

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

E-aukce – ekonomický nástroj v praxi

Ladislav FRANČÍK

© 2012 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra ekonomických teorií

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Francík Ladislav

Veřejná správa a regionální rozvoj - Most

Název práce

E-aukce - ekonomický nástroj v praxi

Anglický název

E-auction - Economic Tool in Practice

Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je identifikovat a analyzovat přínosy internetových aukcí vybrané firmy. Dílčími cíli této práce jsou vymezení aspektů, které mohou aukci pozitivně či negativně ovlivnit z hlediska uzavření obchodu, identifikace výhod a nevýhod dodavatelských aukcí z pohledu nákupního oddělení a představení aktuálně používaných platforem internetových aukcí.

Metodika

Teoretická část práce čerpá z textů odborných publikací, jejichž detailní studium a využívání jejich obsahu umožní představit internetové aukce jako nástroj obchodu. V praktické části využijí obecné metody poznání, jako jsou především analýza, syntéza a komparace.

Harmonogram zpracování

Formulace cílů práce a metodiky 01/2011 – 02/2011

Zpracování teoretické části 03/2011 - 06/2011

Průzkum trhu aukčních portálů 04/2011 - 08/2011

Realizace aukce 10/2011

Analýza výsledků 11/2011 - 01/2011

Navržení ideálního využití pro firmu 02/2011 - 03/2011

Formulace závěrů a kontrola finální podoby formy a obsahu bakalářské práce 04/2011 - 05/2011

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

aukce, e-aukce, e-commerce, náklady, nákup, obchod.

Doporučené zdroje informací

KAPLAN, Milan; ZRNÍK, Josef. Firemní nákup a e-aukce. Praha : Grada, 2007. 212 s. ISBN 80-247-2002-7.

MIKŠOVSKÝ, Petr; JIRÁK, Přemysl. Aukce a elektronické aukce. Praha : Informační centrum ARK, 2009. 148 s.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Marketing Management. Praha : Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli : Nové perspektivy firemního nakupování. Praha : Management Press, s.r.o., 2006. 324 s. ISBN 80-7261-152-6.

TOMEK, Gustav; TOMEK, Jan. Nákupní marketing. Praha : Grada Publishing, s.r.o., 1996. 173 s. ISBN 80-85623-96-X.

POPEŠKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

Vedoucí práce

Burian Stanislav, Ing.

Termín odevzdání

březen 2012



doc. Ing. Josef Brčák, CSc.

Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 8.11.2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "E-aukce – ekonomický nástroj v praxi" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.3.2012



Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval mému vedoucímu práce panu inženýrovi Burianovi za ochotu, věcný nadhled a aktivní přístup.

E-aukce – ekonomický nástroj v praxi

E-auctions – Economic Tool in Practice

Souhrn

Autor ve své bakalářské práci popisuje elektronické aukce používané v nákupních odděleních velkých a středních firem jakožto soukromém sektoru, a dnes již také ve státní správě k tomu, aby organizace dosáhla co nejlepší ceny pro nakupované výrobky, polotovary, zboží nebo služby. E-aukce jsou uskutečňovány pomocí softwarové aplikace. Díky tomuto nástroji je firma schopna snížit vstupní náklady o zhruba 10% za pomoci uměle vytvořeného konkurenčního prostředí. V teoretické části této práce se můžeme dozvědět, jaký potenciál, ale i nevýhody mohou e-aukce pro firmu znamenat.

V praktické části pak autor rozebírá e-aukce v praxi, kdy porovnává dvě uskutečněné po sobě jdoucí aukce v roce 2010 a 2011. Při tom popisuje, jak se vyvarovat chyb a maximálně využít zkušeností z předchozího roku. Výsledkem je jakýsi návod kdy detailně popisuje jednotlivé kroky pro bezchybné uskutečnění elektronické aukce. Následuje detailní rozbor všech kroků při organizování aukce pro rok 2011 a analýza výsledků. Na závěr autor doporučuje využít e-aukce jako nástroj, díky kterému bude firma moci eliminovat jakéhokoliv dodavatele tím, že jeho portfolio výrobků nabídne v aukci.

Summary

The author in his thesis describes the use of electronic auctions in purchasing departments of large and medium-sized firms as the private sector, and now also in the civil service to achieve the best possible price for the purchased products, intermediate products, goods or services. E-auctions are organized by using software applications. With this tool the company is able to reduce input costs by around 10% with the help of an artificial competitive environment. In the theoretical part of this work, we can find out what potential, but also disadvantages can e-auction for the company mean. In the practical part the author analyzes the e-auction in practice, when he compares two auctions made in years 2010 and 2011. He also describes how to avoid mistakes and use

the experience of the previous year. The result is a sort of manual which describes in detail the steps for flawless organising of electronic auctions. A detailed analysis of all steps in organizing the auction for 2011 and analysis of results follows. In conclusion, the author recommends the use of e-auctions as a tool through which the company will be able to eliminate any inconvenient vendor by offering its portfolio of products in auction.

Klíčová slova: e-aukce, elektronické aukce, nákup, serie, RFQ, poptávkové řízení, úspory, ABC analýza, roční obrat, cherry picking

Keywords: e-auction, electronic auction, purchasing department, serie, RFQ, inquiry, cost saving, ABC analyse, yearly turnover, cherry picking

ÚVOD	5
1. TEORETICKÁ ČÁST.....	6
1.1 AUKCE.....	6
1.2 E-AUKCE	7
1.3 PRINCIP DOKONALÉ KONKURENCE.....	8
1.4 PRO KOHO JSOU E-AUKCE URČENY.....	8
1.5 E-AUKCE VE STÁTNÍ SPRÁVĚ A SOUKROMÉM SEKTORU.....	9
1.6 VÝHODY A PŘÍLEŽITOSTI E-AUKCE	10
1.7 NEVÝHODY A NEBEZPEČÍ AUKCE.....	11
1.8 POŘADATEL JAKO FIKTIVNÍ DODAVATEL	11
1.9. TAKTIZOVÁNÍ.....	12
1.10 PROCES E-AUKCE	12
1.10.1 ANALÝZA POTŘEB	12
1.10.2 PŘÍPRAVA E-AUKCE.....	13
1.10.3 ADMINISTRATIVA POPTÁVKOVÉHO ŘÍZENÍ RFQ.....	14
1.10.4 E-AUKCE	14
1.10.5 EXPORT VÝSLEDKŮ A VYHODNOCENÍ.....	15
1.11 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI.....	15
2. PRAKTICKÁ ČÁST	16
2.1 AUKCE 2010	16
2.1.1 NAČASOVÁNÍ A PLÁNOVÁNÍ AUKCE	17
2.1.2 VÝBĚR DÍLŮ PRO AUKCI.....	17
2.1.3 RFQ.....	18
2.1.4 POZVÁNÍ DODAVATELŮ	18
2.1.5 AUKCE - DEN D.....	18
2.1.6 VÝSLEDEK AUKCE	19
2.1.7 REALIZACE ÚSPOR	20
2.1.8 KONEČNÁ BILANCE - ROK POTĚ.....	20
2.1.9 VYHODNOCENÍ AUKCE 2010.....	20
2.2 ZNOVU A SPRÁVNĚ	20
2.2.1 VHODNOST	20
2.2.2 CHARAKTERISTIKA FIRMY	21
2.2.3 VÝBĚR NOVÉHO SYSTÉMU	22
2.2.4 IMPLEMENTACE NOVÉHO SYSTÉMU.....	24
2.2.5 FIREMNÍ NASTAVENÍ PRO POUŽÍVÁNÍ E-AUKCÍ.....	24
2.2.6 ČASOVÝ HARMONOGRAM PŘÍPRAVY AUKCE PRO STRATEGICKÝ NÁKUP	26
2.3 AUKCE 2011	27
2.3.1 PLÁNOVÁNÍ REALIZACE AUKCE 2011	27
2.3.2 PŘÍPRAVA.....	28
2.3.3 VÝBĚR DÍLŮ A POZVÁNÍ DODAVATELŮ	29
2.3.1 POPTÁVKOVÉ ŘÍZENÍ – RFQ.....	30
2.3.2 REALIZACE AUKCE 2011	32

ZÁVĚR 35

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ: 37

SEZNAM PŘÍLOH: 38

ÚVOD

Model nákupního oddělení ve většině podniků se v základu dělí na sériový a nesériový nákup. Sériový nákup obstarává díly pro sériovou výrobu a v zásadě se rozděluje dle komodit. Nesériový nákup se zabývá nákupem spotřebního materiálu pro firmu např. nábytek, výrobní stroje, služby atd. Já se budu ve své práci soustředit na nákup sériový. I když se tyto dva druhy firemního nákupu zásadně liší, jsou postaveny na stejném principu a mají za úkol plnit stejný cíl - nakupovat efektivně za co nejnižší cenu a ve stanovené dodací lhůtě. V současné době se více než kdy před tím klade nárok na každoroční výkaz úspor v podobě zlevnění cen nakupovaných materiálů.

Jak dodavatele donutit, aby zlevnil, je otázka, kterou si klade každý nákupčí. Abych mohl s dodavatelem vyjednávat, musím mu, buďto vidět do karet to znamená znát opravdovou výrobní cenu anebo na trhu najít „esa“ ve smyslu levnější nabídky od konkurenčního dodavatele.

První případ je z mého pohledu celkem složitý. Jedná se o vlastní kalkulaci dodávaného výrobku. K tomu ovšem musíme zjistit informace týkající se ceny materiálu na trhu, náklady spojené s výrobou a zároveň získat alespoň základní informace k technologii výroby (sazba stroje, sazba pracovníka, výrobní dávka stroje, dopravní a administrativní náklady atd.). Pro tento způsob má většina firem k dispozici vnitřní formulář pro cenový rozbor. Tyto formuláře zpravidla obsahují několik vzorců, pomocí nichž bychom se měli dostat k cílové ceně. Přesnost výsledku je závislá na složitosti technologie a na technických znalostech nákupčího.

Druhý způsob, jenž je mnohem snadnější a ve výsledku i účinnější spočívá ve vytvoření konkurenčního prostředí. Tím se vlastně jakoby přenesou obhajovací povinnosti mezi zúčastněnými tj. z odběratele na dodavatele. Místo abychom my jako zákazník dokazovali, že dodavatelova cena je neoprávněná, udělá to za nás jeho konkurence. Navíc hlavní rozdíl je ve výsledném efektu. Pokud nám z kalkulace vyjde nižší cena, než za kterou nám ji dodavatel dodává, čekají nás zdlouhavá vyjednávání. Ale v případě, že obdržíme nižší nabídku od konkurence, jsme rázem v pozici toho, kdo má na výběr a kdo si může diktovat podmínky.

V této bakalářské práci se budu zabývat právě nástrojem, jenž slouží k ideálnímu vytvoření konkurenčního prostředí, a tím jsou elektronické aukce tzv. e-aukce.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Aukce

Slovo "aukce" je odvozeno z latinského "augēre", což znamená „zvýšit“. Aukci jako takovou bychom mohli charakterizovat jako organizovaný způsob prodeje a nakupování. Jiným náhledem můžeme aukce charakterizovat jako druh vyjednávání.

Předmětem aukce může být zboží popřípadě služby. Účastníci aukce musí být předem seznámeni s pravidly, jež určuje zadavatel aukce.

Díky trendu současného světa převádět co možná nejvíce věcí do elektronické podoby i aukce změnilly svou podobu. Aukční síň se pomalu přeměnila na aukční internetový portál a klasická podoba se zachovala pouze u komodit, jakými jsou například starožitnosti nebo hospodářská zvířata či koně. Jen pro zajímavost první aukce se konaly již 500 let př. n. l. v Řecku a jednalo se o aukce žen za účelem jejich provdání. Ale přesuňme se nyní zpět do současnosti. Postupem času se aukce rozvíjely, až z nich vykryštovalo zhruba kolem patnácti druhů se svými vlastními pravidly. Zmíním pouze 4 základní:

- 1. Anglická aukce** = tento druh je nejstarším a nejpoužívanějším typem. Nakupující přihazují nabídky, přičemž vítězí ta nejvyšší.
 - 2. Obrácená (reversní) aukce** = je ekvivalentem anglické aukce s tím rozdílem, že vítězí nejnižší nabídka. S tímto typem se nejvíce setkáme ve firemních e-aukcích.
 - 3. Holandská aukce** = u této aukce je princip následující: vyvolávající začíná na ceně, kterou postupně snižuje. Zájemce, jenž se přihlásí, získává zboží za vyvolanou cenu. Tento typ se používá především v Holandsku při prodeji květin na burze, proto ten název.
 - 4. Hong-Kong aukce** = cena pravidelně poníží o stanovenou hodnotu – po každém ponížení musí účastník tuto hodnotu ponížít. U tohoto druhu aukce na rozdíl od anglické varianty jednotliví účastníci nevědí o své aktuální pozici. Výhodou je, že do aukce můžeme pozvat pouze jednoho dodavatele, který nevědomky soupeří sám se sebou.
- (Klemperer, 2004, str. 41)

Dnešní elektronické portály jsou většinou schopny nasimulovat každý z výše zmíněných druhů, takže je na zadavateli aby zvolil typ nejlépe vyhovující jeho strategii. Sofistikovanější systémy jsou schopny doporučit vhodný typ již na základě výsledků poptávkového řízení, jež se zpravidla koná před samotnou aukcí.

1.2 E-aukce

E-aukce jsou prakticky synonymem pro on-line výběr dodavatele. Ve světě jsou taktéž vedeny pod spojením B2B(business to business). E-aukce je, jak již název napovídá, zkratka pro elektronické aukce. To znamená, že aukce je vytvořena v elektronické podobě a veškeré kroky a činnosti jsou tvořeny za pomoci výpočetní techniky. Aukční síň jako takovou vytváří software, který ji převádí do virtuální podoby.

Celý tento proces se provádí přes webové rozhraní. To znamená, že v zásadě se jedná o webovou stránku, kam se za pomoci přihlašovacího jména a hesla uživatel i zadavatel přihlásí. Pro každou roli je upraven specifický kokpit. Zadavatel ve svém rozhraní zadává všechny údaje a vlastně organizuje celou aukci. Možnosti účastníka aukce jsou omezené na tři základní kroky: přihlas se, zašli předběžnou nabídku a zúčastni se samotné aukce. Úvodní krok po prvním přihlášení nás zpravidla provede nastavením svého profilu (viz příloha č. 1), volba jazyka, layout (rozložení menu) atd. tak, aby byl software vůči uživateli co možná nejpřátelštější a intuitivní.

V praxi jsou možné dva způsoby:

- 1. zakoupení licence aukčního softwaru** - zadavatel si zaplatí licenci na tento software a dovolí svým pozvaným účastníkům, aby se pomocí připojení k síti zúčastnili naší e-aukce.
- 2. zadané řešení** – aukci pro nás uspořádá firma provozující e-aukce na svém portálu
- 3. vývoj vlastního software** – firma osloví své IT oddělení, které buďto samo popřípadě ve spolupráci s outsourcovanou firmou vyvine vlastní software. Tento software může poté umístit na svou domovskou webovou stránku, odkud se mohou účastníci přihlašovat. Tento způsob je finančně velmi náročný.

Stránka se pak skládá z nástrojů pro realizaci předběžných poptávek RFQ (request for quotation) a samotných aukcí, ale na tyto dvě operace se zaměříme hlouběji až v následujících kapitolách. Základním nárokem na aukční software je tedy on-line připojení, intuitivní ovládání, stabilita a především zajištění bezpečného přenosu dat.

Dalšími důležitými kritérii může být kompatibilita se systémem používaným v zadavatelské organizaci. Většina aukčních portálů je dnes již snadno implementovatelná do SAP systému.

1.3 Princip dokonalé konkurence

Principem celého systému a hlavní myšlenka elektronických aukcí spočívá ve vytvoření modelu dokonalé konkurence, které je pro nás jako zákazníka ideální. V tomto procesu působíme jako tvůrci trhu. Dáváme poptávku a necháme dodavatele, aby sami snížili nabídku na co nejnižší možnou hranici. Je zvláštní, jak snadné může být aplikovat ekonomickou teorii v praxi.

Za dokonalou konkurenční označujeme takovou tržní strukturu, která se vyznačuje následujícími rysy:

- V odvětví působí velký počet prodávajících a kupujících, z nichž žádný není schopen ovlivnit cenu
- Existuje volný vstup do odvětví. Neexistují zde ani žádné překážky pro odchod z odvětví.
- Všechny výrobní faktory jsou dokonalé mobilní, tzn., že mohou být přesunovány jak mezi firmami v rámci odvětví, tak i mezi odvětvími
- Všechny produkty nabízené a poptávané v odvětví jsou homogenní (stejnorodé)
- Všichni výrobci a spotřebitelé mají dokonalé informace o produktech a jejich cenách (V. Jurečka, 2010, str. 147)

1.4 Pro koho jsou e-aukce určeny

E-aukce využijí vedle státní správy, především střední a velké podniky, jež se zabývají sériovou výrobou. Tyto podniky jsou zpravidla ochotny investovat nemalé prostředky do inovací tohoto typu a sestavit menší tým pracovníků, jenž se bude realizací aukcí zabírat. Tyto firmy zpravidla odebírají velké množství výrobních komponentů, a proto uvítají **plošné** řešení, které jim šetří čas i peníze. Je důležité, aby podnik měl předpoklady pro umělé vytvoření konkurenčního prostředí. Tzn., aby pro danou komoditu měl více dodavatelů, kteří budou ochotni se aukce zúčastnit. Tyto parametry jsou odvislé od výroby a složitosti finálního produktu. V zásadě platí – čím složitější finální produkt, tím více výrobních dílů a logicky i více dodavatelů.

1.5 E-aukce ve státní správě a soukromém sektoru

E-aukce ve státní správě

V posledních letech jsou e-aukce spojovány v České Republice v souvislosti se zadáváním veřejných zakázek. Zavedení elektronizace zadávacího řízení je jedním z prvořadých cílů prosazovaných Evropskou Unií. Hospodářská komora České Republiky vytvořila web <http://axis4.info/>, na kterém je v současnosti zaregistrováno zhruba 250.000 firem nejen z České Republiky. Tyto firmy se svou registrací kvalifikovali k účasti na pro ně vhodných aukcích. Jen pro zajímavost: povinnost používat elektronické aukce má ve svém volebním programu ČSSD, TOP09 i Strana zelených.

Aukční portál jako takový by měl být v souladu:

- ⇒ se zákonem [č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách](#)
- ⇒ s koaliční smlouvou o vytvoření koalice rozpočtové odpovědnosti VLÁDY ČR
- ⇒ s protikorupční strategií Ministerstva vnitra

E-aukce v soukromém sektoru

K tomu, aby firma obstála v dnešním tržním hospodářství, musí především minimalizovat náklady na vstupní materiál a zajistit co největší obrát. Za minimalizaci nákladů na vstupní materiál je v každé firmě zodpovědné nákupní oddělení.

Nákup má z hlediska teorie i praxe významný podíl na příspěvku k podnikovému úspěchu, a to i z hlediska strategického i operativního. Představuje všechna opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů a jejich dalšímu využití v rámci podniku. (Tomek, 2007, s. 209)

Veličiny, se kterými v nákupu pracujeme, jsou:

Čas – máme na mysli pevně stanovený datum, kdy musíme nakupovaný materiál dostat do našeho výrobního procesu.

Kvalita – většinou ji stanovuje norma popřípadě technický výkres.

Množství – jasně domluvený počet měřitelných jednotek.

Náklady – zpravidla se jedná o veškeré náklady spojené s pořízením výrobního materiálu.

1.6 Výhody a příležitosti e-aukce

Základní otázkou, kterou si každý nákupčí položí je, proč bych měl investovat do něčeho, jako jsou e-aukce? Hlavním důvodem je **úspora**. Dle statistiky, již ve své knize Firemní nákup a e-aukce uvádí pan ing. Kaplan, můžeme na e-aukcích ušetřit každý rok v průměru 18,3% obrátu dražených dílů či služeb. Zahraniční zdroje uvádějí 10% - 15% úspor. Kouzlo aukce mile pocítila například Fakultní nemocnice Motol v roce 2010 při volbě mobilního operátora. Původní plánované náklady 10 mil. korun spadly v aukci na konečný 1 mil. korun tj. o celých 90%.

Aukční systém nám zároveň svou automatizací **šetří zhruba 50% času**. Pokud budeme řešit poptávku klasickým způsobem, kdy oslovujeme dodavatele ve dvou kolech.(z prvního vybereme nejnižší cenu a tu pak použijeme jako targetovou cenu pro druhé kolo. Málokdy dosáhneme cenu, jež získáme v online konkurenčním prostředí a navíc nás bude stát dvojnásobek časových prostředků. Pan Nuti z nadnárodní společnosti Cisco Systems uvádí konkrétní příklad, kdy precizní nastavení systému e-aukcí nahradilo kancelář padesáti nákupčích (magazín Economist 11/11/2000).

Ať už se jedná o klasické aukce nebo e-aukce v obou případech se snažíme zorganizovat soutěž zájemců a zmanipulovat je, aby v námi určeném čase konali v náš prospěch na námi určeném reálném či virtuálním místě. Jedním z paradoxů a vedlejších účinků aukce může mít na dodavatele zjištění, že se v aukci objevuje zboží, které již zadavateli aukce dodává. Tímto dostává zásadní signál, že zadavatel není spokojen se současným stavem. Tento faktor, však může negativně ovlivnit odběratelsko-dodavatelský vztah. Vzhledem k neustálému růstu cen surovin na trhu se však dají e-aukce považovat za účinný **protitah na žádosti dodavatele o zdražení dílu**.

Plus, které je v současnosti velmi aktuální a souvisí již výše zmiňovaným zadáváním veřejných zakázek je silná **funkce protikorupčního nástroje**.

Další z výhod může být **portfolio uživatelů**, které se vám po zaregistrování na e-aukčním portálu otevírá. Můžete tak využít ostatních zaregistrovaných firem a pozvat je do své aukce, popřípadě tyto společnosti oslovit a nabídnout jim spolupráci. Firmy jsou vždy rozděleny podle oboru činnosti a komodit.

Jako poslední výhodu, která má dle mého názoru v dnešní době velké krédo je **transparentnost** a „férová hra“. Díky této charakteristice aukcí bychom měli být vnímání jako seriózní zákazník, jenž má zájem na otevřeném jednání a otevřené spolupráci.

1.7 Nevýhody a nebezpečí aukce

Jako hlavní nevýhodu aukce bych uvedl pořizovací **náklady za licenci**, jež se u platformem ze západní Evropy pohybuje v řádu kolem 20 - 70 tis. EUR za rok. V ČR si můžete zakoupit časově neomezenou licenci od zhruba 700 tis. CZK. K těmto licencím si ještě můžete dokupovat extra služby např. v podobě nepřetržitého servisu, implementace do organizačního systému firmy, správy dat atd.

Za největší nebezpečí bych označil možnou ztrátu skryté hodnoty našich dodavatelů v případě jejich výměny. Pokud dodavatel vidí v aukci jím již dodávané zboží, může místo toho, aby se je pokusil udržet, úplně rezignovat. Zajímavou studii provedl profesor Das Narayandas z Harvardské univerzity. Sledoval pět firem, jež se snažili nahradit své dlouhodobé dodavatele novými na jednom z nejstarších B2B portálů FreeMarkets.com. Výsledek byl šokující. Čtyři z těchto pěti firem „prosili“ o obnovení vztahů se svými starými dodavateli. Tyto čtyři společnosti podcenili obrovskou hodnotu málo vnímané optimalizace procesu, jež se dostane k dokonalosti pomocí specifických vylepšení trvajících několik let. (G. Colvin, 2000, str. 70)

Další problémy nám může způsobit tzv. **cherry picking** (v překladu vyzobávání třešníček). To znamená, účastníci se budou soustředit pouze na vysoko obrátové zboží, ze kterých plyne vysoký profit. U dodavatelů je běžné, že mají své „silné“ díly, z nichž jim plyne takový profit, že mohou částečně dotovat výrobu dílů se slabší ziskovostí. V případě, že pak během aukce přijdou o tyto dojně krávy, může to mít pro ně existenční dopad. Proto se nezdívka stává, že díly jsou nabízeny v tzv. paketech. Ty obsahují díly jak s vysokými tak i nízkými obraty a dodavatel se musí ucházet o všechny díly v nabízeném balíku.

Dalším faktorem, jenž může negativně ovlivnit přípravu a průběh aukce je **motivace nákupního týmu**. Tým určený pro realizaci aukcí by se měl skládat z nákupčích, kteří jsou progresivní a nebojí se změn. Finanční motivace na výsledku aukce je v tomto případě zásadní. Nezbytný je také pozitivní přístup k práci na počítači a ochota porozumět novému softwaru.

1.8 Pořadatel jako fiktivní dodavatel

Jednou z taktik, která se při aukcích běžně děje a je na hranici etiky spočívá ve vstoupení zadavatele do aukce zároveň i ve funkci fiktivního dodavatele. Ten si pak sám může snižovat ceny a aukci takzvaně rozhýbat. Tato „taktika“ je také vhodná pokud má o

předmět zájem pouze jediný dodavatel. Cena pak nezůstane na první nabídce, a i když nakonec aukci vyhrajete, nikde není dáno, že nejnižší nabídka vyhrává. Většina poskytovatelů aukčních portálů toto jednání odsuzuje.

1.9. Taktizování

K tomu, abychom zabránili jakýmkoliv domluvám zúčastněných firem, dáváme jim pomyslnou pásku na oči. To znamená, že dodavatel během aukce, nevidí ostatní účastníky. Mnohdy pořadatel nastaví pravidla tak, že dodavatel nevidí ani aktuální nejlepší nabídku. To proto, aby nemohl přihodit pouze nezbytné minimum. Tato varianta mnohdy bývá pro zúčastněné zájemce frustrující a musíme být s její volbou velmi opatrní. Nejčastěji se používá takzvaná metoda semaforu, tzn., účastníci nevidí, jaká je nejnižší nabídka. Pouze v případě, že dodavatel nabídne nejvýhodnější cenu, rozsvítí se mu na jeho kokpitu semafor se zelenou barvou. Bližší nabídka je označena oranžově naopak nabídka, která je úplně mimo, má červenou barvu.

1.10 Proces e-aukce

Kaplan uvádí 4 základní fáze celého procesu:

- ⇒ Iniclace
- ⇒ Příprava
- ⇒ Akce
- ⇒ Likvidace

Přičemž aukce samotná v pravém slova smyslu představuje pouze 3. krok nazvaný Akce.

V praxi vypadá celý proces zhruba následovně:

1.10.1 Analýza potřeb

V prvním kroku si zvolíme jaké konkrétní zboží či služby se stanou předmětem aukce. Tomuto kroku zpravidla předchází důkladná analýza potřeb a vyhodnocení. Každá moderní firma plánuje na začátku fiskálního roku úspory na další období. A právě elektronické aukce hrají hlavní roli při hledání úspor.

1.10.2 Příprava e-aukce

a) volba účastníků – Tento bod je společně s tím prvním nejdůležitějším v celém procesu e-aukcí. Volba dodavatelů, které si do aukce pozveme, je zásadní. Celkovou množinu dodavatelů můžeme rozdělit do dvou základních skupin.

První skupinu tvoří potencionální dodavatelé. Především výběr této skupiny může mít fatální vliv na celou e-aukci. Do aukce bychom neměli zvat firmy, které neodpovídají našim požadavkům. V automobilovém průmyslu je základním kritériem pro navázání nového obchodního vztahu certifikace společnosti dle normy ISO/TS 16949, která je na toto výrobní odvětví zaměřena. Při pozvání potencionálního dodavatele bychom si měli být stoprocentně jisti, že jsme schopni ho v případě našeho zájmu bez problému implementovat do našeho dodavatelského portfolia a realizovat s ním případné úspory dosažené v e-aukci. Druhou skupinu tvoří naši existující nebo také uvolnění dodavatelé. Každá společnost, která se zabývá sériovou výrobou má své tzv. stálé (zafixované) dodavatele. To znamená, že s těmito dodavateli má podepsané smlouvy a především dohody zaručující kvalitu dodávaných dílů a další dokumenty, jež jsou vyžadované normami ISO.

Zpravidla je to právě tato skupina, kde jsou při zpětném hodnocení aukce vyčísleny největší úspory. Tyto firmy jsou totiž ochotny snížit svůj zisk za cenu toho, že se zařadí do druhé skupiny zafixovaných dodavatelům a snadněji se pak budou moci v budoucnu dostávat k novým zakázkám.

b) načasování a frekvence – Dalším důležitým faktorem, jenž může ovlivnit výsledek aukce, je její časové plánování. V každém nákupním oddělení se dbá na to, aby roční úspory byly co největší. Je proto nutné uspořádat aukci v takovém období, abychom byli schopni vykázat výsledky aukce od začátku fiskálního roku. Pro splnění všech daných termínů je nezbytné vytvořit důkladný časový plán. Co se týče četnosti, jako rozumná se jeví varianta uspořádání aukce jednou za rok pro danou komoditu. Vezmeme-li v potaz náročnost celého procesu e-aukce, doporučuji zahájit přípravu minimálně dva měsíce před začátkem samotné aukce.

1.10.3 Administrativa poptávkového řízení RFQ

Poptávkové řízení neboli RFQ(request for quotation) je krok, který osloveným účastníkům e-aukce představí předměty, které se budou dražit. V této části by měl zájemce dostat k dispozici veškeré materiály, na základě nichž, je schopný sestavit kalkulaci pro výpočet nabízené ceny. Tato cena, je zadavateli e-aukce zaslána zhruba týden před začátkem aukcí. Vyhodnocením a výstupem fáze RFQ je takzvaná targetová cena – neboli vyvolávací cena, za kterou bude předmět dražen. RFQ modul je zpravidla nabízen jako součást aukčního softwaru.

V praxi to vypadá tak, že zadavatel zadá do systému vstupní údaje poptávky:

- označení materiálu
- množství - celkové popřípadě za daný časový úsek zpravidla 1 rok
- požadavky na vlastnosti a kvalitu materiálu – určuje technický výkres
- požadavky na balení
- dodací podmínky – jsou specifikovány mezinárodním souborem pravidel Incoterms
- platební podmínky – obsahují dobu splatnosti, někdy i skonto (procentuální sleva při včasném splacení faktury)
- dodací lhůty

Kromě dokumentů vztahujících se k draženým položkám dáváme k dispozici i obchodní a dodací podmínky. Tyto údaje odešle zadavatel elektronicky na pozvané dodavatele. Těm se po přihlášení do systému naše poptávka zobrazí v došlé poště – poté co nabídku zpracují, zašlou ji pomocí systému zpět. Systém udělá analýzu a převede údaje do přehledné tabulky v programu Microsoft Excel. Pokud platforma obsahuje i software pro RFQ ušetří nám zhruba 30% času potřebného pro realizaci samotné administrativy, neboť údaje zadané pro poptávkové řízení se pak automaticky přetáhnou do aukce samotné. Samotná administrativa RFQ je časově nejnáročnější etapa celého procesu e-aukce.

1.10.4 E-aukce

Samotná aukce je část procesu, která je pro nás především z hlediska administrativy nejméně náročná. Zpravidla totiž využívá data, která jsme již do systému zadali při prvotní poptávce RFQ. Konečnou fází RFQ je její překlopení do e-aukce. Jak jsem již uvedl výše, chytřejší softwarové verze nám při tomto přechodu poradí vhodný typ aukce, popřípadě

vůbec nedoporučí aukci realizovat. Poté již pouze zbývá nastavit detaily a organizaci celé aukce. Datum, čas a typ. Po nastavení se tyto údaje odešlou, stejně jako při RFQ, účastníkům aukce. Poté již zbývá se v uvedený čas přihlásit do systému a zúčastnit se aukce. Pro zadavatele se průběh aukce odehrává spíše v pozorovacím duchu, kdy pouze sleduje jednotlivé aukce, popřípadě prodlužuje čas jejich trvání. Prodloužení aukce je běžně využíváno v případě, že se ještě v posledních minutách objeví nová nabídka. Je proto v zájmu organizátora aukce, aby dal další časový prostor ostatním účastníkům zareagovat na poslední nabídky. Již z průběhu aukce se dá vytušit, jak kvalitně proběhla její příprava. Ideální a zvládnutelný počet předmětů, jenž jsme schopni za jeden den zvládnout je zhruba 10 až 15 položek. Většinou se jedná o 20 minutové intervaly pro jednotlivou dražbu s výše zmiňovanou možností prodloužení.

1.10.5 Export výsledků a vyhodnocení

Konečnou fází a zároveň sklizní plodů naší práce je export výsledků aukce do přehledné tabulky a její vyhodnocení. Drtivá většina aukčních softwarů umožňuje exportovat výsledky do programu Microsoft Excel. Díky tomu pak můžeme výsledky snadno zpracovat do námi požadované podoby a vyhodnotit výsledky aukce. Čísla, která nás zajímají vedle nových cen nejvíce je především roční úspora, již dosáhneme realizací výsledků aukce.

1.11 Závěr teoretické části

Je důležité vědět, že aukce samotná nám peníze nevydělá, pouze nám ukazuje reálný potenciál. Ukončením aukce tedy naše úloha nekončí právě naopak. Začíná fáze, ve které musíme naše dosavadní úsilí zrealizovat a zúročit.

Doufám, že tato úvodní teoretická část dala čtenáři základní přehled o principu elektronických aukcí ve firemním prostředí, aby byl schopen si vytvořit hrubou představu co to je aukce, jak nám může posloužit a co všechno obsahuje její realizace. V následujících kapitolách budu popisovat své pracovní zkušenosti s e-aukcemi z roku 2010 a 2011.

2. PRAKTICKÁ ČÁST

V této kapitole jsou primárně řešeny autorovy zkušenosti nabyté s průběhem aukcí v praxi. Tuto je členěna do dvou kapitol. Ta první se zabývá praktickými poznatky již realizované aukce. Zde jsou popisovány chyby, kterých se tým dopouštěl, a vyhodnocují se jejich důsledky. Druhá část zahrnuje projekt výběru nového aukčního systému a jeho implementace do chodu nákupního oddělení. Součástí této kapitoly bude aukce, která je již konána na základě ponaučení se z chyb a získaných zkušeností.

2.1 Aukce 2010

V této kapitole je popsán průběh první autorovy aukce, přičemž se zaměřuje na skupinu materiálu soustružených dílů, která je v jeho kompetenci. Od června 2010 autor pracuje ve společnosti, která se zabývá výrobou komponentů pro automobilový průmysl na pracovní pozici strategický nákupčí.

Autor se poprvé s elektronickými aukcemi setkal právě v roce 2010 krátce po jeho nástupu do současného zaměstnání. Elektronické aukce se ve firmě využívají pro kovové díly – důvodem jejich využití či nevyužití je strategie každého nákupčího. Ve firmě se již od roku 2008 používala platforma Newtron. Software této společnosti má mnoho nevýhod – tou zásadní jsou náklady přenášené na naše dodavatele formou vstupního poplatku 75 EUR. Částka to není nikterak závratná, avšak v momentě, kdy je dodavatel zván na aukci a žádán o 75 EUR jakožto vstupní poplatek, nákupčí si připadá jako prodejce firmy Newtron.

Prvním krokem před samotnou aukcí bylo školení Newtron. To se konalo v říjnu 2010 v sesterské společnosti v Německu. Bohužel je nutné konstatovat, že mělo velmi nízkou kvalitu. Chyba ovšem byla jak na straně Newtronu, když se prezentátor nevěnoval dostatečně samotné aukci a spíše se snažil prezentovat firmu, tak i na straně firmy, neboť počítače v učebně nebyly z nejrychlejších.

Po školení a zaplacení licence obdržíte přihlašovací heslo, pomocí kterého se přihlásíte na www.newtron.net. Zde personalizujete váš takzvaný osobní kokpit. Vyplníte základní údaje, zvolíte jazyk a můžete začít připravovat první aukci.

Aukce 2010 obsahovala mnoho klíčových chyb, ze kterých se ovšem můžeme ponaučit pro roky příští.

2.1.1 Načasování a plánování aukce

Aukce byla naplánována na říjen 2010 s tím, že již od ledna 2011 budeme moci zrealizovat výslednou úsporu. Tento časový výhled se později ukázal jako naprosto nerealizovatelný. Vzhledem k faktu, že do aukce byly vloženy již díly běžící v sériové výrobě dodávané dodavatelem A a nejnižší cenu dal dodavatel B, k tomu abyste zrealizoval úsporu, musíte díly přeskladnit.

Proces přeskladnění vypadá následovně:

1. Objednávka vzorků od zákazníka B cca 6 týdnů
2. Testování vzorků cca 4 týdny
3. Uvolnění od zákazníka cca 6 týdnů
4. Vydodání skladu dodavatele A 8 týdnů (osmitýdenní zásoba je smluvní lhůta, kterou se jako odběratel zaručujeme odebrat)

Celkem se tedy pohybujeme kolem 5 měsíců, v případě, že testy vyjdou v pořádku.

2.1.2 Výběr dílů pro aukci

V roce 2010 se aukce zúčastnily pouze metalové komodity soustružené díly, pružiny a díly za studena tvořené. Z každé skupiny materiálu se vybraly nejvíce obrátové díly tzv. A-díly. Ty nám vygeneruje transakce informačního systému SAP.

Zde můžete vidět princip ABC analýzy:

A-díly – tvoří 75% obrátu ze skupiny materiálu

B-díly – tvoří 15% obrátu ze skupiny materiálu

C-díly – tvoří 10% obrátu ze skupiny materiálu

Také zde došlo k chybě, když manažer rozhodl, že do aukce půjdou všechny A-díly. V případě soustružených dílů se jednalo o zhruba 35 položek, což bylo během dvou dnů velmi těžko zvládnutelné. Ideální variantou by bylo vybrání top 20 A-dílů.

Další chybou byl fakt, že nikdo ze zúčastněných předem nezkontroloval, jak dlouhou ještě díl poběží v sérii. Stalo se tak, že jsme nabízeli díl s roční kvantitou, která pro příští rok rapidně klesla. Tím se stala cena irelevantní.

2.1.3 RFQ

Jak bylo již uvedeno v teoretické části, před samotnou aukcí dochází k samostatnému poptávkovému řízení. Ty stejné díly, jež dáváme do aukce, poptáváme pomocí systému. V systému ukládáme všechny potřebné údaje – číslo materiálu, množství, přiložíme výkres atd. Po dokončení se pozvou dodavatelé, viz odstavec dole. Tímto dostanou pozvání email, ve kterém jsou informováni o novém poptávkovém řízení. Pro zobrazení detailů poptávky, je dodavatel nucen přihlásit se do systému přes webové rozhraní. Poté, co jsme obdrželi první nabídky, jsme byli schopni vybrat nejlepší nabídky a stanovit vyvolávací ceny pro samotnou aukci.

2.1.4 Pozvání dodavatelů

Zřejmě největší katastrofou, ke které při aukci v roce 2010 došlo, byl výběr dodavatelů. Do aukce byly vedle našich dodavatelů přizvány i firmy z Turecka, Indie a Bulharska. Jednalo se o neproověřené firmy, které zásadním způsobem narušily průběh aukce. Hlavním problémem byl v tom, že indiští dodavatelé, ve snaze získat zakázku z Evropy, nabízeli cenu pod výrobními náklady, což silně demotivovalo naše osvědčené dodavatele.

Pozvání je posledním krokem v procesu zadávání aukce. K tomu, abychom mohli firmu do aukce pozvat, museli jsme ji nejdříve přesvědčit, aby zaplatila registrační poplatek 75 EUR. Až teprve poté jste schopni danou společnost najít v portfoliu a zaslat jí pozvánku. Tím však příprava aukce zdaleka nekončí. Začínají takzvané motivační telefonáty. Důvodem je fakt, že ze všech pozvaných firem potvrdí účast ani ne třetina. Většina českých firem měla psychologický problém se vstupním poplatkem. Tyto firmy pak bylo nutno k účasti přemlouvát, přičemž jsem vlastně získával peníze pro společnost, která mě nezaměstnává.

2.1.5 Aukce - den D

Pokud byste si mysleli, že samotná aukce je ta nejtěžší část, jste na omylu. Je to právě naopak. Zde sklízíte plody vašeho úsilí. Pro naši aukci byl věnován celý týden. První dva dny se dražily soustružené díly, další dva dny pružiny a poslední den za studena tvořené díly. Každý den šlo do aukce zhruba 15 až 20 položek. Na každý díl byla zhruba

půlhodina, ale díly se vzájemně překrývaly po 15 minutách. Takže firmy mohli dražit dva díly najednou. Tento způsob jsme však využili až druhý den. První den jsme od začátku zpřístupnili všech 18 položek již od začátku, avšak některé z nich díky tomu zůstaly bez povšimnutí. Aukce trvala 4 hodiny a nebyla ani zdaleka tak efektivní jako následující dny.

2.1.6 Výsledek aukce

Po skončení časového limitu se aukce uloží a změní status z „probíhající“, na „uzavřená“. Nyní jsme schopni výsledky aukce převést do formátu xls a pomocí programu Microsoft Excel upravit do vlastní podoby. Výstup platformy Newtron byl velmi nepřehledný a obsahoval příliš mnoho informací. Každopádně pro nás bylo hlavní, že výsledky se dají převést, a jsou tím pádem pro nás upravitelné dle našich potřeb.

Poté co jsme promazali všechna nepodstatná data a vyčíslili roční úsporu, mohli jsme kombinovat nejlepší nabídky. Bohužel po vyhodnocení jsme zjistili, že nejlepší nabídky dali dodavatelé z Indie a Turecka. Tyto úspory jsou ovšem nereálné. Znamenalo by to udělat u těchto firem kvalitativní audit a nastavit logistické cesty. Tyto a další operace související se zavedením těchto exotických dodavatelů by byly příliš nákladné a výsledek nejistý.

Vyfiltrovali jsme proto pouze naše stálé dodavatele a vybrali jejich nejlepší nabídky. Autor byl v této aukci zodpovědný na soustružené díly. Aby dosáhl rozumného výsledku, musel zpracovat nejen konečné výsledky aukce, ale také prvotní poptávku RFQ, neboť aukce vykristalizovala pouze jednoho našeho dodavatele, u něhož byla vidět úspora.

Co se týče čísla výsledných úspor, měli jsme dva výsledky. Jeden ideální, jenž byl nabídnut novými dodavateli, tím pádem dost těžko realizovatelný a druhý tzv. střízlivý, jenž se skládal pouze z nejlepších nabídek našich dodavatelů.

Níže můžete vidět, jak drastický rozdíl jsou oba výsledky:

Roční úspora při realizaci všech nejlepších nabídek	656.000 EUR
Roční úspora při realizaci nejlepších nabídek našich dodavatelů	120.000 EUR

Tento výsledek nám ukázal reálný potenciál úspor ve výši 120.000 EUR

2.1.7 Realizace úspor

Nyní, když jsme měli na papíře výši úspor, mohli jsme začít s jejich realizací. Objednali jsme vzorky pro testování, a poté implementovali do výroby. Bohužel došlo k situaci, kdy dodavatel musel vzhledem ke kapacitním problémům několik materiálů negovat. Také proto jsme museli přeskladnění realizovat postupně. Některé materiály nebyly přeskladněny ještě ani v listopadu 2011.

2.1.8 Konečná bilance - rok poté

Z celkově plánovaných úspor se do konce roku 2011 podařilo zrealizovat 40%. Důvody pro neúplnou realizaci byly následující:

- 1) nedostatečná kapacita dodavatele – firma nepředpokládala, že by mohla na základě aukci získat více zakázek
- 2) nevyhovující technologie dodavatele – dodavatel se snažil nabídnout co možná nejvíce dílů, při čemž přecenil své výrobní schopnosti
- 3) ukončení sériové výroby draženého dílu – jak jsem již uvedl výše pochybení na naší straně, když jsme neprověřili životnost výrobku
- 4) změna ceny oceli - začátkem roku 2011 postihla Austrálii přírodní katastrofa v podobě rozsáhlých záplav. Byly zaplaveny uhelné doly, a tím pádem raketově stoupla cena koksovateľného uhlí, které se používá k výrobě oceli. Tento fakt ovlivnil zásadním způsobem dodavatele závislé na asijském trhu.

2.1.9 Vyhodnocení aukce 2010

Jak jsem již výše popsal, během první aukce udělal náš tým mnoho chyb. I přesto, že bychom se mohli ospravedlňovat tím, že to byla naše první aukce, některých chyb bylo možné se vyvarovat bez ohledu na minimální zkušenosti s aukcemi. Výsledek bych tak vzhledem k potenciálu označil jako podprůměrný.

2.2 Znovu a správně

2.2.1 Vhodnost

Před tím, nežli se definitivně rozhodneme, že půjdeme cestou e-aukcí, musíme si udělat analýzu našich potřeb. Zároveň je třeba jasně definovat, co od nového nákupního systému očekáváme. Vzhledem k vyšším pořizovacím nákladům, je nutné ujistit se, že vynaložené

investice se vyplatí. Náklady na zavedení systému se pohybují v rozmezí 20.000 – 70.000 EUR. Jak jsem již uvedl na začátku, aukce jsou vhodné pouze pro střední a velké podniky.

Zásadní vliv na vhodnost využití aukci je portfolio dodavatelů. Nákupní oddělení je obvykle děleno dle komodit – například: plasty, kovové díly, balící a tiskové materiály atd. Je na strategii každé firmy, kolik dodavatelů si pro jednotlivé komodity drží. Z vlastní zkušenosti vím, že zatímco japonské firmy mají pro každou komoditu 2 až 3 dodavatele, u německých firem to je 6 až 10 stálých dodavatelů. Dá se říci, že čím více dodavatelů máme, tím větší jsou administrativní náklady a tím pádem i větší časová náročnost při poptávkových řízeních. V případě, že se vaše struktura podobá japonskému modelu, nemá smysl investovat do aukčního portálu. Dva až tři dodavatele zvládnete klasickou poptávkovou metodou.

2.2.2 Charakteristika firmy

Naše firma má sídlo v České republice, ale je součástí německého koncernu produkující automobilové komponenty. Co se týče počtu zaměstnanců (cca 1.500) řadíme ji mezi velké firmy. Používáme informační systém SAP. Nákupní oddělení je centralizované pro všechny společnosti ve skupině, tzn., jednotlivé nákupní týmy jsou tvořeny napříč celou skupinou. Máme zhruba 7 hlavních komodit:

- A. Plastové díly
- B. Metalové díly 1 – soustružené díly a pružiny
- C. Metalové díly 2 – plechy a stříhané díly
- D. Metalové díly 3 – za studena tvořené díly a normované díly
- E. Granuláty
- F. Elektro komponenty
- G. Táhla

Každá komodita má nákupní centrálu v jedné ze sesterských společností, což je většinou dáno objemem spotřeby daného materiálu a lokací dodavatelských subjektů. Nákupní tým pak vyjednává podmínky a ceny pro celou skupinu. Já jsem zodpovědný za skupinu metalových dílů 1 a 3. Součástí mého týmu je kolega v německé sesterské společnosti na stejné pozici, tj. strategický nákupčí a vedoucí týmu sídlící v téže německé

společnosti. Portfolio dodavatelů mých svěřených komodit tvoří z osmdesáti procent německé firmy.

Počty dodavatelů a roční obraty jsou:

Soustružené díly	8/16 mil.
Pružiny	7/12 mil.
Za studena tvořené díly	5/10 mil.
Normované díly	6/ 8 mil.

Velikost obrátů může hrát také roli při účtování služeb. Např. firma Apsolut si dělá nárok na 3% z celkového ročního obratu dražených dílů.

2.2.3 Výběr nového systému

Vzhledem k nepřilíživé spokojenosti s platformou Newtron se naše firma rozhodla zkusit najít nový software pro elektronické aukce. Jako hlavní zápory této platformy bych uvedl:

- Nepřehlednost menu
- Personalizace prostředí po přihlášení
- Náklady – licence 25.000 EUR
- Registrační poplatek pro pozvané dodavatele 75 EUR

Pokud chcete najít novou firmu zabývající se elektronickými aukcemi, jeďte do Norimberku. Každoročně se zde koná veletrh specializující se na podnikový software. Převážně jsou prezentovány systémy pro nákupní a logistické oblasti. Tento veletrh má název E_procure & supply. (více informací na www.e-procure.de) a každoročně se koná na norimberském výstavišti. Zúčastnil jsem se ročníku 2011 a navštívil zde stanoviště zhruba šest firem zabývajících se aukcemi.

Tyto firmy byly následující týden osloveny a požádány o vyplnění mého dotazníku, ve kterém se vyskytovaly následující parametry:

- cena – většinou je cena rozdělena na roční sazbu za licenci a tzv. podpůrný servis. Ten bych stručně charakterizoval jako služba „přítel na telefonu“
- registrační poplatek pro pozvané dodavatele – po naší neblahé zkušenosti s účtováním společnosti Newtron, je tento faktor pro nás fundamentální

- možnost integrace do SAP – vzhledem k tomu, že v dnešní době je většina aukčních platforem kompatibilní se systémem SAP, i my bychom rádi tuto možnost využili. Hlavní výhodou je automatické nahrávání dat o dodavatelích a dílech přímo do aukce
- doba potřebná pro implementaci do systému – jak dlouho bude potřeba k instalaci systému a případné propojení s naším informačním systémem SAP
- možnost používání šablon – na začátku aukce zadáváme základní údaje o firmě, přikládáme základní firemní dokumenty – tyto údaje jsou neměnné, je proto výhodou si tyto informace uložit jako šablonu, a při každé nové aukce je pouze otevřít

Z těchto nabídek jsem pak na základě podrobného porovnání vyseletoval tři:

Apsolut www.ap-solut.com

Pool4tool www.pool4tool.com

Konzmann <http://www.konzmann.eu>

Tyto tři firmy byly pozvány do naší firmy, aby se mohly prezentovat a názorně předvést jejich produkt v praxi. Strategií bylo vybrat jednu firmu a tu poté postavit k porovnání proti „našemu“ Newtronu. Po prezentacích těchto firem, které se konaly od června do srpna 2011, jsme jako nejlepšího kandidáta vyhodnotili firmu Pool4tool. Co se ovšem týče technického provedení, absolutní špičkou byla platforma společnosti AP-Solut. Hlavní překážkou byly ovšem náklady – roční licence se pohybuje kolem 50 tis. EUR + poplatky za servis a provize z vydražených dílů.

Na konci výběrového řízení jsme tedy měli dva kandidáty: současný Newtron a proti němu nový Pool4Tool. Od samého začátku se všech zásadních mítinků a prezentací spojených s výběrem nového dodavatele účastnili jak strategičtí, tak i vývojový nákupčí. Vývojový nákupčí pracuje s novými díly, které se teprve chystají do sériové výroby. Ve stručnosti popsáno: získáme od automobilky zakázku na určitou sestavu – sestava se skládá z jednotlivých dílů, pro které musí vývojový nákupčí najít dodavatele. Rozdíl mezi nákupčími z hlediska využití aukčních portálů je ten, že zatímco strategičtí nákupčí využívají e-aukce maximálně jednou ročně, vývojový nákupčí je využívají při každém zadávání zakázky. Přesněji řečeno využívají pouze poptávkový modul RFQ. Z tohoto důvodu měli větší slovo právě vývojový nákupčí.

Firma Newtron od nás obdržela cílené signály o nespokojenosti a o našem výběrovém řízení pro nový aukční systém. Tato naše aktivita nezůstala bez odezvy a Newtron byl nucen zareagovat. Hned koncem srpna 2011 vyvolal Newtron schůzku s naší stranou, na které se snažil diskutovat všechny problematické body. Zároveň představil novou vylepšenou verzi svého softwaru. Jeho zásadní změny jsou:

- zpřehlednění osobního kokpitu
- přátelštější layout pro nastavení jednotlivé aukce
- zrušení poplatku 75 EUR pro dodavatele

Po vylepšeních byla nová verze Newtron více než srovnatelná s favorizovanou platformou Pool4Tool. Navíc jí předčil v jednom zásadním bodě - možnost realizace otevřených aukcí. Newtron disponuje širokou databází firem, jež jsou rozděleny dle výrobních komodit, a právě tuto databázi získáte k dispozici. Firmy se dají filtrovat dle výrobních odvětví. Tento fakt nakonec rozhodl o tom, že zůstaneme u společnosti Newtron a budeme updatovat její starou verzi.

2.2.4 Implementace nového systému

Samotná implementace updatované verze Newtron_6 trvá 2 – 3 týdny, přičemž záleží na balíčku služeb, jenž si vyberete. Zatím co Newtron se zabývá pouze elektronickými aukcemi, Pool4tool nabízí kompletní sortiment, který je schopen plně nahradit náš podnikový systém SAP. My se ovšem soustředíme pouze na e-aukce s částečnou SAP integrací. V případě náhrady celého systému může implementace trvat až 12 týdnů.

2.2.5 Firemní nastavení pro používání e-aukcí

Jak jsem již zmínil výše, v zásadě se používání e-aukcí v naší firmě zužuje na dva okruhy:

- vývojový nákupčí
- strategičtí nákupčí

Pro větší efektivitu se naše firma rozhodla implementovat do poptávkového řízení naše oficiální formuláře pro cenové rozpady - viz příloha č. 1. Vyplnění tohoto formuláře nám rozkryje cenu používaného materiálu, náklady na výrobu, administrativu a dopravu. Můžeme pak porovnávat dodavatele mezi sebou popřípadě zjistit, kdo má lepšího dodavatele surových dílu nebo technologii.

- A. Základní kroky pro nastavení systému pro vývojové nákupčí:
- a. získání hesla, přihlášení a zadání osobních údajů do profilu
 - b. vytvoření a uložení šablon pro jednotlivé komodity
 - c. informace dodavatelům, vytvoření skupin pro jednotlivé komodity (dodavatelé plastových dílů, dodavatelé soustružených dílů a další)
 - d. odsouhlasení si seznamu dodavatelů se strategickým nákupčím pro dané skupiny materiálu
 - e. školení společností Newtron
 - f. organizace testovací aukce pro jeden vybraný díl
 - g. nastavení harmonogramu tak, abychom byli schopni nabídnout díl zákazníkovi ve stanovené lhůtě
- B. Základní kroky pro nastavení systému pro strategické nákupčí:
- a. získání hesla, přihlášení a zadání osobních údajů do profilu
 - b. vytvoření a uložení šablony pro svou komoditu
 - c. informace dodavatelům, vytvoření skupiny dodavatelů pro danou komoditu (dodavatelé plastových dílů, dodavatelé soustružených dílů a další)
 - d. vytvoření kontaktního listu osob zodpovědných za aukce u dané komodity – tento list by měl být sdílen a zkontrolován s vývojovým nákupčím
 - e. školení společností Pool4Tool
 - f. samostatné zorganizování testovací aukce pro jeden vybraný díl
 - g. stanovení časového harmonogramu pro organizaci aukcí – v případě sériových dílů můžeme organizovat aukci každoročně v námi stanoveném termínu. Na rozdíl od vývojových nákupčích nejsme tlačeni zákazníkem.
 - h. výběr dílů určených pro aukci – před tím, nežli se rozhodneme, že dáme díly do aukce, zkontrolujeme jejich životnost, neboli prověříme si, jak dlouho ještě bude zákazník odebírat
 - poté bychom měli informovat následující osoby:
kvalitář – je v přímém kontaktu se zákazníkem, vyjednává zákaznické uvolnění

disponent – pracovník zodpovědný za dodání dílů do firmy a jejich vývoz k zákazníkovi (již jako součást sestavy)

změnová služba – toto oddělení provádí technické změny stávajících dílů zpravidla na žádost zákazníka

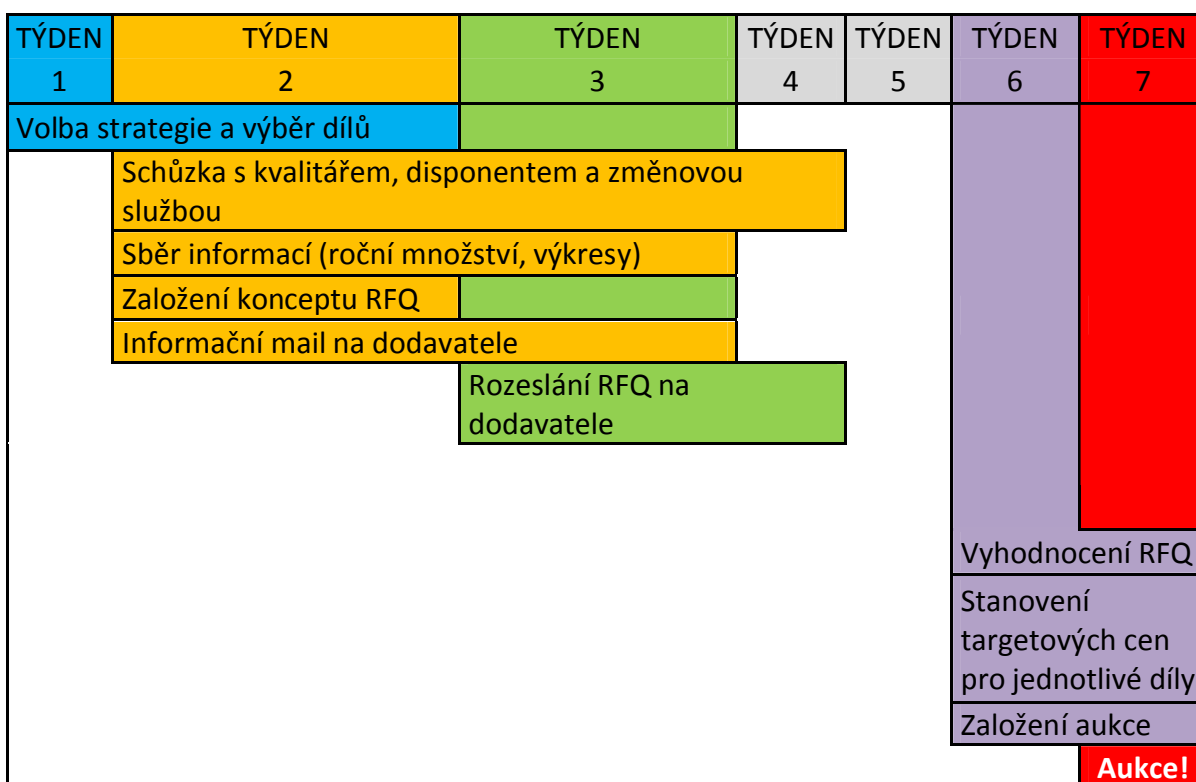
Výběr dílů se odvíjí od cíle a strategie, kdy rozlišujeme mezi třemi základními typy:

- nový díl – zakázka od zákazníka, využití vývojový nákup
- úspora – ABC analýza, využití strategický nákup
- nahrazení dodavatele – v případě, že nejsme spokojeni s některým z našich dodavatelů, můžeme dát všechny jeho díly do aukce a plnohodnotně ho nahradit, využití strategický nákup

i. zorganizování aukce

2.2.6 Časový harmonogram přípravy aukce pro strategický nákup

V následujícím plánu můžeme vidět minimální časové nároky pro standardní aukci:



2.3 Aukce 2011

2.3.1 Plánování realizace aukce 2011

Pro rok 2011 byla vedením společnosti stanovena úspora 5% z celkového obratu nakupovaných dílů. K dosažení těchto cílů bylo nutné vedle cenových jednání použít konkrétní nástroje, mezi něž se řadí právě elektronické aukce. Byly nasnadě následující základní otázky:

- **Kdo bude tvořit realizační tým – rozdělení zodpovědností**

Tým je zpravidla tvořen strategickými nákupčími a administrátorem, jenž zadává data do systému. Ani v našem případě tomu nebylo jinak. Do týmu jsem byl začleněn já s německým kolegou jakožto nákupčí a administrátorka ze sesterské společnosti.

- **Jaké skupiny materiálu půjdou do aukce**

Do aukce byly zvoleny pružiny a soustružené díly, jakožto skupiny s největším potenciálem. Na rozdíl od minulé aukce byly vynechány díly tvářené za studena, jejichž nevýhodou je nutnost pořízení nástroje, zatímco pružiny a soustružené díly mohou být vyráběny bez vedlejších investic.

- **Kolik dílů z každé skupiny vybereme**

Jedním z ponaučení se z minulé aukce je soustředěnost na kvalitu, nikoliv na kvantitu. Přes čtyřicet vybraných dílů z minulé aukce bylo tak administrativně náročných, že jsme nebyli schopni prověřit všechny důležité detaily jako životnost dílu, zákazník atd. Jako optimální počet zvolíme deset dílů za každou skupinu.

- **Které konkrétní díly nabídneme do aukce**

Jak jsme již zmiňovali výše, zásadním nástrojem pro výběr určitých dílů je ABC analýza. Na základě této ABC analýzy vybereme zhruba 15 A dílů z každé skupiny. Tímto si necháváme rezervu v případě, že bychom některé z dílů museli vyjmout. Další podmínkou je roční obrat nad 50 tis. EUR. Interní pravidlo hovoří o přeskladnění pouze u dílů, při nichž dosáhneme úspory minimálně 10 tis. EUR. Počítá se zde s náklady na testování a administrativními náklady.

- **Načasování aukce**

Časový průběh byl naplánován podle harmonogramu uvedeného v kapitole 2.6.

Uvědomme si, že vzhledem k časové náročnosti nám aukce přináší zisk až pro následující rok 2012 a vzhledem k tomu, že vykázání úspory se počítá za fiskální rok, je ideální

realizovat úsporu od jeho začátku. Kdy tedy začít? Příprava samotné aukce nám bude trvat dle výše uvedeného harmonogramu zhruba 7 - 10 týdnů včetně přípravy aukce. 2 týdny pro vyhodnocení, 6 týdnů pro objednání vzorků od zákazníka, 4 týdny jejich testování. Uvolnění od zákazníka trvá 6 až 10 týdnů, vydání skladu dodavatele rovná se 8 týdnů. Bavíme se tedy celkem o období delším než osm měsíců v případě, že vše půjde podle plánu.

2.3.2 Příprava

Abychom se vyhnuli nepříjemným překvapením a byli si jistí, že dokážeme výsledek aukce zrealizovat do začátku příštího roku, začali jsme s přípravou koncem ledna 2011. Začíná se tzv. kick-off mítinkem, kterého se zúčastní všechny zodpovědné osoby, jimiž jsou: vedoucí nákupního oddělení, strategičtí nákupčí a administrátor. Na této schůzce se stanoví zodpovědnosti a hrubý časový plán.

Zodpovědnosti:

Strategický nákupčí č. 1 – soustružené díly

Strategický nákupčí č. 2 – pružiny

Administrativa obou skupin - administrátor

Kontrola termínů – vedoucí nákupního oddělení

Hrubý časový plán (plánuje se na kalendářní týdny - KT):

1. Kick-off meeting KT 5

2. Výběr dílů pro aukce KT 8

3. Výběr dodavatelů a zaslání informačního e-mailu KT 9

4. Zaslání poptávky přes RFQ modul KT 10

5. Vyhodnocení RFQ KT 14

6. Aukce KT 16

2.3.3 Výběr dílů a pozvání dodavatelů

Prověření dílů

Tato část nejvíce ovlivňuje výsledek aukce, je proto nutné být v této fázi opravdu precizní a neoponechat nic náhodě. Proto v případě volby dílů praktikujeme tzv. cross checking. To znamená, že strategický nákupčí č. 1 vybere 15 soustružených A dílů a pošle je pro kontrolu strategickému nákupčímu č. 2 a naopak viz příloha č. 2. Důvody, proč by mohlo být uvedení dílů do aukce nevhodné, jsou následující:

- Díl v následujícím roce vybíhá – tzn. model auta, do něhož sestava dílu jde, končí – prověříme prodejní data v SAP
- Dodavatel dílu je předepsaný zákazníkem – zjistíme v klasifikaci založené do systému SAP
- S dílem byly v minulosti kvalitativní problémy – prověříme si u příslušného kvalitáře
- Díl byl již za minulý rok přeskladněn převeden k jinému dodavateli – poznáme dle výpisu dodacích listů
- Díl je součástí balíku více dílů – dodavatel nám v minulém období dal výhodnější cenu na více dílů za předpokladu, že bude všechny tyto díly k nám dodávat
- Díl jde k zákazníkovi, jehož uvolnění je velmi komplikované – například díly pro Volvo. Vzhledem k tomu, že díly sestavy nejdou přímo do automobilky, musí se žádat o povolení zákazník Brose, jenž poté díly dodává do Volva. Toto uvolnění trvá v řádu třech měsíců.
- Požadované testy na díl jsou příliš nákladné – standardně se používá při soustružených dílech a pružinách antikorozi test a test životnosti.

Tyto důvody jsme schopni prověřit během jednoho týdne, v němž si dáme schůzku s kvalitáři, a prověříme data v SAP.

Výběr dodavatelů

Cílem při výběru dodavatelů jsou dva:

1. Reálnost realizace dodávek – v případě, že dodavatel získá v aukci díl, bude schopen nám ho od roku 2012 dodávat
2. Zajištění kvality – požadujeme certifikaci TS 16949, tato ISO norma je zaměřena na zajištění kvality v automobilovém průmyslu

Dodavatele pro aukci vybíráme ze tří základních zdrojů:

- Vlastní zdroje – základ by měli tvořit naši dodavatelé, se kterými máme podepsané smlouvy
- Reference vlastních zdrojů – můžeme využít dodavatele ostatních komodit, kteří nám mohou dát kontakty na nové firmy, s nimiž si nekonkurují
- Cizí zdroje – zde využijeme silné stránky platformy Newtron, kterou je její široká databáze, jako další zdroj můžeme využít internetový vyhledávač

Optimální počet pozvaných dodavatelů se pohybuje kolem třicítky pro každou skupinu materiálu, přičemž počítáme, že minimálně 15 dodavatelů se aukce skutečně zúčastní. Těmto dodavatelům pošleme informační mail, následuje motivační telefonát, kdy dodavateli vysvětlíme přínos a pozitiva.

Ve výsledku se aukce 2011 zúčastnilo:

skupina materiálu	počet dodavatelů dle zdrojů			celkem
	vlastní	reference	cizí	
soustružené díly	7	5	7	19
pružiny	6	4	5	15

2.3.1 Poptávkové řízení – RFQ

Nastavení RFQ

Jak jsem již uvedl v teoretické části, tato část procesu je administrativně nejnáročnější. Jedná se o shánění dat, dokumentů a zadávání informací do systému. K tomu, abychom dosáhli zdárného výsledku, jsme se drželi 5 základních kroků:

1. Vytvoření seznamu dílů a doplnění odběrových množství pro následující 4 roky
2. Sepsání uzavřeného a odsouhlaseného seznamu vybraných dodavatelů

3. Shromáždění smluvní dokumentace, jakou jsou všeobecné nákupní podmínky a logistický manuál a prověření aktuálnosti těchto dokumentů
4. Nastavení a zpřístupnění RFQ dodavatelům viz příloha č. 3
5. Monitorování RFQ a hodnocení příchozích nabídek

Rád bych vypíchl 5 základních kroků jak vytvořit RFQ na portálu Newtron:

1. Vytvoření popřípadě nahrání existující šablony

Šablona RFQ = přednastavení základních údajů jakými jsou dodací adresa, smluvní dokumentace, platební podmínky a další.

- jednotlivé šablony jsou navázány na specifické komodity, vzhledem k implementaci různých cenových rozpadů budeme používat pro plasty jinou šablonu nežli pro soustružené díly

2. Zadání hlavních informací, viz příloha č. 5

- název Drehteile 2011; Federn 2011

- datum zpřístupnění RFQ 28. 2. 2011

- doba trvání KT 10 - 13

3. Výběr šablony

- zvací dopis, jenž bude automaticky odeslán jako pozvánka

- nahrání příloh, smluvních dokumentů

4. Nastavení předmětu dražby

- seznam dílů můžeme buďto nahrát manuálně nebo automaticky přes Microsoft Excel

- specifikace dílů, množství za rok

- v našem případě se jednalo o deset dílů soustružených a deset pružin, ke kterým jsme doplnili roční množství,

5. Výběr dodavatelů

- pouze vyhledáme v databázi našich 19, respektive 15 dodavatelů zaškrtneme

Poté, co jsme vybrali dodavatele a kliknuli na políčko „Proceed“, odeslali se všem pozvaným dodavatelům zvací dopisy a bylo jim zpřístupněno naše poptávkové řízení. V tuto chvíli mají dodavatelé 3 týdny na to, aby nám nabídli cenu. Průběžně jsme mohli sledovat statistiky, kolik dodavatelů již shlédlo naši nabídku a podle toho oslovovat zbylé dodavatele.

Vyhodnocení RFQ 2011

Po kalendářním týdnu 13, když se nám uzavřelo poptávkové řízení, transformovali jsme si jedním kliknutím data do Excelu, abychom si je mohli upravit k obrazu svému. Po drobných úpravách a součtech jsme dospěli k následnému závěru:

Vyhodnocení RFQ 2011

název komodity	celkový vložený obrat EUR	úspora EUR	úspora %
soustružené díly	1 870 000 €	180 000 €	9,6%
pružiny	1 450 000 €	120 000 €	8,3%

Tento výsledek nám ukázal, kolik bychom minimálně měli v celém procesu aukce ušetřit. Avšak to bylo vedlejší. To hlavní, k čemu nám RFQ posloužilo je stanovení startovací ceny pro aukci. Za tu se považuje vždy nejnižší nabídnutá částka v RFQ.

2.3.2 Realizace aukce 2011

Nastavení aukce

Po uzavření RFQ se nám zpřístupní volba přetransformování všech použitých dat do aukce. Rovněž, zde bych rád zdůraznil 5 kroků, pro nastavení úspěšné aukce:

1. Zvolení popřípadě vytvoření šablony pro aukce

- standardní nebo paketová aukce – v našem případě se jednalo o standardní aukci, kdy dražíme jednotlivé díly. Pokud bychom dražili více dílů dohromady, například celou sestavu, zvolili bychom paketovou aukci

- druh aukce – v našem případě reversní, budeme se snažit dosáhnout co nejnižší ceny

2. Zadání hlavních informací

- název Drehteile 2011, Federn 2011

- doba trvání 3 hodiny, pro každou položku 20 s možností prodloužení; prodloužení se využívá v případě, že se v posledních 3 minutách objeví nová nabídka, prodloužujeme o 5 minut

- možnosti prodloužení jsme nastavili na maximum 99

- začátek v 9:00 dny 29. a 30. 3. 2011

3. Nastavení startovních cen aukce z RFQ

- jak jsem již popsal výše, manuálně doplníme nejnižší ceny z RFQ

4. Transparentnost aukce

- zde můžeme zvolit, co všechno dodavatelé na své obrazovce uvidí

- nastavili jsme pouze viditelnost jejich pozice a změnu barvy odvislé od přiblížení se k nejnižší ceně. Tzn. v případě, že dodavatel nabídne druhou nejlepší cenu, jeho pozice se změní na zelenou, oranžovou či rudou.

- dále jsme nastavili minimální hodnotu, o kterou dodavatel může snížit svou nabídku 0,50 EUR

5. Výběr dodavatelů

- tento výběr je vlastně takovým druhým sítím, můžeme zde vyselektovat dodavatele, kteří nás nepřesvědčili již ve fázi RFQ

Vyhodnocení aukce 2011

Aukce 2011 probíhala podle plánu, vyvarovali jsme se všech chyb z roku 2010 a objevili jsme potenciál k úspoře ve výši pře 300 tisíc euro. Obdobně jako v minulém roce jsme se přihlásili do aukce jako falešný dodavatel a uměle snižovali cenu během jednotlivých aukcí.

Vyhodnocení aukce 2011

název komodity	celkový vložený obrat EUR	úspora EUR	úspora %
soustružené díly	1 870 000 €	190 000 €	10,2%
pružiny	1 450 000 €	124 000 €	8,6%

3. Výsledky a realizované úspory aukce 2011

Poté, co máme za sebou realizaci aukce, přichází realizace úspor, které aukce odhalili. V zásadě nám mohou vzniknout 3 scénáře:

1. **Současný dodavatel uhájil v aukci svůj díl**, neboť snížil jeho současnou cenu. Toto je ideální varianta. Pouze zaevidujeme úsporu a změníme cenu v systému.

2. **Současný dodavatel nebyl schopen obhájit svou cenu**. Zahájíme vyjednávání a snažíme se, aby se k nové ceně co nejlépe maximálně přiblížil ceně současné. Pokud není současný dodavatel schopen uspokojit náš požadavek, může nám nabídnout slevu jiného dílu v podobném finančním objemu. Vždy je lepší vyhnout se přeskladnění, se kterým jsou spojeny administrativní náklady, náklady na testování a náš čas. Díly přeskladňujeme pouze v případě, že můžeme dosáhnout úsporu vyšší než 10 tis. EUR na ročním obratu.

3. Současný dodavatel nebyl schopen obhájit svou cenu a není otevřen dalšímu vyjednávání. V tomto případě musíme zahájit přeskladnění.

- a) objednáme a otestujeme vzorky od nového dodavatele
- b) kvalitář uvolní vzorky a na základě dodané dokumentace požádá o uvolnění zákazníka
- c) informujeme původního dodavatele o výběhu dílů
- d) nastavíme data v systému pro nového dodavatele

Realizované úspory aukce 2011

název komodity	celkový vložený obrat EUR	počet přeskladněných dílů	výsledná úspora EUR	úspora %
soustružené díly	1 870 000 €	5	165 000 €	8,8%
Pružiny	1 450 000 €	3	98 000 €	6,8%

Jak můžete vidět v tabulce nahoře, výsledný potenciál aukce nebyl využit zcela na sto procent. Z hlavních důvodů bylo propočítání nákladů na přeskladnění, protože ne vždy se musí přeskladnění vyplatit. Další úbytek potenciálu, způsobilo vyjednávání, kdy jsme se raději domluvili na částečné úspoře se současným dodavatelem, než abychom vynakládali prostředky na přeskladnění. Ve výsledku, můžeme aukce 2011 zhodnotit jako velmi zdařilé. Bez výraznějších problémů, se nám podařilo dosáhnout požadované úspory 5% z obratu vložených dílů.

ZÁVĚR

Jak si můžeme po přečtení práce představit, elektronické aukce nejsou jednoduchou záležitostí a jejich příprava je časově velmi náročná. Srovnáme-li výsledky námi prováděných aukcí 2011 s výsledky z roku 2010, kdy došlo k realizaci pouhých 40% potenciálních úspor, uvědomíme si, že počáteční úsilí vložené do aukce je přímo úměrné jejímu výsledku. Je důležité striktně dodržovat pravidla, která jsme si stanovili a vyvarovat se výše uvedených chyb.

Pokud si firma stanoví jasný koncept pro využívání aukcí a začlení je jako součást své ekonomické strategie, měla by si být stoprocentně jista, že je schopna využít celého potenciálu a má k dispozici potřebné kapacity. Zdali se však firmě tento nástroj opravdu vyplatí, jsme schopni konstatovat až po realizaci výsledků první aukce.

Naše firma se rozhodla jít cestou aukcí a využívat naplno tento ekonomický nástroj. Díky nim jsme schopni sjednotit poptávkový systém ve všech sesterských společnostech a zkvalitnit jej. Společné výstupy jsou pak pro všechny přehlednější a usnadňují kooperaci na společných projektech. Hlavním přínosem tohoto nástroje je bezesporu úspora, která se dle našich čísel pohybuje kolem 9,4% z celkového ročního obrátu. Toto číslo ukazuje pouze potenciál, zrealizované úspory se pohybují okolo 7,8%. Pokud vezmeme v potaz náklady na pořízení software e-aukci v průměrné hodnotě cca 25 tis. EUR, měli bychom pro návratnost vložit do aukce díly v minimálním obrátu 500 tis EUR ročně.

Co bych navrhl a dovolil si označit jako přínos mého know-how, je napojení elektronických aukcí do systému hodnocení dodavatelů. Každá moderní firma alespoň jednou ročně vyhodnocuje své dodavatelské portfolio. Zjistíme tím, kteří dodavatelé mají pro naši firmu největší přínos. A zároveň se nám naopak vykrystalizují dodavatelé způsobující naší společnosti zásadní problémy v různých odvětvích. V důsledku toho bychom mohli tyto nevhodné dodavatele eliminovat tím, že jejich díly nabídneme v aukci dodavatelům, kteří pro nás mají větší přínos. Tím jim zvýšíme obrát a můžeme žádat slevu na ostatních dílech popřípadě bonus.

Bohužel firma, ve které v současnosti pracuji, nemá kompaktní systém hodnocení dodavatelů, tak jak tomu bylo například u japonské firmy, ve které jsem pracoval dříve. To znamená, že hodnocení dílčích kritérií na základě přiřazených preferencí není spojeno do jednoho ukazatele. Víme, jak si dodavatel vede z hlediska logistických dodávek a kvality.

Avšak nemáme generální vyhodnocení, jehož výsledkem jsou například takzvaní A, B, C dodavatelé. V případě jasné klasifikace bychom mohli aukce použít pro eliminaci C dodavatelů tím, že bychom v ní nabídli jeho kompletní sortiment. Takovýto proces by nám pak pomohl ozdravit naše dodavatelské portfolio, což je základ každé efektivní firmy.

Na závěr bych snad jen podotkl, že vedle všech ekonomických a měřitelných výhod má elektronická aukce ještě jeden zásadní přínos. A tím je akčnost projektu a vytržení ze stereotypu, které nabízí organizátorovi aukce.

Seznam použitých zdrojů:

- POPESKO, Boris; **Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení**; 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- COPELAND, Lee; **B-to-B Auctions From A to Z. Computerworld**; 4/17/2000, Vol. 34 Issue 16, p54.
- ŠIŠKA, Vladimír. **Elektronické aukce s Hospodářskou komorou ČR. Obec a finance**; 2005, roč. 10, č. 3, s. 32-33. ISSN 1211-4189
- KAPLAN, Milan, ZRNÍK, Josef; **Firemní nákup a e-aukce : jak šetřit čas a peníze**; 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-2002-9
- **Trying to connect you. Economist**; 11/11/2000, Vol. 357 Issue 8196, special section p28-29.
- KLEMPERER, Paul; **Auctions : theory and practice**; Princeton: Princeton University Press, 2004. 246 s. ISBN 0-691-11925-2
- JUREČKA, Václav a kolektiv; **Mikroekonomie**; Praha: Grada, 2010. ISBN 8024732599.

Seznam příloh:

Příloha č. 1 – Osobní profil RFQ

Příloha č. 2 - Cenový rozpad

Příloha č. 3 – Seznam dílů určených pro aukci

Příloha č. 4 – RFQ Newtron list


Příloha č. 5 – RFQ Newtron zadávání informací

Příloha č. 6 – Aukce – statistický graf

VIEW USER INFORMATION

Ladislav Francik
35723194042

User data ⌵



Mr. Ladislav Francik
Login: 35723194042 [lfrancik]
Position: Einkäufer

Personal data

Phone:	+420/359/016524
Fax:	+420/359/016586
Email:	ladislav.francik@witte-automotive.cz
Language:	English
Language profile:	English;
Time zone:	Mitteleuropäische Zeit

User address

Name:	Witte Nejdek, spol. s r.o.
Internal name:	Own address
Street / Street number:	Rooseveltova 1299
ZIP code/City:	36221 Nejdek
Country:	Czech Republic

Příloha č. 2 – cenový rozpad

COST BREAKDOWN

Price break down No.

Name of supplier _____

Drawing number _____ Partname _____

Qty on Offer (Pcs/Year) _____ Customer _____

Valid (from, till) _____

1) Price condition: **2) Payment conditions:** Currency: EUR

Total price Exchange rate _____ Fixing % level a price _____

No.	Item	Price
A	Material	
B	Process	
C	Auxiliary parts	
D	Administration	
E	profit of supplier	
TOTAL		

Terms of payment: _____ VAT incl.: Yes/No _____

Filed by WNC: _____ difference % _____

target price _____

A. Material

No.	Material spec.	Mat. supplier	Size	Unitary weight	Price/ton	Price / pcg
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
TOTAL						

B. Process

No.	Process	machine type	No. of cavities	Circle Time	Labour (mach.) cost/hr	Calculation formula	Price
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
TOTAL							

C. Auxiliary parts (painting, etc.)

No.	Description	Qty	Unit cost	Price
1				
2				
3				
4				
5				
TOTAL				

D. Administration

No.	Description	Formula	%	Price
1	General administration			
2	Material Administration			
3	Transport			
4	Packing			
5				
TOTAL				

3) Delivery condition

1 per Week _____ Incoterms 2010 _____ Packing style _____

2 per Week _____ (DDU, DDP) _____

Daily _____

Consignment stock _____

Lot size: _____

Lead time: _____ Min. qty P/O: _____

1 WK _____ Date: _____

20 Wks _____

Department manager _____ Purchaser _____ Suppliers signature: _____

Notes: Without this data your quotation will not be accepted and evaluated!

1. Please, fill all items with detail.

2. Each item of price structure must be based on real cost – your profit must be separately mentioned.

Flow: PUR → Supplier → PUR attach to fixing form

Use for receiving price quotation from supplier if:
a) new supplier
b) revised drawing

I:\NAKUP05_OS08\NHL.Francik\cenový rozpad

Příloha č. 3 - Seznam dílů určených pro aukci

Název 1	Materiál	Označení	Cena netto	Year qty	Year turnover	Delivery since	Price changed	2012	2013	2014
Schrimpf & Schöneberg GmbH & C	01020829052	ZKRUTNA PRUZINA	26,45 €	8 507 737	225 030 €	24.10.2011	24.10.2011	7 960 868	8 994 868	9 147 868
Schrimpf & Schöneberg GmbH & C	01030523122	TAZNA PRUZINA	226,70 €	970 200	219 944 €	20.4.2011	1.1.2012	1 066 000	1 342 000	1 160 000
Joh. Vitz GmbH & Co. KG	01041189093	TAZNA PRUZINA	140,35 €	1 495 501	209 894 €	1.9.2011	1.9.2011	980 000	1 580 000	1 540 000
PAUL VIETH KG	01011151140	Federelement	13,30 €	13 303 008	176 930 €	18.5.2006	1.1.2010	8 575 935	7 320 999	6 259 206
Joh. Vitz GmbH & Co. KG	01050687050	DOPPELSCHENKELFEDER	36,71 €	4 313 335	158 343 €	3.11.2009	3.1.2011	4 615 539	4 746 939	3 729 135
PAUL VIETH KG	01020527171	Vyhazovací pružina	134,60 €	1 145 415	154 173 €	31.10.2003	1.1.2010	266 742	162 745	137 745
Voss Federn GmbH & Co. KG	01070809170	Vyhazovací pružina	96,90 €	1 082 063	104 852 €	8.8.2007	1.1.2012	421 256	384 256	224 256
C. W. HANEBECK SÖHNE GMBH	01011120010	PRUZYNY ELEMENT (MITOL)	12,47 €	7 643 746	95 318 €	19.9.2006	11.1.2012	8 590 984	8 424 755	7 630 934
Schrimpf & Schöneberg GmbH & C	01072403041	Pružina páky	43,84 €	1 902 314	83 397 €	22.6.2007	1.1.2012	1 429 959	986 959	339 959
Voss Federn GmbH & Co. KG	01072340330	Vyhazovací pružina	94,16 €	795 432	74 898 €	6.2.2007	1.1.2012	230 320	46 320	40 320
Schrimpf & Schöneberg GmbH & C	01041189101	ZKRUTNA PRUZINA	22,89 €	2 992 029	68 488 €	1.7.2011	1.1.2012	980 000	1 580 000	1 540 000
Voss Federn GmbH & Co. KG	01030491010	Druckfeder	134,45 €	485 767	65 311 €	20.10.2008	1.1.2012	369 000	280 300	222 000
Schrimpf & Schöneberg GmbH & C	01030523141	Zkrutná pružina rohátky	56,23 €	970 200	54 554 €	20.4.2011	1.1.2012	1 066 000	1 342 000	1 160 000
Schrimpf & Schöneberg GmbH & C	01020527340	Pružina západky	31,42 €	1 640 833	51 555 €	6.10.2005	1.1.2012	1 045 413	712 413	515 413
Schrimpf & Schöneberg GmbH & C	01050569220	Zugfeder	78,91 €	648 908	51 205 €	12.12.2005	1.1.2012	480 291	388 921	248 291
PAUL VIETH KG	01020481160	Druckfeder 04.540.111	14,88 €	3 388 689	50 424 €	14.3.2007	24.10.2011	1 917 186	1 900 714	1 914 714
Schrimpf & Schöneberg GmbH & C	01072343141	DOPPELSCHENKELFEDER	67,30 €	730 627	49 171 €	11.1.2005	1.1.2012	378 940	80 940	940

Příloha č. 4 – RFQ Newtron list

74 Entry(ies) found										Update	
										BACK 1 2 3 4 5 ALL NEXT	
ID	Type	Title	Start	End	Publisher						
<input type="checkbox"/>	r170960	m2m RFQ	Zamacteile Sperrplatte 041 196 172 Ford Transit	13/08/2010 17:10	15/09/2010 17:10	Bettina Balnis	0	48/20			
<input type="checkbox"/>	r170962	m2m RFQ	Zamacteile Hülse 041 197 021 Ford Transit	13/08/2010 17:10	15/09/2010 17:10	Bettina Balnis	2	48/28			
<input type="checkbox"/>	r170964	m2m RFQ	Zamacteile Aktuator 041 197 050 Ford Transit	13/08/2010 17:10	15/09/2010 17:10	Bettina Balnis	0	48/20			
<input type="checkbox"/>	r171020	m2m RFQ	Mitnehmer KU E0 041 196 12 Ford Transit	18/08/2010 10:30	15/09/2010 10:30	Bettina Balnis	0	53/20			
<input type="checkbox"/>	r171558	m2m RFQ	Ausschreibung Federn 2010	08/10/2010 13:15	28/10/2010 16:00	Janina Schmitt	50	79/59			
<input type="checkbox"/>	r171594	m2m RFQ	Ausschreibung Drehteilen 2010	08/10/2010 12:00	28/10/2010 16:00	Ladislav Francik	15	83/60			
<input type="checkbox"/>	r171597	m2m RFQ	RFQ Coldform Parts	08/10/2010 12:30	28/10/2010 16:00	Annika Seeling	15	93/57			
<input type="checkbox"/>	r171697	m2s RFQ	Abdeckung aus EPDM E0 041 199 013	14/10/2010 14:15	28/10/2010 14:15	Bettina Balnis	1	78/44			
<input type="checkbox"/>	r171739	m2m RFQ	Hülse E0 041 324 362t	19/10/2010 16:55	02/11/2010 15:55	Bettina Balnis	2	47/33			
<input type="checkbox"/>	r171900	m2m RFQ	Abdeckung aus Santoprene E0 041 350 060 Ford Transit	11/11/2010 14:45	25/11/2010 14:45	Bettina Balnis	3	76/29			
<input type="checkbox"/>	r171903	m2s RFQ	Bowdenzug [E0041357010]	11/11/2010 17:10	24/11/2010 17:10	Adila Rick	0	83/67			
<input type="checkbox"/>	r171909	m2m RFQ	Abdeckkappe Ford Transit E0 041 196 211	12/11/2010 11:45	26/11/2010 11:45	Bettina Balnis	4	76/41			
<input type="checkbox"/>	r171911	m2m RFQ	Unterlage Ford Transit E0 041 196 220	12/11/2010 14:20	26/11/2010 14:20	Bettina Balnis	4	76/47			
<input type="checkbox"/>	r171913	m2s RFQ	Klemme Ford Transit E0 041 350 031	12/11/2010 15:05	26/11/2010 15:05	Bettina Balnis	1	100/80			

Actions: Extend negotiation(s)

Příloha č. 5 – RFQ Newtron zadávání informací

VIEW M2M RFQ

Ausschreibung Drehteilen 2010
r171594

Negotiation data ? ↗

Head information

Type / ID number: m2m RFQ ID: r171594
 Title: Ausschreibung Drehteilen 2010
 Negotiation type: Framework contract
 Date of creation: 08 October 2010 12:11
 Last change: 25 October 2010 14:44
 Created from: m2m RFQ ID: r171558

Publisher

Login: Ladislav Francik
 User group: Einkauf

Running time

RFQ start date: 08 October 2010 12:00
 RFQ end date: 28 October 2010 16:00
 RFQ duration: This RFQ has expired!

Conditions | **Delivery data** | **Contract data** | **Attachment** | **Position data** | **Suppliers**

38 Positions

BACK 1 2 3 ALL NEXT

Pos.	Product name	Total quantity per term of contract
1	STUFENDORN - 01010694031	6,800,000 Item(s)
2	STUFENDORN - 01010694031	3,600,000 Item(s)
3	STUFENDORN - 01010694031	2,000,000 Item(s)
4	STUFENDORN - 01010694031	1,400,000 Item(s)

Příloha č. 6 – Aukce – statistický graf

