Military Information System of the Ministry of National Defense in the Aviation School Airbase. *Safety & Defense* [online]. 2020, 2020(6), 22-30 [cit. 2020-11-30]. ISSN 2450-551X. Dostupné z: doi:10.37105/sd.60

HRUDA, Lukáš. Podnikové procesy: Modelování podnikových procesů. *DOCPLAYER* [online]. 2015, 2015 [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/5265083-Podnikove-procesy-modelovani-podnikovych-procesu.html>

KALKUSOVÁ, Eliška. *Metodická příručka systému SAP ERP*. Plzeň, 2015. Diplomová práce. ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI FAKULTA EKONOMICKÁ.

LEE, Oliver. What is Order to Cash Cycle (O2C Cycle). In: *Invensis* [online]. Bangalore: Invensis Technologies (P), 2020, 2015 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://www.invensis.net/blog/what-is-order-to-cash-cycle/>

LÖVSTAD, Annica. These are the main changes with incoterms 2020. *ADNAVEM* [online]. Sweden: ADNAVEM, 2020, 2020 [cit. 2020-11-26]. Dostupné z: <http://www.adnavem.com/blog/main-changes-with-incoterms-2020>

PANG, Albert, Misho MARKOVSKI a Andrej MICIK. Top 10 ERP Software Vendors, Market Size and Market Forecast 2019-2024. In: *Apps Run the World* [online]. Dublin: APPS RUN THE WORLD Research, 2020 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: <https://www.appsruntheworld.com/top-10-erp-software-vendors-and-market-forecast/>

PAUL, Stephen. ABC Analysis – The Complete Guide. *Orderhive* [online]. 2020 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://www.orderhive.com/knowledge-center/abc-analysis>

TLAPA, Martin, Marie KOŠŤÁLOVÁ, Pavol PARÍZEK, Josef TAUBER, Jitka HANZLÍČKOVÁ, Jan CHOVANEC a Vladimír BÄRTL. *Exportní strategie České republiky: Pro období 2006 – 2010* [online]. Praha: Praha, 2008 [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: [https://www.dataplan.info/img\\_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/priloha001-6-.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/priloha001-6-.pdf)

WONG, Danny. Step by Step: What you Should Know About the Order-to-Cash Process. *Salesforce* [online]. San Francisco: salesforce.com, 2020 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://www.salesforce.com/products/cpq/resources/what-to-know-about-order-to-cash-process/>

*Směnárna pro Čechy Exchange: Platby do zahraničí - SEPA platby* [online]. Praha: Exchange, 2020 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://www.exchange.cz/faq>

*EBA at a glance: Our mission* [online]. France: Euro Banking Association, 2020 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://www.abe-eba.eu/about-eba/eba-at-a-glance/>

Characteristics of Multinational Companies. *Tyrocit.com* [online]. Nepal: Tyrocit.com, 2015, 2015 [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: <https://tyrocit.com/topic/characteristics-of-multinational-companies/>

Zahranicní obchod - prosinec 2019: Prosincová bilance byla meziročně horší. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2020, 2020 [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zahranicni-obchod-prosinec-2019>

Hlavní tendence průmyslové výroby a zahraničního obchodu v 1. pololetí 2015 a úvahy o dalším vývoji. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015, 2015 [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/53672/61231/637300/priloha002.pdf>

Vývoj zahraničního obchodu v prvním roce po vstupu ČR do EU. *ČNB* [online]. Praha: Česká národní banka, 2005, 2005 [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy-o-inflaci/tematicke-prilohy-a-boxy/Vyvoj-zahranicniho-obchodu-v-prvnim-roce-po-vstupu-CR-do-EU>

What is O2C. *Sana Commerce* [online]. Rotterdam: Sana Commerce, 2020 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://www.sana-commerce.com/e-commerce-terms/what-is-o2c/>

Order to Cash. *Intrigo* [online]. Fremont: Intrigo Systems, 2020 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://www.intrigosys.com/digital-core/processes/order-to-cash/>

Transaction Codes - Overview. *System Overload* [online]. Düsseldorf: system-overload.org, 2020 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: <https://www.system-overload.org/sap/transaction-codes.html>

Příjem na sklad: Příjem produktů na sklad (naskladnění). *Vario* [online]. Brno: Solitea, 2020 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: <https://uzivatele.vario.cz/dokumentace/pro-uzivatele/moduly/sklad/agenda-skladove-doklady/prijem-na-sklad>

Goods Receipt: What is a Goods Receipt? <https://www.saloodo.com/> [online]. Köln: Saloodo!, 2020, 2020 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: <https://www.saloodo.com/logistics-dictionary/goods-receipt/>

Podnikový proces: (Business process). *ManagementManina.com* [online]. Wilmington: Wilmington, 2020 [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/business-process-podnikovy-proces>

Business Process Definition: What is a Business Process? *APPIAN* [online]. USA: APPIAN, 2020, 2020 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z: <https://www.appian.com/bpm/definition-of-a-business-process/>

*PROQUEST. 2020: Databáze článků ProQuest* [online]. Washington, D.C: Targeted News Service, 2020, 2020 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

*Knorr-Bremse Group* [online]. München: Knorr-Bremse, 2020 [cit. 2020-12-01].  
Dostupné z: <https://www.knorr-bremse.com>

31400 A 51400, Odbor. Hlavní tendence průmyslu a zahraničního obchodu v roce 2015 a úvahy o dalším vývoji. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016, 2016 [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/statistiky-zahranicniho-obchodu/hlavni-tendence-prumyslu-a-zahranicniho-obchodu-v-roce-2015-a-uvahy-o-dalsim-vyvoji--173308/>

51400, Odbor. Aktualizace Exportní strategie ČR 2012 -2020. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016, 2016 [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/podpora-exportu/koncepce-a-strategie/aktualizace-exportni-strategie-cr-2012--2020--222820/>

## **Seznam příloh**

Příloha A      Organizační struktura

Příloha B      Objednávka

Příloha C      Dodací list

Příloha D      Faktura

# Příloha A Organizační struktura

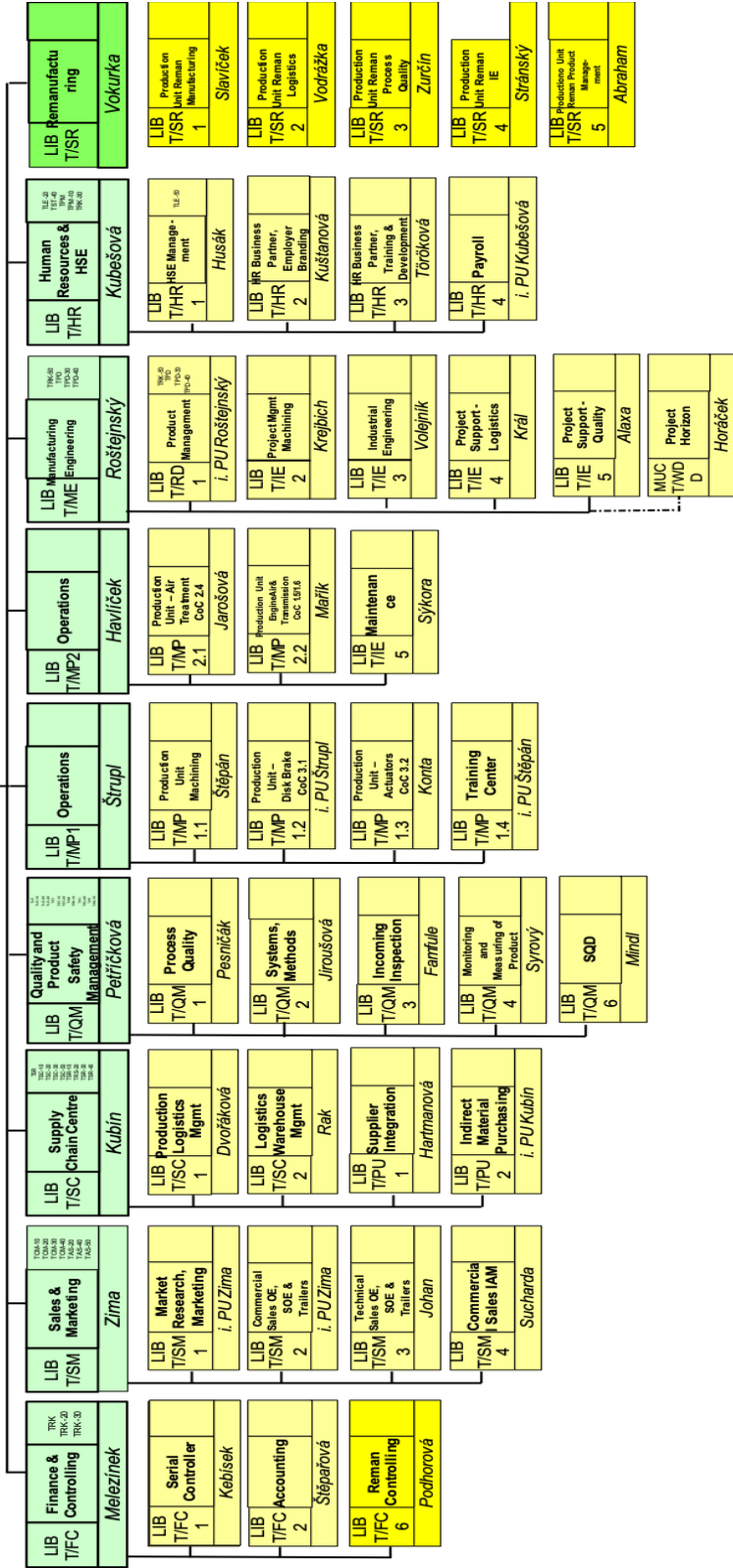
## Management Level:

- Managing Director
- 1<sup>st</sup> Management Level - 0290 Serial Production
- 1<sup>st</sup> Management Level - 0418 Reman
- 2<sup>nd</sup> Management Level - 0290 Serial Production
- 2<sup>nd</sup> Management Level - 0418 Reman
- 3<sup>rd</sup> Management Level - 0290 Serial Production
- 3<sup>rd</sup> Management Level - 0418 Reman
- Munich (Others) Organization

1.1 Compressors
1. PU Lanquetot
1.3 Dampers
Mali
1.5 Engine Air
Bendelow
1.6 Transmission
Hochstein
2.1 Electronic System
2.2 Valves/ Pedal Unit
Stenberger
2.3 Valves/ Toter
2.4 Air Treatment
1. PU Lanquetot
2.5 Steering System
Spies
3.1 Disk Brake
Koch
3.2 Actuators
Holtzschner

LIB	Managing Director	TL	TL
T/MD	KB Liberec	TL	TL
Košíček			

LIB	T/MD Assistant	TL	TL
S	Topolová	TL	TL
LIB	Munich (Others)	TL	TL
T/SC	Facility Mgmt	TL	TL
3	Hanus	TL	TL



# Příloha B Objednávka



NÁKUPNÍ OBJEDNÁVKA 132000441

Originál

Kupující:

TATRA TRUCKS a.s.  
Areál Tatry 1450/1  
742 21 Kopřivnice

Czech Republic

IČ: 01482840 DIČ: CZ01482840

Prodávající:

KNORR-BREMSE Systémy pro užitková  
vozidla ČR, s.r.o.  
Svárovská 700  
463 03 Stráž nad Nisou

Czech Republic

IČ: 47311096  
DIČ: CZ47311096 Dodavatel: 1310

Dodací adresa  
TATRA TRUCKS a.s.  
Areál Tatry 1450/1  
742 21 Kopřivnice  
Czech Republic

Bankovní spojení:  
Účet: /  
Vyřizuje: ██████████  
Telefon: ██████████  
E-mail: ██████████  
Datum objednávky : 02.06.2020  
Reference :

Poz	Položka	Množství MJ	Cena MJ TPP	Datum dodání	Týd.
1	443612158000 BRZDIC PRIVESU AC 598A AC598A	10,0000 ks		25.08.2020	35
2	443612222000 POSILOVAC SPOJKY VG 3283 K000411	40,0000 ks		26.06.2020	26
3	443612237000 VENTIL OVLADACI AC 574 AX AC574AX	30,0000 ks		10.07.2020	28
4	443612407000 VENTIL REDUKCNI AC 155FA AC155FA	10,0000 ks		26.06.2020	26
5	TW00455 VALEC BRZDOVY 18/20 K012717	52,0000 ks		14.08.2020	33
6	TW00456 VALEC BR.22/24 BY 9452-K016929 K016929	48,0000 ks		04.09.2020	36
7	TW00531 VENTIL OVLADACI RE 2224 I77763	20,0000 ks		01.07.2020	27
8	TW00634 POSILOVAC VG3299-K056966 K056966	2,0000 ks		26.06.2020	26
9	TW02871 KOTOUČ BRZDOVY II 37191 II37191	4,0000 ks		07.08.2020	32
10	TW02887 VENTIL REGULACE SV1288-II17813 II17813	30,0000 ks		02.07.2020	27
11	TW03588 KABEL DBWS L&R L2100 K107403N00	5,0000 ks		26.06.2020	26

TATRA TRUCKS a.s.

Areál Tatry 1450/1, 742 21 Kopřivnice, Czech Republic, tel.: +420 556 491 111, fax: +420 556 492 050, e-mail: tatra@tatra.cz, web: tatratrucks.com  
Regional Court in Ostrava, section B, insert 10443, ID No.: 014 82 840 / Obchodní rejstřík, Krajský soud v Ostravě, oddíl B, vložka 10443, IČO: 014 82 840

**NÁKUPNÍ OBJEDNÁVKA 132000441****Strana: 2**

Poz	Položka		Množství MJ	Cena MJ	TPP	Datum dodání	Týd.
12	TW05038	JEDNOTKA VZDUCHU ELEKTRONICKA K151343N49	7,0000 ks			07.08.2020	32
13	TW05048	SENSOR TLAKOVY 0484205006N00	5,0000 ks			26.06.2020	26
14	TW05049	SENSOR POLOHOVY 0504002113100	5,0000 ks			02.07.2020	27
15	TW05050	JEDNOTKA ELEKTRONICKA ELC 0504004403N00	1,0000 ks			10.07.2020	28

Prosím o zaplánování a potvrzení požadavku do 5 pracovních dnů.

O připravenosti zboží k odběru nás informujte nejméně 2 dny předem na e-mailovou adresu katerina.imrichova@tatra.cz .

Provedení jakékoliv změny v naší objednávce pokládáme za nový návrh, nikoliv přijetí nabídky.

---

**Zboží****DPH****Celkem EUR**

---

Dodací podmínky : FCA Free Carrier

Platba : 330 FA po dodání zboží - 30 dnů

Záruční doba: 24 + 0 měsíců.

Prosíme o uvedení čísla naší objednávky a položky na všech dodacích listech a fakturách.

Tato nákupní objednávka se řídí všeobecnými obchodními podmínkami (nákup) - ver. 1/2018, která je k nahlédnutí na [www.tatra.cz](http://www.tatra.cz) v sekci "VÁŠ TATRA PARTNER", podsekcce "Nákup a dodavatelé".

**TATRA TRUCKS a.s.**

Areál Tatry 1450/1, 742 21 Kopřivnice, Czech Republic, tel.: +420 556 491 111, fax: +420 556 492 050, e-mail: [tatra@tatra.cz](mailto:tatra@tatra.cz), web: [tatratrucks.com](http://tatratrucks.com)  
Regional Court in Ostrava, section B, insert 10443, ID No.: 014 82 840 / Obchodní rejstřík, Krajský soud v Ostravě, oddíl B, vložka 10443, IČO: 014 82 840



# Příloha C Potvrzení objednávky

(5) account number at recipient <b>240</b> Knorr-Bremse, Systémy pro uš. vozidla #R, s.r.o., Svárovská 700 Pr#myslová zóna Liberec # Sever, 463 03 Strá# nad Nisou		(2) notices of receipt and processing		(8) Quotation ---		
(1) sold-to-party TATRA TRUCKS a.s. Areál Tatry 1450/1 742 21 Kop#ivnice		Our VAT No.: CZ47311096 Your VAT No.: CZ01482840 Terms of Payment: Payable within 30 days due net		(9) from ---		
customer number at vendor 1022250		Terms of Shipment: Std Ground General		<b>Order confirmation</b> (3) no. 4344569 (4) from 03.06.2020 Page 1 / 5 Origin order type <b>Standard Order</b>		
(10) your symbol ---	(11) Your order: 132000441	from 03.06.2020	(12) our department Mrs Fuková	(13) direct dial ---	(14) requested delivery date ** see below **	
(15) disp.type FCA (Free carrier) Liberec	(19) add. data of the orderer NIKA Logistics a.s.	(20) free/not f.   X	(21) packing type	(22) disp.character		
(25) ship-to-address				(26) Unloading point: ---		
(27) Item	(28) order no./suppl.ref.no.	(29) order description (21) packing type (details)	(30) Quantity	(31) UM	(32) price (18) unit EUR	(34) total price EUR
	Intermediate consignee	Knorr-Bremse Systémy pro užitková vozidla, CR, s.r.o. Svárovská 700 463 03 Strá# nad Nisou				
10	AC598A	Trailer Control Valve Trailer Control Valve AC598A	10	PC		
	Customer material no.:	443612158000				
	Delivery date:		Confirmed Quantity			
	22.07.2020		10			
	Not yet delivered:---	/ already delivered: 10 PC				
20	K000411	Clutch Servo Clutch Servo VG3283	40	PC		
	Customer material no.:	443612222000				
	Delivery date:		Confirmed Quantity			
	23.06.2020		40			
	Not yet delivered:---	/ already delivered: 40 PC				

**Knorr-Bremse Systémy pro užitková vozidla #R, s.r.o.**  
Svárovská 700, Pr#myslová zóna Sever # Liberec, 463 03 Strá# nad Nisou # Czech Republic  
Tel: +420 482 363 611 # Fax: +420 482 363 711 # www.knorr-bremse.com  
UniCredit Bank, a.s. # #islo ú#tu: 515669010/2700 # IBAN: CZ19 2700 0000 0005 1566 9010 # SWIFT: BACXCZPP # CZK  
UniCredit Bank, a.s. # #islo ú#tu: 515669029/2700 # IBAN: CZ88 2700 0000 0005 1566 9029 # SWIFT: BACXCZPP # EUR  
Registrováno u okresního soudu v Ústí nad Labem: Obchodní rejstřík odd. C/3720, I#O 47311096, DI# CZ47311096

Order no. 4344569 from 03.06.2020

Page 2 / 5

(27) Item	(28) order no./suppl.ref.no.	(29) order description (21) packing type (details)	(30) Quantity	(31) UM	(32) price (18) unit EUR	(34) total price EUR
30	AC574AX	Relay Valve Relay Valve	30	PC		
	Customer material no.:	443612237000				
	Delivery date:		Confirmed Quantity			
	24.06.2020		30			
	Not yet delivered:---	/ already delivered: 30 PC				
40	AC155FA	Pressure Limiting Valve Pressure Limiting Valve	10	PC		
	Customer material no.:	443612407000				
	Delivery date:		Confirmed Quantity			
	24.06.2020		10			
	Not yet delivered:---	/ already delivered: 10 PC				
50	K012717	Spring Brake (Wedge) Spring Brake (Wedge) BY9372	52	PC		
	Customer material no.:	TW00455				
	Delivery date:		Confirmed Quantity			
	22.07.2020		52			
	Not yet delivered:---	/ already delivered: 52 PC				
60	K016929	Spring Brake (Wedge) Spring Brake (Wedge) BY9452	48	PC		
	Customer material no.:	TW00456				
	Delivery date:		Confirmed Quantity			
	22.07.2020		48			
	Not yet delivered:---	/ already delivered: 48 PC				
70	I77763	Relay Valve Relay Valve RE2224	20	PC		
	Customer material no.:	TW00531				
	Delivery date:		Confirmed Quantity			
	24.06.2020		20			
	Not yet delivered:---	/ already delivered: 20 PC				

Knorr-Bremse Systémy pro užitková vozidla #R, s.r.o.

Svárovská 700, Průmyslová zóna Sever # Liberec, 463 03 Stráň nad Nisou # Czech Republic

Tel: +420 482 363 611 # Fax: +420 482 363 711 # www.knorr-bremse.com

UniCredit Bank, a.s. # číslo účtu: 515669010/2700 # IBAN: CZ19 2700 0000 0005 1566 9010 # SWIFT: BACXZPPP # CZK

UniCredit Bank, a.s. # číslo účtu: 515669029/2700 # IBAN: CZ88 2700 0000 0005 1566 9029 # SWIFT: BACXZPPP # EUR

Registrováno u okresního soudu v Ústí nad Labem: Obchodní rejstřík odd. C/3720, IČO 47311096, DIČ CZ47311096

Order no. 4344569 from 03.06.2020

Page 3 / 5

(27) Item	(28) order no./suppl.ref.no.	(29) order description (21) packing type (details)	(30) Quantity	(31) UM	(32) price (18) unit EUR	(34) total price EUR
80	K056966	Clutch Servo Clutch Servo VG3299	7	PC		
	Customer material no.:	TW00634				
	Delivery date:		Confirmed Quantity			
	23.06.2020		7			
	Not yet delivered:---	/ already delivered: 7 PC				
90	II37191	Brake Disc Brake Disc BD7201	4	PC		
	Customer material no.:	TW02871				
	Delivery date:		Confirmed Quantity			
	22.07.2020		4			
	Not yet delivered:---	/ already delivered: 4 PC				
100	II17813	Levelling Valve Levelling Valve SV1288	30	PC		
	Customer material no.:	TW02887				
	Delivery date:		Confirmed Quantity			
	24.06.2020		24			
	08.07.2020		6			
	Not yet delivered:---	/ already delivered: 30 PC				
100	II17813	Levelling Valve Levelling Valve SV1288	30	PC		
	Customer material no.:	TW02887				
	Delivery date:		Confirmed Quantity			
	24.06.2020		24			
	08.07.2020		6			
	Not yet delivered:---	/ already delivered: 30 PC				
100	II17813	Levelling Valve Levelling Valve SV1288	30	PC		
	Customer material no.:	TW02887				
	Delivery date:		Confirmed Quantity			

Knorr-Bremse Systémy pro užitková vozidla #R, s.r.o.

Svárovská 700, Průmyslová zóna Sever # Liberec, 463 03 Strá# nad Nisou # Czech Republic

Tel: +420 482 363 611 # Fax: +420 482 363 711 # www.knorr-bremse.com

UniCredit Bank, a.s. # číslo účtu: 515669010/2700 # IBAN: CZ19 2700 0000 0005 1566 9010 # SWIFT: BACXCZPP # CZK

UniCredit Bank, a.s. # číslo účtu: 515669029/2700 # IBAN: CZ88 2700 0000 0005 1566 9029 # SWIFT: BACXCZPP # EUR

Registrováno u okresního soudu v Ústí nad Labem: Obchodní rejstřík odd. C/3720, I#O 47311096, DI# CZ47311096

Order no. 4344569 from 03.06.2020

Page 4 / 5

(27) Item	(28) order no./suppl.ref.no.	(29) order description (21) packing type (details)	(30) Quantity	(31) UM	(32) price (18) unit EUR	(34) total price EUR
	24.06.2020		24			
	08.07.2020		6			
	Not yet delivered:---	/ already delivered: 30 PC				
110	K107403N00	Connecting Cable Connecting Cable	5	PC		
	Customer material no.:	TW03588				
	Delivery date:		Confirmed Quantity			
	24.06.2020		5			
	Not yet delivered:---	/ already delivered: 5 PC				
120	K151343N49	EAC Air Processing Unit EAC Air Processing Unit ZEL2120	7	PC		
	Customer material no.:	TW05038				
	Delivery date:		Confirmed Quantity			
	22.07.2020		7			
	Not yet delivered:---	/ already delivered: 7 PC				
130	0484205006N00	Pressure Sensor Pressure Sensor	5	PC		
	Customer material no.:	TW05048				
	Delivery date:		Confirmed Quantity			
	24.06.2020		5			
	Not yet delivered:---	/ already delivered: 5 PC				
140	0504002113100	Level Sensor Level Sensor	5	PC		
	Customer material no.:	TW05049				
	Delivery date:		Confirmed Quantity			
	22.07.2020		5			
	Not yet delivered:---	/ already delivered: 5 PC				
150	0504004403N00	ELC ECU ELC ECU	1	PC		
	Customer material no.:	TW05050				

Knorr-Bremse Systémy pro užitková vozidla #R, s.r.o.  
 Svárovská 700, Průmyslová zóna Sever # Liberec, 463 03 Stráň nad Nisou # Czech Republic  
 Tel: +420 482 363 611 # Fax: +420 482 363 711 # www.knorr-bremse.com  
 UniCredit Bank, a.s. # číslo účtu: 515669010/2700 # IBAN: CZ19 2700 0000 0005 1566 9010 # SWIFT: BACXCZPP # CZK  
 UniCredit Bank, a.s. # číslo účtu: 515669029/2700 # IBAN: CZ88 2700 0000 0005 1566 9029 # SWIFT: BACXCZPP # EUR  
 Registrováno u okresního soudu v Ústí nad Labem: Obchodní rejstřík odd. C/3720, I#O 47311096, DI# CZ47311096

Order no. 4344569 from 03.06.2020

Page 5 / 5

(27) Item	(28) order no./suppl.ref.no.	(29) order description (21) packing type (details)	(30) Quantity	(31)	(32) price (18) unit EUR	(34) total price EUR
		Delivery date: 24.06.2020 Not yet delivered:--- / already delivered: 1 PC	Confirmed Quantity 1			
		<b>Subtotal w/o VAT</b> <b>Output Tax (5.551,40)</b> <b>Ausgangssteuer (5.707,30)</b> <b>Total Amount</b>			<b>21,00%</b> <b>19,00%</b>	
		----- KNORR-BREMSE ----- Commercial Vehicle Systems				

**Knorr-Bremse Systémy pro užitková vozidla #R, s.r.o.**  
 Svárovská 700, Průmyslová zóna Sever # Liberec, 463 03 Strá# nad Nisou # Czech Republic  
 Tel: +420 482 363 611 # Fax: +420 482 363 711 # www.knorr-bremse.com  
 UniCredit Bank, a.s. # #slo ú#tu: 515669010/2700 # IBAN: CZ19 2700 0000 0005 1566 9010 # SWIFT: BACXCZPP # CZK  
 UniCredit Bank, a.s. # #slo ú#tu: 515669029/2700 # IBAN: CZ88 2700 0000 0005 1566 9029 # SWIFT: BACXCZPP # EUR  
 Registrováno u okresního soudu v Ústí nad Labem: Obchodní rejstřík odd. C/3720, I#O 47311096, DI# CZ47311096

# Příloha D Dodací list

(5) #.úřtu příjemce Knorr-Bremse, Systémy pro uř. vozidla #R, s.r.o., Svárovská 700 Průmyslová zóna Liberec # Sever 463 03 Strá# nad Nisou		240		(2) zpráva o přijetí a zpracování Na#e DPH #: CZ47311096 Va#e DPH #: CZ01482840		Objednávka (8) #. 4344569 (9) z 03.06.2020	
(1) Adresa doručení  TATRA TRUCKS a.s. Areál Tatro 1450/1 742 21 Kopřivnice		#. zákaznika u dodavatele 1022250				<b>Dodací list</b> (3) #. Originál 48202627 (4) z 22.07.2020 Str.: 1 / 1	
(10) va#e označení ---	(11) Va#e #. objednávky 132000441	Vař datum objednání 03.06.2020	(12) Na#e st#edisko Paní Fuková	(13) s přímou volbou ---			
(15) dod.podmínka FCA (Vypacen# k p#epravci ) Liberec	(19) dodate#.#.ú.daj.objednavat. NIKA Logistics a.s.	bez popl.(20) s popl.	(21) druh balení ---	(22) Charakt.expedice ---	(23) brutto celk. 25	(24) netto hmotnostKG 20	
(25) Prodáno do: TATRA TRUCKS a.s., Areál Tatro 1450/1, 742 21 Kopřivnice						(26) Místo nakládky/vykládky ---	
(27) Poz.	(28) #.objednávky/ref.#.dodávky	(29) Popis objednávky (21) druh balení (detaily)		(30) mno#ství	(31) Jedn.	(40) Poz. mno#ství + / - poznámky	
10	AC598A	Kombinované balení Dodání s hlavní dodávkou: Zabaleny pro zásilku-HU: (1953446) 522000565  <b>P#echodný adresát:</b> <b>Knorr-Bremse Systémy pro</b> <b>užitková vozidla, CR, s.r.o.</b> <b>Svárovská 700</b> <b>CZ-463 03 STRÁ# NAD NISOU</b>  Trailer Control Valve AC598A  Va#e #. dílu: 443612158000 Zem# p#vodu: Italy Kód celního sazebníku: 84812090  Knorr-Bremse si vyhrazuje vlastnické právo na dodané zboží a# do celkového zaplacení.  Není-li dohodnuto jinak, dodávky se provádí dle aktuálních všeobecných obchodních a dodacích podmínek Knorr-Bremse Group.		10	KS		

# Příloha E Faktura

(5) č. účtu příjemce <b>240</b> Knorr-Bremse, Systémy pro užitková vozidla ČR, s.r.o., Svárovská 700 Průmyslová zóna Liberec – Sever, 463 03 Stráž nad Nisou		(2) zpráva o přijetí a zpracování		Dodací list (3) č. 48202627		
(1) fakturační adresa TATRA TRUCKS a.s. Areál Tatry 1450/1 742 21 Kopřivnice		Naše DIČ: CZ47311096 Vs Parita IVA.: CZ01482840 Den splatnosti: do 30 dnů bez slevy Datum splatnosti 21.08.2020 Podmínky přepravy: Kusová zásilka		(4) z 22.07.2020		
č. zákazníka u dodavatele 1022250				<b>Faktura</b> (8) č. 49213457		
				(9) z 22.07.2020 Str.: 1/2 Druh objednávky <b>Standardní obj.</b>		
(10) vaše označení ---	(11) Vaše č. objednávky: 132000441	Váš datum objednávky 03.06.2020	(12) naše oddělení Paní Fuková	(13) s přímou volbou ---	(14) Naše č. objednávky 4344569	
(15) dod. podmínka FCA (Vyplacené k přepravci) Liberec	(19) dodateč. údaj objednat. NIKA Logistics a.s.	(20) bez popl. /s popl. X	(21) č. balení 1	(22) charakt. expedice ---	(23) brutto celk.- hmotnost 25	(24) netto 20
(25) Adresa doručení TATRA TRUCKS a.s., Areál Tatry 1450/1, 742 21 Kopřivnice	Prodáno do: TATRA TRUCKS a.s., Areál Tatry 1450/1, 742 21 Kopřivnice		(26) místo nakládky/vykládky ---			
(27) Poz.	(28) č. objednávky/ref. č. dodávky	(29) popis objednávky (21) druh balení (detaily)	(30) Množství	(31) Jedn.	(32) cena (18) jedn. EUR	(34) celk. cena EUR
1		Intermediate Consignee: Knorr-Bremse Systémy pro užitková vozidla, ČR, s.r.o. Svárovská 700 CZ-463 03 STRÁŽ NAD NISOU				
10	AC598A	Trailer Control Valve AC598A	10	KS		
		Vaše č. dílu: Země původu: Kód celního sazebníku:				
		443612158000 IT 84812090				
		<b>Částka bez DPH</b> <b>DPH ( )</b> <b>Celkem EUR</b>			21,00%	
		Výše daně v CZK: Částka bez DPH: <b> </b> CZK DPH: <b> </b> CZK Celkem: <b> </b> CZK (Přepočet kurzu 22.07.2020: <b> </b> CZK/EUR)				
Datum dodávky je shodný s datem fakturace.						

Knorr-Bremse Systémy pro užitková vozidla ČR, s.r.o.  
Svárovská 700, Průmyslová zóna Sever – Liberec, 463 03 Stráž nad Nisou • Czech Republic  
Tel: +420 482 363 611 • Fax: +420 482 363 711 • www.knorr-bremse.com  
UniCredit Bank, a.s. • Číslo účtu: 515669010/2700 • IBAN: CZ19 2700 0000 0005 1566 9010 • SWIFT: BACXCZPP • CZK  
UniCredit Bank, a.s. • Číslo účtu: 515669029/2700 • IBAN: CZ88 2700 0000 0005 1566 9029 • SWIFT: BACXCZPP • EUR  
Registrováno u okresního soudu v Ústí nad Labem: Obchodní rejstřík odd. C/3720, iČO 47311096, DIČ CZ47311096

**Faktura 49213457 z 22.07.2020 / 2/2**

<p>Knorr-Bremse si vyhrazuje vlastnické právo na dodané zboží až do celkového zaplacení.</p> <p>Platí všeobecné obchodní a dodací podmínky (VODP) společnosti Knorr-Bremse. Můžete si je stáhnout z internetu na adrese <a href="http://www.knorr-bremseCVS.com">www.knorr-bremseCVS.com</a> nebo Vám je můžeme v případě potřeby poslat.</p> <p>Při nedodržení termínu splatnosti bude účtováno penále dle smlouvy nebo dle Obchodního zákoníku České Republiky.</p> <p>----- KNORR-BREMSE ----- SYSTÉMY PRO UŽITKOVÁ VOZIDLA S.R.O.</p>			
---	--	--	--

Knorr-Bremse Systémy pro užitková vozidla ČR, s.r.o.  
Svárovská 700, Průmyslová zóna Sever – Liberec, 463 03 Stráž nad Nisou • Czech Republic  
Tel: +420 482 363 611 • Fax: +420 482 363 711 • [www.knorr-bremse.com](http://www.knorr-bremse.com)  
UniCredit Bank, a.s. • Číslo účtu: 515669010/2700 • IBAN: CZ19 2700 0000 0005 1566 9010 • SWIFT: BACXCZPP • CZK  
UniCredit Bank, a.s. • Číslo účtu: 515669029/2700 • IBAN: CZ88 2700 0000 0005 1566 9029 • SWIFT: BACXCZPP • EUR  
Registrováno u okresního soudu v Ústí nad Labem: Obchodní rejstřík odd. C/3720, IČO 47311096, DIČ CZ47311096