



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

**STUDIE POTENCIÁLU NÁKUPU PLOCHÉ OCELI  
Z ASIJSKÝCH ZDROJŮ S VYUŽITÍM PRO  
AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL V RÁMCI EU**

STUDY OF POTENTIAL PURCHASE OF FLAT STEEL FROM ASIAN MARKETS FOR  
AUTOMOTIVE INDUSTRY IN EU

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. PETR KUČERA**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.**

BRNO 2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Kučera Petr, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

**Studie potenciálu nákupu ploché oceli z asijských zdrojů s využitím pro automobilový průmysl v rámci EU**

v anglickém jazyce:

**Study of Potential Purchase of Flat Steel from Asian Markets for Automotive Industry in EU**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání v automobilovém průmyslu z hlediska nákupu vše zaměřením na:

- materiálové prvky
- oblasti trhů

Cíle řešení

Analýza současného potenciálu nákupu ploché oceli z asijských zemí

Vyhodnocení teoretických přístupů nákupní strategie

Návrh potenciálu nákupu pro vybranou skupinu prvků

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Seznam odborné literatury:

- EMMETT, Stuart. Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, vi, 298 s. ISBN 978-80-251-1828-
- JUROVÁ, Marie et al. Výrobní procesy řízené logistikou. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 260 s. ISBN 978-80-265-0059-9 .
- KAPLAN, Milan et al. Jak levněji a lépe nakupovat: on-line výběrová řízení ve firemním nákupu. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 160 s. ISBN 80-247-1145-1
- KERBER, Bill; DRECKSHAGE, Brian J. Lean supply chain management essentials : a framework for materials managers. Boca Raton, [Fla.] : CRC Press, 2011. 258 s. ISBN 978-143-9840-825.
- LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **Abstrakt**

Předmětem této diplomové práce je zhodnocení potenciálu nákupu ocelových svitků z asijských trhů s využitím pro automobilový průmysl v rámci EU. V teoretické části jsou objasněny základní metody analýzy tržního prostředí a východiska potřebná k efektivnímu řízení nákupu. Praktická část práce je zaměřena na analýzu vnějších a vnitřních faktorů společnosti, porovnání podmínek mezi jednotlivými dodavateli a analýzu rizik spojenou s jejich změnou. Závěr práce je věnován sumarizaci výsledků studie a zhodnocení jejího přínosu.

## **Abstract**

Subject of this master's thesis is evaluation of potential purchase of steel coils from Asian markets for automotive industry in EU. In the theoretical part are explained basic methods for market analysis and backgrounds, which are necessary for effective purchasing management. Practical part of the work is focused on the analysis of external and internal factors that affect company, comparison of delivery terms between suppliers and risk analysis which is joined with change of supplier. Contribution to this work and results of the study are summarized at the end of the thesis.

## **Klíčová slova**

Strategie nákupu, dodavatel, logistika, kalkulace, analýza rizik, plochá ocel, automobilový průmysl.

## **Key words**

Purchasing strategy, supplier, logistics, calculation, risk analysis, flat steel, automotive industry.

## **Bibliografická citace**

KUČERA, P. *Studie potenciálu nákupu ploché oceli z asijských zdrojů s využitím pro automobilový průmysl v rámci EU*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 80 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. 5. 2015

.....

Bc. Petr Kučera

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc. a panu Ing. Michalu Patočkovi za jejich cenné rady, připomínky a hlavně za čas, který mi po celý rok věnovali. Mé poděkování patří i společnosti ŠKODA AUTO za celodenní prohlídku závodu včetně odborného výkladu.

# Obsah

Úvod.....	10
Cíl a metodika práce .....	11
1. Teoretická východiska práce .....	12
1.1. Strategická analýza.....	12
1.1.1. SLEPT analýza pro strategii nákupu .....	13
1.1.2. Analýza konkurenčního oboru podniku.....	16
1.1.3. Model „7S“ firmy McKinsey.....	19
1.1.4. SWOT analýza.....	21
1.2. Identifikace a řízení rizik nákupu.....	23
1.3. Lewinův model řízení změn.....	25
1.4. Výběr a rozvoj dodavatelů .....	27
2. Popis společnosti.....	30
2.1. Výrobní závody .....	32
2.2. Oddělení nákupu .....	34
2.2.1. Nákupní proces ve ŠKODA AUTO a.s. ....	35
3. Analytická část.....	38
3.1. SLEPT analýza.....	38
3.2. Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	40
3.3. Analýza 7S faktorů.....	43
3.4. SWOT analýza .....	46
3.5. Lewinův model.....	48
3.5.1. Síly inicializující proces změny .....	48
3.5.2. Identifikace agenta změny .....	49
3.5.3. Identifikace intervenčních oblastí .....	49



3.5.4.	Fáze intervence a vlastní změna .....	52
3.5.5.	Fáze rozmrazení .....	52
3.5.6.	Vlastní změna .....	52
3.5.7.	Fáze zmrazení .....	53
3.5.8.	Verifikace dosažených výsledků .....	53
3.6.	Harmonogram změny pomocí metody PERT .....	53
3.6.1.	Harmonogram projektu .....	53
3.7.	Analýza rizik .....	56
3.7.1.	Identifikace rizik .....	56
3.7.2.	Ohodnocení rizik.....	56
3.7.3.	Mapa rizik .....	57
3.7.4.	Metody vedoucí ke snížení rizik .....	58
3.7.5.	Srovnání rizik.....	61
3.8.	Základní informace o oceli a její výrobě.....	62
3.8.1.	Ocelové svitky .....	64
3.8.2.	Portfolio výrobců .....	67
3.9.	Cenové srovnání vybraných dodavatelů .....	69
3.9.1.	Náklady na dopravu .....	71
3.9.2.	Náklady na skladování .....	71
3.9.3.	Balení .....	72
3.9.4.	Clo a DPH.....	72
	Doporučení managementu .....	74
	Závěr .....	75
	Seznam použité literatury .....	76
	Seznam obrázků, grafů a tabulek .....	79
	Seznam příloh .....	80

## Úvod

V současné době lze pozorovat tlak na snižování nákladů napříč všemi odvětvími, což je dáno silnou konkurencí, snahou o maximalizaci zisku a získání většího tržního podílu. Pokud se tedy společnost chce stát konkurenceschopnější, musí této problematice věnovat nemalou pozornost. Příkladem toho může být i jeden z dlouhodobých cílů skupiny Volkswagen, který spočívá ve snížení nákladů divize o zhruba pět miliard eur ročně. Je třeba říci, že dosažení tohoto cíle není otázkou jednoho rozhodnutí, ale vedení bude muset učinit více dílčích, efektivních a mnohdy i obtížných kroků.

Ve své diplomové práci se budu zabývat zhodnocením potenciálu nákupu ocelových svitků z asijských trhů s využitím pro automobilový průmysl v Evropské unii. V rámci toho dojde k porovnání cen a dodacích podmínek mezi vybranými evropskými a asijskými ocelárnami včetně analýzy rizik, která souvisejí se změnou dodavatele a delšími dodacími lhůtami. Pro větší objektivnost budou porovnávány tři druhy přesně definovaných jakostí v celkovém objemu 22.000 tun/rok. Ceny budou stanoveny na základě poptávky pro druhé pololetí roku 2015.

Teoretická část práce je věnovaná analýze vnějšího a vnitřního prostředí firmy, metodám analýzy rizik a nástrojům pro efektivní řízení projektu. Pozornost je zaměřena i na zvládnutí principů vedoucích k efektivnímu řízení procesu nákupu a změny dodavatele.

Praktická oblast je zprvu zaměřena na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, ze které budeme vycházet při realizaci změny dodavatele. Se změnou dodavatele jsou ovšem spojena rizika, která budou v této práci identifikována a rozšířena o vhodné metody snižování rizika neúspěchu při provádění této změny. Jádrem práce tvoří vývoj cen oceli a základních surovin pro její výrobu, interpretace jednotlivých druhů jakostí, identifikace dovozních opatření, popis způsobu přepravy, a dále pak porovnání efektivních cen mezi vybranými ocelárnami.

Výstupem této práce bude analýza podmínek dovozu ocelových svitků ze zemí třetího světa a států EU, kvantifikace úspor plynoucích z případné změny dodavatele a doporučení managementu společnosti ŠKODA AUTO, jak postupovat při snižování rizika neúspěchu spojeného se změnou dodavatele.

## Cíl a metodika práce

Základním cílem této diplomové práce je odhalení potenciální příležitosti pro nákup ocelových svitků z asijských zdrojů a porovnání zjištěných informací s podmínkami současných evropských dodavatelů společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Díličními úkoly nutnými ke splnění hlavního cíle jsou:

- Analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti
- Návrh změny dodavatele pomocí Lewinova modelu
- Identifikace rizik včetně jejich mapy
- Návrh vhodných metod vedoucích ke snížení rizik
- Analýza podmínek dovozu ocelových svitků ze zemí třetího světa a států EU
- Porovnání cen a dodacích podmínek mezi vybranými evropskými a asijskými ocelárnami
- Kvantifikace úspor plynoucí z případné změny dodavatele a doporučení managementu

# 1. Teoretická východiska práce

V této části práce budou nastíněny teoretické znalosti potřebné k vypracování následující praktické části, která se skládá z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy, analýzy rizik a procesu výběru dodavatele.

## 1.1. Strategická analýza

Základem pro formulování strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenční výhody je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Formulace podnikové strategie je složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku. Nejvýznamnějším úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které mohou v budoucnu nastat (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 8).

Základní východiska pro formulaci podnikové strategie vycházejí z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem. Obecně analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, ze kterých se celek skládá. Cílem strategické analýzy je analyzovat, identifikovat a ohodnotit všechny faktory, které mohou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategii podniku (Lhotský, 2010, s. 29).

S ohledem na cíle strategické analýzy lze rozlišit dva základní okruhy její orientace, a sice na analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 10).

Analýza vnějšího okolí se zabývá rozborem faktorů okolí podniku, které ovlivňuje jeho strategickou pozici a vytváří potencionální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. V praxi se používá SLEPT (PEST) analýza, analýza konkurenčních sil někdy také nazývaná Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Další nástroje využívané k vnější strategické analýze jsou: metoda scénářů, delfská metoda a analýza zainteresovaných stran. Ty však nebudou předmětem této práce, a proto se jimi zde nebudu více zabývat.

Analýza vnitřního prostředí podniku směřuje k identifikaci zdrojů a schopností

podniku, které jsou nezbytné k tomu, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající v jeho okolí. K analýze vnitřních faktorů slouží model 7S dle společnosti McKinsey. Jako vnitřní faktory můžeme dále označit silné a slabé stránky organizace.

SWOT analýza zasahuje do vnějších i vnitřních faktorů ovlivňující podnik, a proto ji můžeme označit jako integrující analytický nástroj (Grasseová a kol., 2012, s. 295).

### **1.1.1. SLEPT analýza pro strategii nákupu**

Analýza SLEPT by měla být především zaměřena na odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí firmy a v něm existujících vývojových trendů, které při formulaci strategie nákupu mohou představovat hrozby nebo příležitosti.

V zásadě označuje pět oblastí, okolí firmy, kterým je potřeba věnovat pozornost:

- sociální/společenské a demografické faktory
- právní/legislativní faktory
- ekonomické faktory
- politické faktory
- technologické faktory

Předmětem vnějších analýz je obecně trh zboží a služeb, na němž firma podniká a při zpracování či využití SLEPT analýzy zaměřené na formulaci strategie nákupu k tomu ještě přistupuje trh výrobních faktorů. Ve srovnání s trhy zboží a služeb však mají trhy výrobních faktorů některé odlišnosti plynoucí zejména ze skutečností, jako jsou např. motivace poptávky, mechanismus vzájemného působení nabídky, silnější tendence k využívání substitute, odlišný způsob obchodování a větší politické vlivy. Je potřeba si i uvědomit, že velkou hodnotu při formulaci strategie mohou mít například informace o trendech vývoje ekonomiky, rozvoje infrastruktury, vývoje rozvojových trhů, trendech vývoje technologie, podnikatelských plánech investorů, dlouhodobých záměrech, apod. Významnou roli při tom však sehrávají i metodické postupy uplatněné při analýze z pohledu na logiku jejího zpracování. To především proto, aby byl pro jednotlivé významné vývojové trendy vnějšího prostředí diskutován minulý vývoj, současný stav a predikována budoucnost se závěrem, zda se pro firmu jedná o příležitost nebo hrozbu (Červený a kol., 2013, s. 64).

### Sociální/společenské faktory

V rámci hodnocení oblasti nákupu se doporučuje zaměřit pozornost zejména k těmto aspektům:

- společensko-politickému systému a klimatu ve společnosti, vztahu k dovozu a vývozu zboží a technologií
- životní úrovni a s tím souvisejícím změnám životního stylu
- hodnotové stupnici a postojům lidí, zejména ve vztahu k zahraničním zaměstnavatelům, manažerům cizincům, zahraničním zákazníkům i dodavatelům, původu zboží atd.
- demografickým faktorům a struktuře populace včetně kvalifikační struktury a jejího vlivu na situaci na trhu práce
- přístupu ke vzdělání, jeho úrovni a dostatku absolventů klíčových oborů
- mobility pracovníků směrem ven i dovnitř
- dalším faktorům, pokud jsou z hlediska strategie nákupu relevantní, jako např. vývoj životního prostředí, zdravotní stav populace, stav dopravní infrastruktury atd.

### Právní/legislativní faktory

Nákup v současných podmínkách je mezinárodní záležitostí a proto právní faktory ovlivňující nákup vycházejí zejména z celních předpisů, mezinárodních obchodních dohod, pravidel evropské unie atd. Vyznat se v celních kategoriích a tarifech mezi evropskou unií, USA a zbytkem světa je poměrně složité. Při zařazení zboží do nesprávné kategorie hrozí vysoké pokuty od celního nebo finančního úřadu. Dalším právním aspektem souvisejícím s dopravou zboží je přechod vlastnictví zboží z hlediska pojištění, ale i celních poplatků. Toto je ovšem standardizováno v tzv. INCOTERMS (mezinárodní obchodní podmínky).

Právní faktory tak zasahují oblast smluvních obchodních vztahů mezi subjekty, proto je nutné obezřetně posuzovat nákupní transakce podle daňových předpisů, dodržovat předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany životního prostředí, správně postupovat při posuzování přechodu vlastnictví ke zboží z hlediska pojištění a příslušných poplatků, vyvarovat se rizik spojených z pohledu spolupráce s firmami nebo zeměmi vůči kterým platí embargo z politických důvodů, apod. (Červený a kol., s. 69-71).

## Ekonomické faktory

Vzhledem k tomu, že situaci podniků silně ovlivňuje především současný i budoucí stav ekonomiky jsou důležité zejména následující faktory:

- stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky co do jednotlivých cyklů (konjunktury, recese, krize či deprese)
- politická situace a její vliv na ekonomiku
- hospodářská politika vlády, například regulace, podpora podnikání, ochrana investic nebo domácího trhu
- monetární politika státu (nabídka peněz, úrokové sazby, vývoj kurzů k jednotlivým měnám atd.)
- fiskální politika státu (daňové zatížení podniků a jednotlivců, vládní výdaje atd.)
- stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míra zadlužení a s tím související podpora exportu, omezení nebo uvolnění importu atd.
- růst (inflace) nebo pokles (deflace) cen všeobecně a především cen nákladů výroby, jako jsou ceny elektřiny, plynu, ropy a výrobků z nich) oceli, hliníku, mědi, zlata, stříbra, niklu, plastů atd.
- růst nebo pokles ceny práce, kde se obvykle porovnává hodnota minimální nebo průměrné mzdy
- situace na kapitálovém trhu (vývoje burzovního indexu, sektorového indexu, objemy obchodů atd.)

## Politické faktory

Pro formulaci strategie nákupu je nutno zmapovat faktory související nejenom s politikou země, ve které firma sídlí, ale i všech zemí ze kterých hodlá nakupovat. Dokonce je potřeba vzít v úvahu i politickou situaci v zemích, přes které se bude nakoupené zboží přepravovat (Červený a kol., s. 75).

V celkových geopolitických souvislostech je tak žádoucí si dokázat zmapovat následující otázky:

- politiku a obchodní vztahy k ostatním zemím
- podporu nebo omezení určitých zdrojů energie
- podporu nebo omezení určitého typu podnikání
- otevřenost nebo uzavřenost pracovního trhu pro imigranty

- otevřenost nebo uzavřenost pro podnikání zahraničních firem
- podporu vzdělávání obecně a především technických oborů
- daňovou a měnovou politiku
- situaci v oblasti podpory exportu
- vládní rozhodnutí o tom s kým spolupracovat na strategických projektech

### Technologické faktory

Technologické faktory jsou v současné době při formulaci dlouhodobé strategie nákupu klíčové vzhledem k tomu, jaké převratné technologie se objevují ve výrobě a v komunikacích. Řada odborníků či inovátorů hovoří o nástupu tzv. třetí průmyslové revoluce. To zásadně mění situaci výrobců, celých oborů podnikání i postavení jednotlivých zemí. V těchto směrech dochází k automatizovaným provozům, kdy cena práce není rozhodující. Výroba se vrací ze zemí s nízkými náklady práce do vyspělých zemí a rozhodující je funkčnost a rychlost dodání. Inteligentní strojní zařízení dokáže mezi sebou komunikovat a sdělovat informace. Stroje dokážou shromažďovat a uchovat obrovská množství dat, vyhodnocovat velké množství informací, upozorňovat na různé anomálie a řídit provozní režimy. Výčet mnoha dalších okolností by jen v komplexním slova smyslu potvrzoval to, jak jsou technologické faktory v oblasti strategie nákupu pro firmu svou rozmanitostí skutečně důležité, významné a v žádném případě je nelze opomíjet (Červený a kol., s. 76).

#### **1.1.2. Analýza konkurenčního oboru podniku**

Postavení podniku zaujímá velký význam ve zkoumaném podnikatelském prostředí. Proto je podniková analýza předpokladem úspěšného rozvoje podnikové strategie.

Analýza klíčových konkurentů umožňuje podniku především předcházet překvapení z nové strategie nebo taktiky konkurentů, identifikovat konkurenty a jejich hrozby pro společnost, zrychlit dobu reakce na kroky konkurence či předběhnout konkurenci v klíčových rozhodnutích (Mallya, 2007, s. 49).

Výsledek podnikové analýzy musí umět odpovědět na otázky:

- Kde dnes stojíme?
- Jak jsme sem přišli?



- Kde budeme v budoucnosti stát?

Je obecně známo, že charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví se odvíjí od toho, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví.

#### Vliv odběratele

Odběratel jako jeden ze zainteresovaných skupin má zájem na dobrých obchodních podmínkách, proto se snaží ovlivňovat, případně určovat podmínky spolupráce s dodavatelskou firmou. Z těchto hledisek může mít odběratel velký vliv na aktivity firmy, pokud například:

- existují jiné alternativy dodávek (substituty)
- existuje hodně dodavatelů v okolí
- nakupovaný předmět pro něho nepředstavuje důležitý vstup
- obor podnikání se skládá z velkého počtu malých prodejců

#### Vliv dodavatele

Významným článkem celého podnikatelského procesu organizace je vedle odběratele i dodavatel. Jeho síla zvyšující cenu a tím zmenšující zisk nakupujícího je závislá zejména na následujících faktorech:

- jaká je vzdálenost dodavatele od volné konkurence
- nakupující podnik není důležitým zákazníkem
- vstup je z nějakého hlediska pro kupujícího důležitý
- nakupující podnik je monopolista nebo oligopolista
- příslušné výrobky dodavatele jsou jedinečné jen do té míry, pokud je pro kupujícího obtížné či nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému

#### Stav soupeřivosti

Struktura konkurenčního okolí je charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí. Rozdílné struktury konkurenčního okolí mají rozdílný důsledek pro rivaly. Rozsah rivality mezi podniky je tak odrazem úsilí, které soupeřící

podniky vkládají do snahy získat tržní pozice. Je proto důležité přezkoumat jednotlivé složky konkurenčního okolí například:

- Kolik konkurentů působí v oboru firmy?
- Počet firem v oboru roste nebo klesá?
- Jaká je velikost, finanční síla konkurentů?
- Jak se chovají pracovníci a jejich organizace?
- Je přístup na tento trh lehký nebo ho ztěžují legislativní předpisy?
- Jde o nový nebo lukrativní obor?
- Jak dopadl rozbor silných a slabých stránek?

### Hrozba náhražek

Náhražkou neboli substitutem je takový výrobek, který má vlastnosti produktu vyráběného v oboru a jenž uspokojuje potřebu zákazníka. Pokud se cena nebo výkon náhražky (nebo obojí) stane pro kupujícího přitažlivější, někteří z kupujících budou v pokušení odvrátit svou přízeň od firem v oboru. Firmy se tomuto snaží předcházet tím, že bezdůvodně zvyšují ceny a neustále se snaží zdokonalovat své výrobky. Pozice konkurenčních náhražek je ovlivněna snadností, s jakou kupující může přejít k náhražce. Z toho důvodu je důležité přezkoumat jednotlivé složky oboru, například:

- Existuje nějaká akceptovatelná náhražka?
- Jaká je cena takových atraktivních náhražek?
- Mohou být výrobky a služby rychle zaměnitelné za jiné?
- Diferencuje podnik své produkty od náhražek konkurence?
- Jakou kvalitu mají nabízené produkty a služby?

### Stav možného vstupu nových firem do oboru

Pokud vstupují noví konkurenti do odvětví, přinášejí s sebou dodatečné kapacity a plány na získání konkurenční tržní pozice, které jsou často podporovány zdroji a schopnostmi. Míra hrozby v těchto případech záleží především na tom, jaké existují bariéry vstupu do tohoto oboru, jako například:

- diferenciací výrobků
- očekávaná reakce od existujících firem
- výše nákladů pro vstup do oboru

- preference obchodní značky a zákaznickova loajalita znesnadňující nově vstupujícímu získat zákazníky nynějších dodavatelů
- legislativní nebo vládní reakce

### 1.1.3. Model „7S“ firmy McKinsey

Tento model byl vyvinut pracovníky konzultační firmy McKinsey v sedmdesátých letech, aby pomohl manažerům lépe porozumět složitostem spojených s organizačními změnami. Model je nazýván „7S“ proto, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy v anglickém jazyce začínají právě písmenem S:

- Strategie (Strategy)
- Struktura (Structure)
- Systémy (Systems)
- Styl práce vedení (Style)
- Spolupracovníci (Staff)
- Schopnosti (Skills)
- Sdílené hodnoty (Shared values)

Strategie, struktura a systémy se označují jako „tvrdá 3S“. Zbýlé čtyři faktory zahrnující spolupracovníky, schopnosti, styl a sdílené hodnoty se nazývají „měkká 4S“.

#### **Strategie**

Strategie vyjadřuje, jak organizace dosahuje své vize a dokáže reagovat na příležitosti a hrozby v daném oboru podnikání.

#### **Struktura**

V modelu „7S“ se strukturou rozumí obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřizenosti, podřizenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, oblasti expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací. Pokud dojde ke změně procesu a stylů, je nutné, aby organizace změnily svou strukturu a byly tak schopné reagovat na případné změny (Mallya, 2007, s. 74).

## **Systémy**

Systémy lze označit za formální a neformální procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity organizace. Zahrnují například manažerské informační systémy, komunikační systémy a kontrolní či inovační systémy. Systémy vyžadují schopnosti ve všech informačních technologiích, organizačních procesech, metodách a kontrolách (Mallya, 2007, s. 74).

## **Spolupracovníci**

Spolupracovníky se rozumí lidské zdroje organizace, jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, motivace a chování vůči firmě. Zároveň je nezbytné rozlišovat mezi kvantifikovatelnými aspekty (systém odměňování, kvalifikace) a nekvantifikovatelnými aspekty (např. morální hlediska, postoje a loajalita vůči firmě), (Mallya, 2007, s. 74).

## **Schopnosti**

Schopnostmi je v podstatě míněna profesionální znalost a kompetence existující uvnitř organizace, tedy to, co dělá podnik nejlépe. Nejedná se přitom pouze o prostý součet kvalifikací jednotlivých pracovníků, ale je třeba brát v úvahu i synergické efekty dané způsobem organizace práce a řízením organizace jako takové (Mallya, 2007, s. 74).

## **Styl**

Styl je vyjádřením toho, jak management organizace přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů. Faktem ovšem je, že ve většině organizací existují rozdíly mezi tím, co je psáno ve směrnících a předpisech, a tím, co management ve skutečnosti dělá. Proto je nutné přizpůsobit manažerský styl tak, aby z toho pracovníci nebyli zmateni (Mallya, 2007, s. 75).

## **Sdílené hodnoty**

Tento faktor odráží základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými dalšími zainteresovanými skupinami. Vedení organizace by nemělo jen formulovat a neustále zdůrazňovat hodnoty organizace, ale mělo by se s nimi samo

ztotožnit, pokud hodlá z dlouhodobého hlediska změnit chování ostatních členů (Mallya, 2007, s. 75).

#### **1.1.4. SWOT analýza**

Analýza SWOT se řadí mezi základní metody strategické analýzy právě pro její integrující charakter získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků. SWOT je zkratka pocházející z anglického originálu: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. Jde tedy o analýzu, která integruje vnitřní a vnější prostředí organizace, přičemž silné a slabé stránky patří k vnitřním faktorům a příležitosti a hrozby k vnějšímu okolí (Grasseová a kol., 2012, s. 295)

**Silné stránky a slabiny** by většinou měly být ty faktory, které vyplývají z analýzy stakeholders a z analýzy vnitřního prostředí firmy. Je nutné, aby analytici, kteří používají tento analytický nástroj, pochopili základní rozdíl mezi vnějším a vnitřním prostředím. Faktory vnějšího okolí si lze představit jako oblasti, které organizace nemůže sama ovlivnit. Naopak tomu je u vnitřních faktorů, které vycházejí z vnitřku organizace. Velmi často se stává, že jedna část analyzovaného faktoru může být brána z různých úhlů pohledu, resp. může být posuzována jako silná či slabá stránka a současně příležitost i hrozba. Naopak není možné, aby identifikovaný faktor byl současně silnou i slabou stránkou, resp. příležitostí a hrozbou (Grasseová a kol., 2012, s. 298).

**Příležitosti a hrozby** vymezují vlivy z vnějšího okolí, ve všech významných oblastech, ve kterých organizace působí. Jedná se zpravidla o prostředí sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. Analýzu příležitostí s hrozeb tedy můžeme realizovat s využitím SLEPT analýzy. Seznam příležitostí může obsahovat např. dostupné finanční zdroje, podněty ke zlepšení kvality služeb, podněty k mezinárodní spolupráci, ale hlavně výsledky rozboru politického ovzduší. Seznam hrozeb může být složen kupříkladu z výsledků průzkumu konkurenčního prostředí, hrozbu omezení finančních zdrojů, nedostatek invencí a s tím spojených inovačních procesů atd. (Grasseová a kol., 2012, s. 298).

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	<p><b>S</b> SILNÉ STRÁNKY strengths</p>	<p><b>W</b> SLABÉ STRÁNKY weaknesses</p>
VNEJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	<p><b>O</b> PŘÍLEŽITOSTI opportunities</p>	<p><b>T</b> HROZBY threats</p>

**Obrázek 1: SWOT analýza** (Zdroj: Sun Marketing)

Principy při zpracování SWOT analýzy:

### **Princip účelnosti**

Při analýze musí být neustále brán v potaz její účel, nelze jen mechanicky kopírovat postupy a výsledky pro jiný problém.

### **Princip relevantnosti**

Je nutné se zaměřit na podstatná fakta, protože příliš mnoho informací může velmi ztížit následnou formulaci strategie. SWOT má identifikovat pouze strategická fakta, tedy zjednodušeně jevy a dlouhodobým trváním.

### **Princip kauzality**

Důležité je soustředit se na příčiny, nikoliv na důsledky. Například při identifikaci velkého počtu slabých stránek je pouze několik z nich příčinou špatného stavu a další slabé stránky jsou jejich důsledkem.

## **Princip objektivnosti**

Analýza musí být objektivní, čehož můžeme dosáhnout participací více lidí na její tvorbě. Objektivnost lze zabezpečit také metodami a nástroji pro hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů.

Výstupem SWOT analýzy by měly být vytvořené alternativy strategií, které mohou být použity jako podklad pro stanovování strategických cílů nebo vizí organizace.

## **1.2. Identifikace a řízení rizik nákupu**

Riziko z pohledu nákupu představuje měřítko pravděpodobnosti, že požadované dodávky nesplní množství, technické a kvalitativní požadavky, překročí požadované náklady nebo nebudou dodány v požadovaném termínu.

Riziko souvisí s mnoha oblastmi nákupu – výběrem dodavatelů, plánováním dodávek a zásob, finančními aspekty, smluvními vztahy atd. (Červený a kol., 2013, s. 49).

Rizika spojená s nákupem lze dle Manuje (2008, s. 72) rozdělit do několika kategorií:

- Finanční rizika – např. dodatečné náklady, kurzové změny, růst cen komodit, nedodání již zaplaceného zboží apod.
- Dodací a dopravní rizika – např. zpoždění, zdržení na celnici, vícenáklady, ztráta.
- Právní rizika – nedodržení smluvních podmínek, reklamace zákazníka, patenty a duševní vlastnictví, certifikáty atd.
- Rizika související se zdravím osob a životním prostředím – např. zranění, poškození cizího majetku, přeprava nebezpečných látek
- Geopolitická rizika – změny místních zákonů, ztráta vlastnictví zboží, vypovězení smluv apod.
- Organizační a personální rizika – změny odpovědností v dodavatelské organizaci, změny strategie, odchod klíčových osob atd.

V prvním kroku řízení rizik je nutné možná rizika identifikovat. Potom je vyhodnotit a nakonec vypracovat plán jejich kontroly, eliminace nebo minimalizace

dopadů. Jako zdroje informací můžeme použít historická data vlastní firmy, data z daného oboru či trhu, exportní názor (obvykle od pojišťovacích nebo poradenských firem zaměřených na podnikatelská rizika), brainstorming, simulaci možných dopadů a kontrolní dotazníky (Červený a kol., 2013, s. 49).

K analýze rizik lze využít kvalitativní metodu, pomocí které identifikovaným rizikům přiřadíme jejich důležitost, jenž je dána součinem pravděpodobnosti výskytu události a dopadu události. Bodová stupnice může být např. v rozsahu <1 až 10>, kde riziku přiřadíme hodnotu dle jeho závažnosti. Úroveň je obvykle určována kvalifikovaným odhadem. Výhodou této metody je především jednoduchost, naopak mírnou nevýhodou je, že chybí finanční vyjádření, které umožňuje posoudit přijatelnost finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby. Finanční vyjádření pomocí kvantitativní metody analýzy rizik (Smejkal a Rais, 2013, s. 112).

Přístup k řízení rizik nákupu může mít různé podoby. Můžeme například rizika kontrolovat, a pokud se objeví signály, že riziko může nastat, zahájíme činnost ke zmírnění dopadů rizika. Měli bychom proto mít již vytvořený plán na zvládnutí identifikovaných rizik. V tom případě se jedná o reaktivní přístup k eliminaci rizik.

Jiná rizika můžeme po jejich identifikaci eliminovat například změnou dodavatele, vytvořením bezpečnostních zásob, změnou způsobu dopravy, pojištěním zboží apod. V tom případě jde o preventivní přístup k eliminaci rizik (Červený a kol., 2013, s. 51).

Opatření vedoucí k eliminaci rizik v nákupu mohou mít dle Červeného (2013, s. 51) následující podobu:

- Zavést kritéria hodnocení rizik dodavatelů. U dodavatelů s nevyšším rizikem kvalifikovat záložní dodavatele.
- Provádět pravidelné audity u všech dodavatelů a přepravců, zda vyhovují všem požadavkům na bezpečnost práce a ochranu životního prostředí.
- Ročně monitorovat finanční stabilitu klíčových dodavatelů s využitím databáze ratingových firem.
- Přenést podmínky náhrady škody i do nákupních podmínek s dodavateli
- Zálohové platby nebo platby předem dodavatelům jen za předpokladu existence bankovních záruk.
- Sjednávat s dodavateli nedostatkových materiálů dlouhodobé kontrakty.



Závěrem k této kapitole můžeme říci, že existují i rizika, která můžeme akceptovat bez dalších opatření. Jedná se o rizika, jejichž pravděpodobnost či dopady budou nižší než náklady spojené s jejich eliminací.

Ke znázornění závažnosti rizik před a po zavedení opatření vedoucích k jejich eliminaci slouží tzv. mapa rizik (Smejkal a Rais, 2013, s. 126).

### 1.3. Lewinův model řízení změn

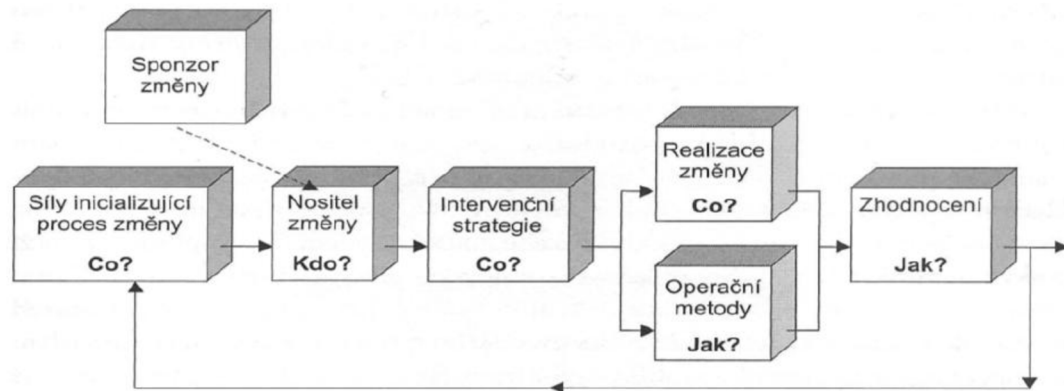
Pracovníci se obvykle změnám brání, proto je nutné, aby se manažeři naučili reagovat na vnější a vnitřní síly, které na dané změny působí. Lewinův třífázový model patří mezi nejstarší a nejznámější modely řízení změn v organizaci. Jsou v něm popsány tři základní kroky procesu změny:

- **Rozmrzení současného stavu a příprava vlastní změny** – zahrnuje shromáždění dostupných informací, příprava analýz, komunikace se zaměstnanci, zajištění zdrojů atd.
- **Vlastní změna** – zásah do intervenčních oblastí, dosažení cílů.
- **Zmrazení dosažené úrovně fixací změny** – ustálení dosažených výsledků.

Dle Kubíčkové a Raise (2012, s. 52) by před zahájením samotného procesu změny měly být zodpovězené následující otázky:

- JAK vypadá požadovaný stav, kterého chce firma dosáhnout? Požadovaný budoucí stav musí být znám hned od počátku.
- CO jsou tyto faktory, JAK jsou intenzivní? Každá změna je vyvolána určitými faktory.
- KDO bude změnu bojkotovat, KDO ji bude podporovat? Celý proces změn je uskutečňován lidmi, proto musí být známo, kdo bude proces podporovat, a kdo bude naopak proti.
- KDE bude proveden zásah? Během celého procesu budou ovlivňovány některé z firemních systémů.

- JAK tento zásah provést? Navržený zásah musí být určitým způsobem implementován.
- JAK celý proces dopadl? Musí se vyhodnotit dosažené výsledky a závěry z nich.



Obrázek 2: Lewinův model řízení změny (Zdroj: Kubíčková, Rais 2012, s. 53)

Logika tvorby Lewinova modelu zahrnuje následující fáze:

- **Analytická fáze** - zahrnuje analýzu silového pole tj. sil, které podporují plánovanou změnu a těch, které ji brzdí. Poté následuje strategická analýza (PEST analýza, Porterova analýza pěti sil, analýza 7S interních faktorů, SWOT analýza jako integrující nástroj předchozích zjištění).
- **Návrhová fáze:**
  - Vytvoření modelu změny podporované sponzorem – vychází z předešlé analytické části a musí odpovídat zvolené strategii
  - Určení agenta změny – určení realizátora změny, který bude zodpovědný za její průběh
  - Určení intervenčních oblastí – firemní subsystemy, kterých se změna dotýká, nejčastěji lidské zdroje, technologie, organizační procesy apod.
- **Implementační fáze** – modelování plánované změny je založené na řízení projektu, který se skládá z jednotlivých částí, jenž na sebe navazují. Rais a Drdla (2001, s. 67) uvádí jako dílčí oblasti implementačního postupu časový harmonogram, tři

fáze procesu změny a implementační taktiky.

Časový harmonogram slouží jako průběžná kontrola dodržování stanovených časů jednotlivých činností projektu. U složitějších projektů je vhodné využít metody síťové analýzy (PERT, CPM aj.). CPM je deterministická metoda, jejíž činnosti mají přesně definovanou dobu trvání. Rozlišujeme optimistickou, nejpravděpodobnější a pesimistickou variantu doby trvání činností. Pomocí síťového grafu můžeme určit nejkratší možnou dobu trvání projektu, kritické činnosti a kritickou cestu. V případě, že se pozdrží některá z činností ležící na kritické cestě, znamená to zpoždění celého projektu, proto je nutné zde ležící činnosti neustále monitorovat a efektivně řídit (Smejkal a Rais, 2013, s. 61).

- **Fáze hodnocení provedené změny** – porovnání předem stanovených cílů s dosaženými výsledky. Pokud jsou výsledky akceptovatelné, dojde k zamrazení změny. V případě, že výsledky nejsou uspokojivé, dojde k úpravě změnového procesu (Smejkal a Rais, 2013, s. 73).

#### **1.4. Výběr a rozvoj dodavatelů**

Výběr dodavatelů je jednou z nejdůležitějších funkcí nákupu. Je nutné vědět, že efektivní výběr vždy začíná volbou vhodných kritérií hodnocení dodavatelů. Nevhodný výběr dodavatelů má velmi negativní vliv na celkové hospodaření firmy. Například platíme vyšší částky, než bychom museli, nebo nakupujeme nekvalitní výrobky či materiál, což sebou přináší dodatečné náklady. Výběr dodavatelů závisí jednak na hlavních strategických cílech, ale i na typu a možnostech organizace nákupu (Červený a kol., 2013, s. 34).

Pokud je například firemní strategie cost leadership, ovlivní to výběr dodavatele následovně: preferování nákupu ze zemí s nízkými náklady, využívání množstevních slev, dlouhodobé kontrakty, vytváření silného konkurenčního tlaku na dodavatele, velký počet dodavatelů, častá výběrová řízení.

Firemní strategie diferenciacce se bude v procesu výběru dodavatele vyznačovat takto: preference lokálních dodavatelů, menší počet dodavatelů, dlouhodobá spolupráce, hlavní je hodnota zboží, cena může být vyšší (Červený a kol., 2013, s. 35).

Možná kritéria pro výběr dodavatele dle Červeného (2013, s. 35):

- Cena – Pokud jsou splněny všechny požadavky specifikace výrobku a podmínek dodání, měli bychom logicky dát přednost dodavateli s nižší cenou. Bohužel se často zapomíná na skryté náklady (na kvalifikaci, dopravu, nekvalitu, zpoždění, vícepráce atd.)
- Platební podmínky – Preferujeme dodavatele s dlouhou splatností (až 90 dnů). To nám pomáhá snížit náklady na pracovní kapitál.
- Vstřícnost a komunikace – Často přehlížené kritérium, které je však klíčové pro dlouhodobou spolupráci a kontinuální zlepšování.
- Technické schopnosti – Požadavky na vybavení dodavatele, zaměstnanců a jeho zkušeností.
- Kapacita – Schopnost dodat objednané množství najednou, pružnost reakce na poptávku. Doporučuje se optimálně využívat 5- 20% kapacity dodavatele.
- Dodržování BOZP, ochrany životního prostředí a etiky podnikání.
- Finanční situace dodavatele – Lze využít analýzy od ratingových agentur, nebo spočítat ukazatele stability, likvidity a rentability z finančních výkazů.
- Systém řízení – Certifikace podle mezinárodních standardů ISO, systémy řízení.
- Rozsah poskytovaných služeb – Vlastní vývoj, laboratoře, servisní střediska apod.
- Inovační potenciál
- Zkušenosti s exportem
- Komunikační a plánovací systémy
- Podíl na trhu, renomé
- Management, vlastnická struktura

Poté, co jsou vytvořena kritéria pro výběr dodavatelů, je třeba v dalším kroku posoudit současný stav a identifikovat příležitosti ke zlepšení. K tomuto účelu můžeme využít metody ABC. Analýza ABC umožňuje seřadit dodavatele podle ročních objemů a poté je rozdělit do tří kategorií podle významnosti. Alternativním označením pro tento typ analýzy je pravidlo 80/20, kdy vysoká četnost výskytu v jedné množině je rovna menší četnosti výskytu v odpovídající druhé množině proměnných (Emmett, 2008, s. 38).

Pro každý nákupní segment je nutné upravit nákupní strategii. Pro strategický nákup bude vhodnou modifikací úzká spolupráce s dodavateli, znalost nákladového modelu a preferování pravidla „win-win“. Pro segment běžných dodávek bude vhodnou strategickou modifikací konkurence více dodavatelů, jejich pravidelné hodnocení a podmíněná spolupráce. Pro segment kritických dodávek, bude nejvhodnější vytvoření bezpečnostních zásob, minimalizace rizika pomocí kontraktu a hledání substituce. Pro zbylý segment bude vhodnou strategickou modifikací automatizace procesu, e-katalogy, konsolidace a outsourcing (Červený a kol., 2013, s. 38).

Jedním z výrazných trendů posledních let ve vývoji vztahů mezi odběrateli a dodavateli je bezesporu intenzivní prosazování zásad týmové spolupráce. To se nejvíce projevuje v aktivitách společného plánování. Dle Nenadála (2006, s. 119) jde o plánování jakosti dodávek, ekonomické plánování, procesně orientované plánování a plánování manažerských aktivit.

## 2. Popis společnosti

Společnost ŠKODA AUTO a.s. se sídlem v Mladé Boleslavi je největší český výrobce automobilů a celkově patří k nejstarším automobilkám na světě. Počátky této společnosti sahají až do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement vytvořili podnik, který položil základy více než stoleté tradice výroby českých automobilů. První vůz Laurin & Klement, model Voiturette A s kapalinou chlazeným vidlicovým dvouválcem o objemu 1005 cm<sup>3</sup> a výkonu 7 koní vyjel z bran továrny v Mladé Boleslavi již v roce 1905 a ihned se stal prodejním trhákem. Následovaly ho typ B, model C, typ D a čtyř a půl litrový čtyřválec E, který byl dodáván v osobní i užitkové verzi.



**Obrázek 3: Laurin & Klement Voiturette A (Zdroj: Octinfo)**

Značka ŠKODA je více než 24 let součástí koncernu Volkswagen. Během této doby se objemy dodávek skupiny ŠKODA AUTO podstatně zvětšily a její produktové portfolio se výrazně rozšířilo. V současné době je nabízeno 7 modelových řad s různými motorizacemi a karosářskými modifikacemi. Nejprodávanejším modelem značky je

Octavia, následována modely Fabia, Rapid, Superb, Yeti, Citigo a Roomster. Celosvětově bylo v roce 2013 vyrobeno 931 969 nových vozů, což představuje denní produkci přibližně 2553 automobilů. ŠKODA AUTO je z pohledu tržeb největší českou firmou (243,6 mld. Kč v roce 2013) a současně i českým exportérem, který zaměstnává více než 25 tisíc zaměstnanců. Předmětem podnikatelské činnosti je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky ŠKODA, ale také poskytování servisních služeb. Automobilka plánuje růst i nadále, čehož je důkazem produkce vozů, která v roce 2014 překročila hranici 1 milionu a pro rok 2015 dokonce plánuje vyrobit až 1 120 000 nových vozů.

Jediným akcionářem mateřské společnosti ŠKODA AUTO a.s. je od 18. července 2007 společnost Volkswagen International Finance N. V. se sídlem v Amsterdamu v Nizozemském království. Společnost Volkswagen International Finance N. V. je nepřímou 100% dceřinou společností společnosti VOLKSWAGEN AG.

Skupinu Škoda Auto tvoří už zmíněná mateřská společnost ŠKODA AUTO a.s. a její plně konsolidované dceřiné společnosti ŠKODA AUTO Deutschland GmbH, ŠKODA AUTO Slovensko, s.r.o., Škoda Auto India Private Ltd. a další přidružené společnosti (Výroční zpráva Škoda Auto, 2013).

#### ŠKODA AUTO a.s.

sídlo společnosti: Mladá Boleslav, Česká republika

#### ŠKODA AUTO Deutschland GmbH

sídlo společnosti:  
Weiterstadt, Německo  
podíl ŠKODA AUTO: 100 %

#### ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o.

sídlo společnosti:  
Bratislava, Slovensko  
podíl ŠKODA AUTO: 100 %

#### Skoda Auto India Private Ltd.

sídlo společnosti:  
Aurangabad, Indie  
podíl ŠKODA AUTO: 100 %

#### OOO VOLKSWAGEN Group Rus

sídlo společnosti:  
Kaluga, Rusko  
podíl ŠKODA AUTO: 16,8 %

**Obrázek 4: Přehled o skupině Škoda Auto (Zdroj: Výroční zpráva Škoda Auto, 2013)**

Pro ucelenější přehled o společnosti a jednotlivých výrobních závodech můžeme z následujícího obrázku zjistit, že největší trh představuje pro automobilku Čína s dodávkou 226 971 vozů v roce 2013, naopak Česká republika se nachází až na pátém místě z pohledu odběru.

	Dodávky zákazníkům (vozy)		Změna v %
	2013	2012	2013/2012
<b>Celkem značka ŠKODA</b>	<b>920 750</b>	<b>939 202</b>	<b>- 2,0 %</b>
Čína	226 971	235 674	- 3,7 %
Německo	136 415	132 580	2,9 %
Rusko	87 456	99 062	- 11,7 %
Velká Británie	66 029	53 249	24,0 %
Česká republika	60 042	59 674	0,6 %
Polsko	38 710	36 307	6,6 %
Indie	22 563	34 265	- 34,2 %
Francie	20 400	22 022	- 7,4 %
Rakousko	20 073	22 300	- 10,0 %
Švýcarsko	16 984	17 830	- 4,7 %
Belgie	15 482	17 530	- 11,7 %
Slovensko	14 827	15 902	- 6,8 %
Dánsko	14 579	10 364	40,7 %
Israelel	14 387	12 875	11,7 %
Nizozemí	13 597	16 455	- 17,4 %

**Obrázek 5: Největší trhy pro automobilku** (Zdroj: Výroční zpráva Škoda Auto, 2013)

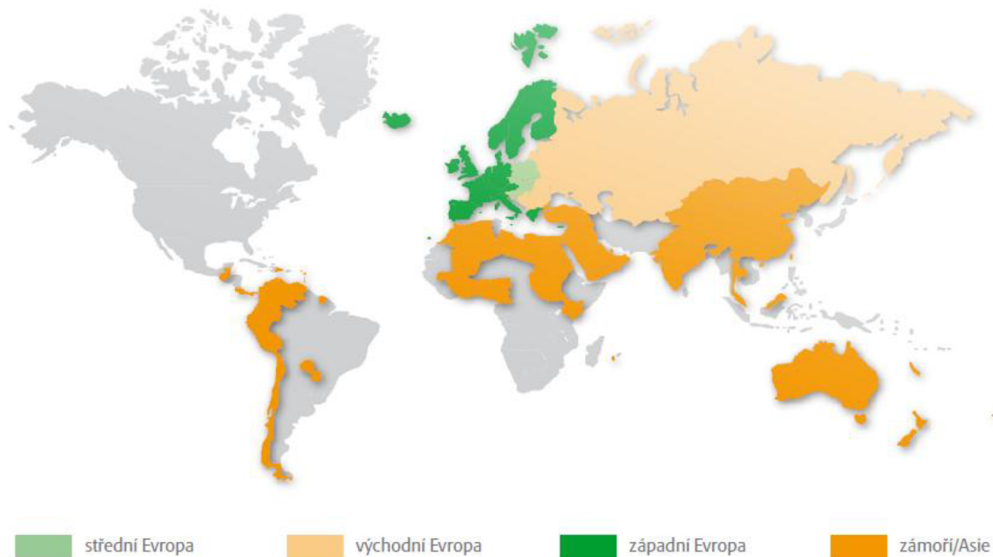
## 2.1. Výrobní závody

ŠKODA AUTO a.s. má v České republice tři hlavní výrobní závody, ve kterých vyrábí své modely a některé komponenty pro svou a koncernovou potřebu. Kmenový závod se nachází v Mladé Boleslavi a zaujímá klíčové postavení ve výrobě vozů značky ŠKODA. Rozprostírá se na ploše o rozloze 2,5 km<sup>2</sup> a je zde zaměstnáno téměř 20 tisíc pracovníků. Vyrábí se zde modely Octavia, Rapid, Fabia, tříválcové motory 1,2 MPI, přeplňované motory TSI, převodovky MQ100, MQ200 a další automobilové komponenty. Závod v Kvasinách je nejmladší ze všech tří výrobních provozů značky ŠKODA v České republice, pracuje zde přibližně 3400 zaměstnanců a vyrábí se zde modely Superb, Yeti a Roomster. Nejmenší ze závodů je ve Vrchlabí, má přibližně 750 zaměstnanců a je proslulý hlavně díky výrobě automatické dvouspojkové převodovky DSG, kterou vyrábí pro celý koncern Volkswagen.

Dále má skupina ŠKODA AUTO výrobní závody v Indii, v Číně, Rusku, na Slovensku, na Ukrajině a v Kazachstánu. V Indii se nacházejí dva závody, jeden v Pune a druhý v Aurangabadu. Závod v Pune vyrábí modely Fabia a Rapid, v roce 2013 zde bylo vyprodukováno 15 310 vozů. Indický Aurangabad patří mezi koncernové závody,



proto se zde kromě modelů Octavia, Yeti a Superb vyrábějí také vozy značky Audi a Volkswagen. Model Citigo je vyráběn pouze v Bratislavě. Společnost disponuje dvěma závody v Rusku, jeden se nachází v Nižním Novgorodu, kde se vyrábí modely Octavia a Yeti, a druhý v Kaluze, přičemž jsou zde vyráběny modely Fabia, Rapid a Octavia. Celkově se v roce 2013 vyprodukovalo v těchto dvou závodech 53 743 automobilů. Vzhledem k tomu, že Čína pro automobilku představuje největší odběr nových vozů, nacházejí se zde hned tři závody, v Antingu, Yizhengu a Ningbu. V roce 2013 vyprodukovaly tyto tři závody celkem 255 222 nových vozů, což odpovídá potřebám takto velkého trhu. Automobily značky Škoda se prodávají prakticky po celém světě, a to hlavně na území Evropy, Asie a v Zámorí. Ucelený přehled prodejních regionů nabízí obrázek 4.



**Obrázek 6: Mapa prodejních regionů skupiny Škoda Auto (Zdroj: Výroční zpráva Škoda Auto, 2009)**

Tato mezinárodní základna vytváří předpoklady pro plánovaný růst skupiny v příštích několika letech. Podmínky k tomu již existují, totiž skvělé vozy, silná značka, motivovaný a schopný tým a schopnost přeměnit inovace v takový přínos pro zákazníky, který odpovídá heslu „Simply Clever“

## 2.2. Oddělení nákupu

Oblast nákupu zodpovídá za výběr dodavatelů, nákup výrobního a režijního materiálu, služeb a investičních celků.

Oddělení nákupu je rozděleno na dvě části:

- **Výrobní nákup** - přímé materiály a díly pro výrobu automobilů a příslušenství
- **Všeobecný nákup** - nepřímé a režijní materiály, služby a investice

Hlavními činnostmi oddělení jsou výběr a optimalizace struktury dodavatelů v rámci koncernu, smluvní zajištění dodávek, snižování materiálových a logistických nákladů, zajištění dodavatelských kapacit a podpora lokalizace v zahraničních závodech.

Struktura oddělení nákupu

- **Všeobecný nákup** - zajišťuje nákup strojů a zařízení, investičních celků, služeb a ostatních aktivit nevýrobního charakteru. Mezi další činnosti patří stanovení a optimalizace struktury dodavatelů, prodej nepotřebného výrobního materiálu, investičního majetku a šrotu.
- **Nákup kovů** - nákup ploché oceli a výrobků z ploché oceli, nákup podvozkových dílů.
- **Nákup agregát** - nákup dílů z oblasti motorů, převodovek apod.
- **Nákup chemie interiér** - nákup interiérových dílů, jako např. sedačkové díly, díly přístrojové desky, dveřní výplně, sloupky aj.
- **Nákup chemie exteriér** - materiál z oblasti exteriérových dílů. Jedná se například o nárazníky, zrcátka, skla, pneumatiky, izolace.
- **Nákup elektro** - nákup kabelových svazků, osvětlení a jiných dílů z oblasti elektroniky.

- **Forward a global sourcing** – oddělení zajišťující proces výběru dodavatele pro nové díly na základě elektronicky rozeslané poptávky. Oddělení dále prověřuje konkurenceschopnost stávajících dodavatelů, provádí technickou a ekonomickou analýzu nakupovaného materiálu a dílů přímo u dodavatelů.
- **Řízení projektů nákupu** - útvar zajišťuje koordinaci a plánování činností nákupu za účelem dosažení cílů produktových a zahraničních projektů.

### 2.2.1. Nákupní proces ve ŠKODA AUTO a.s.

Ve větších firmách jako je ŠKODA AUTO a.s. prochází proces nákupu, potažmo výběru dodavatele, mnohdy složitým výběrovým řízením. Koncern Volkswagen zastává jednotné standardy pro hodnocení a výběr dodavatelů, které dodržují všechny koncernové značky, tj. Volkswagen, Audi, Seat, Škoda, Porsche, Lamborghini, Bugatti, Bentley, Scania a MAN, VWNfz (užitkové vozy) a Ducati. To umožňuje využívat celosvětové sítě dodavatelů a odběratel tak získává lepší vyjednávací pozici.

Zde jsou uvedeny hranice hodnot, podle kterých je celý proces nákupu ve Škodě Auto definován.

1. C-TEILE MANAGEMENT (0 – 4 999 €)
2. B-TEILE MANAGEMENT (5 000 – 49 999 €)
  - a) 5 000 – 9 999 €
  - b) 10 000 – 49 999 €
3. A-TEILE MANAGEMENT (50 000 a více €)
  - a) 50 000 – 249 999 €
  - b) 250 000 – 349 999 €
  - c) 350 000 – 999 999 €
  - d) 1 000 000 a více €

**C-TEILE MANAGEMENT** – projekty pod 5000 € jsou v kompetenci odborných útvarů a neprovádí se žádná výběrová řízení.

**B-TEILE MANAGEMENT** – u projektů spadající do druhé hranice hodnot se předpokládá výpis výběrového řízení. Výběrová řízení jsou prováděna odborným útvarem, který danou specifikaci poptá u libovolných firem a přiloží do návrhu objednávky veškeré potřebné dokumenty. Oddělení nákupu projedná technicky vyhovující nabídky a zakázku zadá té nejlevnější firmě. Následně nákupčí informuje vybranou firmu a odborný útvar a výsledku výběrového řízení a vystaví objednávku.

**A-TEILE MANAGEMENT** – u projektů nad 50 000 € je v celém procesu výběru dodavatele zainteresováno více schvalovacích složek. S růstem ceny se zvyšují požadavky na výběrové řízení a od určité hranice je výsledné schválení projektu více či méně závislé na koncernu VW. Po nastudování technického zadání projektu následuje analýza cenových hladin, které lze najít v programu GLOBE. Zde je možné dohledat všechna současná i minulá výběrová řízení koncernu Volkswagen a nákupčí tak snadno zjistí, jak se ceny pohybovaly v minulých letech. Následně nákupčí popíše projekt a založí jej do systému. Pokud je projekt schvalován grémiem na koncernové úrovni, může jakýkoliv nákupčí z celého světa přidat na seznam jím preferovanou firmu. Po schválení všech firem nákupčí zašle vybraným potencionálním partnerům technické zadání, stanoví dobu pro vypracování nabídek a způsob odevzdání. Nabídky, které projdou technickým vyhodnocením, jsou doporučeny k cenovým jednáním. Poté co nákupčí vyjedná cenu, připraví prezentaci, se kterou obhajuje svá rozhodnutí a výběr nevhodnější varianty. Celý projekt musí být schválen schvalovacím grémiem.

**Forward sourcing** – proces zaměřený na vyhledání dodavatelů prostřednictvím již existující koncernové sítě dodavatelů s cílem stanovení nejlepších dodavatelů z hlediska kvality a ceny pro nové díly.

**Global sourcing** – proces, kterým se průběžně prověřuje konkurenceschopnost stávajících dodavatelů.

Proces získávání dodavatelů v rámci forward a global sourcingu probíhá v několika krocích:

**Příprava poptávky** – technická specifikace dílu a základní logistická strategie, oslovení současných a potencionálních dodavatelů.

**Odevzdání nabídek** – oslovení dodavatelé odevzdávají své nabídky vycházející ze zadání ŠKODA AUTO, jsou stanoveny logistické náklady pro jednotlivé dodavatele.

**Srovnání nabídek** – dále je třeba porovnat jednotlivé nabídky, výběr zúžit pouze na potencionální dodavatele, kteří jsou způsobilí pro případné dodávky pro automobilku.

**Technická jednání, cenová jednání** – jednání s kandidáty, řešení případných otevřených otázek, cenové revize.

**Nominační dopis** – výběrové řízení je ukončeno závěrečným jednáním s vybraným dodavatelem, který následně obdrží nominační dopis k danému projektu.

Za zmínku jistě stojí i hodnocení dodavatelů, jehož výsledkem je zařazení dodavatele do jedné ze tří kvalitativních kategorií A, B, nebo C.

Hodnotí se tři oblasti: audit systémů, audit procesů a audit výrobků. Zařazení je založeno na procentuálním plnění požadavků daných odběratelem a výsledné hodnocení je závislé na nejnižším dosaženém skóre v rámci hodnocených oblastí. V případě, že dodavatel je hodnocen stupněm C, nemůže zpravidla získat žádné nové zakázky na výrobu dílů.

A - špičkový dodavatel (90-100%)

B - vyhovující dodavatel (80-89%)

C - nevyhovující dodavatel (0-79%)

Cílem výběru dodavatele je nalezení takového dodavatele, který představuje špičku ve svém oboru a současně společnosti nabídne výhodné cenové podmínky.

### **3. Analytická část**

V této části práce bude zprvu provedena analýza vnějších a vnitřních faktorů společnosti, ze kterých budeme vycházet při realizaci změny dodavatele. Dále zde budou identifikována rizika související s danou změnou a metody vedoucí ke snížení její rizikovosti. Nedílnou součástí je i odhalení dovozních opatření, porovnání cen a dodacích podmínek mezi evropskými a asijskými ocelárnami.

#### **3.1. SLEPT analýza**

SLEPT analýza slouží převážně k odhalení budoucího vnějšího prostředí společnosti. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pochází ze sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické oblasti.

##### **Sociální faktory**

Sociální faktory formují charakter potencionální pracovní síly a potencionálních zákazníků. V našem případě je prodej automobilů vázán na hospodářskou sílu jednotlivých zemí a s tím související ekonomickou úroveň obyvatelstva. Za potencionální zákazníky můžeme považovat střední a vyšší společenskou třídu obyvatel. Vozy značky Škoda jsou v České republice oblíbeny hlavně díky své kvalitě, dostupnosti servisu a náhradních dílů, svojí praktičnosti a přiměřené ceně. Hlavní trhy tvoří Čína, Německo, Rusko, Velká Británie, Česká republika, Polsko, Indie, Francie a Rakousko. Nutno dodat, že klíčovou roli hraje především rychle rostoucí trh v Číně, který pro společnost představuje celosvětově největší odbyt.

##### **Legislativní faktory**

Celkově je převážná většina produkce vyráběna a prodávána v rámci Evropské unie, která deklaruje volný pohyb zboží a kapitálu. Obchodování v rámci EU má své značné výhody, které spočívají v rychlosti a jednoduchosti přechodu zboží přes hranice. V dnešní době již na jednotném vnitřním trhu EU neexistují žádná cla, kvóty ani jiná množstevní omezení. Každý může dovést či vyvést libovolné množství zboží z nebo do libovolného členského státu. V rámci všech trhů musí společnost ŠKODA AUTO velmi

dobře znát dovozní podmínky a legislativu daných zemí, aby například dokázala posoudit, zda se jí vyplatí automobily dovážet, nebo raději vystavět novou továrnu. V případě, že se podnikatel rozhodne uvést na trh nový výrobek, musí znát legislativu dané země. To je ovšem v rozporu s volným pohybem zboží v EU, proto se pro neharmonizované výrobky uplatňuje tzv. přístup vzájemného uplatňování, který spočívá v tom, že pokud je výrobek uveden na trh v některém z členských států, nemohou státní orgány jiného členského státu klást tomuto výrobku překážky pro vstup na svůj trh. Kromě legislativy je nutné sledovat i emisní normy, které musí splňovat dovezené automobily, neboť pouze po jejich splnění mohou být tyto automobily registrovány jako nové. V České republice můžeme jako důležitý legislativní faktor uvést emisní normu EURO 5, kterou musí splňovat dovezené automobily ze zahraničí. Bez splnění této normy nemohou být automobily přihlášeny jako nové vozy.

### **Ekonomické faktory**

Výroba nových automobilů a jejich následný prodej je v rámci ČR spojen s ukazateli vývoje ekonomiky, konkrétně s vývojem HDP, mírou inflace, vývojem měnového kurzu, nezaměstnanosti a podobně. Tyto ekonomické indikátory významným způsobem ovlivňují poptávku. V několika posledních letech se prakticky neustále skloňuje termín finanční krize nebo recese. V roce 2008, kdy finanční světová krize dorazila do České republiky, došlo k poklesu ekonomické aktivity, což mělo za následek zpomalení hospodářské výkonnosti země a větší podíl nezaměstnaných osob. Ekonomický útlum se přenesl do všech odvětví, došlo k poklesu výdajů domácností na spotřebu, snížení podnikatelských zisků a zároveň zpřísnění podmínek pro poskytování bankovních úvěrů. Společnost ŠKODA se však s hypoteční krizí vyrovnala velmi dobře a meziročně (2008/2009) dokázala za cenu mírného poklesu tržeb, navýšit počty prodaných vozů svým zákazníkům. Krátkodobé prognózy vývoje poptávky po osobních automobilech naznačují, že v Evropě dojde k tolik očekávanému oživení klesající poptávky. Přesto je velmi pravděpodobné, že evropský trh v budoucnu předstihne dynamicky se rozvíjející Čína. V Rusku a Indii jsou odhady budoucího vývoje poněkud střízlivější. Celosvětově pak můžeme očekávat nižší tempo růstu poptávky po nových vozech než v předchozím období.

### **Politické faktory**

Stálá politická situace v zemích, kde společnost nabízí své vozy, je krajně důležitá, neboť ovlivňuje mnohé ekonomické faktory. Společnost ŠKODA AUTO působí jak v roli exportéra, tak i lokálního výrobce a prodejce. Politickou situaci na místním trhu hodnotím jako stálou a v brzké době očekávám oživení a mírný růst ekonomiky. Jednotlivým exportním trhům musí firma věnovat velkou pozornost, neboť s sebou nesou hrozby související s vysokou mírou veřejného zadlužení, vysokou mírou nezaměstnanosti, růstem cen drahých kovů, ropy a plastů. Exportní zakázky do zemí s potenciálním teritoriálním a politickým rizikem jsou proto včas identifikovány a zajišťovány standardními schválenými produkty finančního a pojišťovacího trhu. Partnery v této oblasti jsou české a mezinárodní bankovní instituce.

### **Technologické faktory**

V současné době můžeme díky neustále rostoucím cenám pohonných hmot registrovat zvýšenou poptávku po automobilech s nízkou spotřebou a možností alternativních pohonů, které se vyznačují nižšími náklady na provoz a současně v menší míře poškozují životní prostředí. Mezi technologické faktory můžeme dále zařadit i normy pro vyšší bezpečnost vozidel a snížení emisí. Výrobci automobilů jsou díky stanoveným limitům produkce CO<sub>2</sub> nuceni přistupovat k tzv. downsizingu, který spočívá ve snižování objemu motoru. Jen pro srovnání, limit pro rok 2015 je stanoven na 130 g/km oxidu uhelnatého a do roku 2021 mají emise poklesnout až na hodnotu 95 g/km. V neposlední řadě je třeba zmínit neustálé technické zdokonalování vozidel jak po designové stránce, tak po stránce celkového konstrukčního provedení. Výrobci automobilů si uvědomují rostoucí požadavky zákazníků ohledně prostornosti, bezpečnosti, a proto je možné se u nových modelů setkat se zcela novými bezpečnostními prvky či jejich modifikacemi, které přispívají ke zvýšení pohodlí, komfortu a bezpečnosti jízdy.

## **3.2. Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Porterův model pěti sil patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení.



### **Stávající konkurence**

Přestože má České republice společnost ŠKODA AUTO vybudovanou silnou pozici, na trhu působí ještě několik dalších firem, které zde dosahují slušných tržních podílů. Jedná se převážně o firmy, které jsou prodejci nových vozů na území ČR, ale působí zde i další výrobci automobilů. Z konkurentů mezi výrobci můžeme jmenovat HMMC Nošovice a TPCA Czech. Rozdíly mezi jednotlivými značkami probíhají především ve formě cenových odchylek, použitých technologií, zákaznických preferencí a dostupnosti servisních středisek. Mezi konkurenty podle žebříčku prodeje vozů patří Renault, Hyundai, Volkswagen, Dacia, Ford, Kia, Peugeot, Citroen a Opel. Pokud nebudeme brát v úvahu Volkswagen jako konkurenci, jelikož Škoda patří do koncernu Volkswagen, hlavními konkurenty jsou Ford, Renault, Hyundai, Kia a Peugeot. Všechny uvedené značky automobilů nabízí modely v totožných segmentech vozů. Jejich nabídka se skládá z mini vozů, malých vozů, nižší střední třídy, střední třídy, MPV a SUV.

### **Nová konkurence**

Český automobilový trh je v současné době již velice dobře diferencován, nachází se zde mnoho významných prodejců a výrobců, kteří mají svá zastoupení napříč všemi automobilovými třídami, takže můžeme říci, že konkurence je velice rozmanitá. Vstup nových konkurentů na trh by tedy znamenal snížení tržních podílů pro již existující automobilové značky. Jelikož je Čína největším producentem osobních automobilů na světě, je možné, že se čínští výrobci v budoucnu díky své vynalézavosti a dravosti budou snažit o průnik na evropský automobilový trh modifikovanými modely aut a je možné, že namíří své aktivity i na český trh. Klíčovou roli zde bude hrát důvěra zákazníků v kvalitu čínských vozů. Tento proces bude jistě trvat dlouhou dobu a je otázkou, zda tito výrobci budou chtít investovat svůj čas a nemalé finanční prostředky v něco, kde nemají záruku úspěchu. Momentálně lze za největší hrozbu označit čínskou automobilku Qoros, která své vozy již začala nabízet na Slovensku.

### **Substituční výrobky**

Za substituty všech řad automobilů můžeme obecně považovat prostředky hromadné dopravy, mezi které řadíme vlaky, autobusy, tramvaje, metro, letadla a lodní

přepravu. Pro někoho automobil představuje pracovní nástroj, pomocí kterého plní své povinnosti, pro jiné je zase pohodlným dopravním prostředkem, který je využíván ve velkém objemu. Jeho vlastnictví má z části i psychologický efekt, kdy je indikátorem úspěchu či prosperity dané osoby. Jako další substituty můžeme uvést malé motorové prostředky v čele s motocykly. V neposlední řadě jsou to nemotorové prostředky přepravy, jako například jízdní kola, která jsou ovšem využívána pouze jako prostředky individuální dopravy na krátké vzdálenosti, nebo ke sportovním účelům. V případě, že dorazí další vlna ekonomické krize, lidé začnou šetřit na spotřebě a hrozba substitutů bude sílit. Dnes a denně jsme svědky neustále se zvyšujících cen pohonných hmot a nárůstu rozdílů mezi sociálními třídami obyvatel, což se může časem odrazit i v tom, že lidé začnou více preferovat nízkonákladové dopravní prostředky. Proto společnost musí věnovat úsilí při vývoji alternativních pohonů, aby tyto zákazníky zbytečně neztrácela.

### **Vliv odběratelů**

Automobilky nabízí své vozy konečným zákazníkům prostřednictvím smluvních dealerů a specializovaných autorizovaných prodejen. V automobilovém průmyslu je obecně vyjednávací síla zákazníků velmi vysoká. Trh je ve značné míře nasycen, nachází se zde velké množství automobilových značek, tím pádem má zákazník možnost výběru a je schopen tlačit ceny automobilů směrem dolů. Při výběru automobilu jsou zákazníci ovlivňováni převážně cenovou nabídkou, technickými parametry vozidla a preferencí dané značky. Pro každého výrobce a prodejce automobilů je velice důležitá znalost zákazníků. Musí vědět, kdo jsou jeho současní i potenciální zákazníci, a jaké jsou jejich požadavky, které je nutné uspokojit. V opačném případě se zákazník rozhodne pro konkurenční výrobek.

### **Vliv dodavatelů**

Zde bych řekl, že má společnost ŠKODA AUTO dobrou výchozí pozici pro vyjednávání s dodavateli. Na trhu se nachází dostatek výrobců příslušných materiálů, jednotlivých dílů nebo komponent, a vzhledem k odebíranému množství a dobrému jménu si firma dokáže zajistit výhodné podmínky spolupráce. Další výhodou může být vytvořená síť dodavatelů v rámci koncernu, kde jsou jednotlivými členy přidávány

a hodnocení obchodní partnerů. Dodávky některých součástí jsou ale někdy řízeny přímo majitelem, tedy vedením Volkswagenu, což může být omezující. Na druhé straně, zvyšující se mzdy, nároky na kvalitu a technologický pokrok mohou mít za následek narůstající výslednou cenu automobilu pro finálního zákazníka.

### **3.3. Analýza 7S faktorů**

Model 7S je používán k interní analýze firem všech velikostí, přičemž název je odvozen od faktorů, kterými se zabývá. Zvládnutí jednotlivých faktorů často rozhoduje o úspěšnosti společnosti na trhu.

#### **Strategie firmy**

ŠKODA AUTO se nachází pro následující roky v dobré výchozí pozici. Každoročně se jí daří navyšovat prodeje, a to i navzdory občasné se objevujícím nepříznivým podmínkám. Dlouhodobým cílem společnosti je navýšení prodejů na více než 1,5 mil. vozů ročně, čehož lze dosáhnout jen za předpokladu podstatného rozšíření nabízených modelových řad. Růstová strategie je v plném proudu a stejně jako v předchozím období plánuje ŠKODA AUTO i v příštích letech uvést na trh v průměru každých šest měsíců minimálně jeden nový či přepracovaný model. Pozornost značky Škoda se bude i nadále zaměřovat na vozy vyznačující se nadčasovou elegancí, prostorností, vysokou úrovní praktičnosti a vynikajícím poměrem ceny a užitné hodnoty.

#### **Organizační struktura firmy**

ŠKODA AUTO a.s. je dceřinou společností společnosti Volkswagen International Finance N.V., zahrnutou v rámci vrcholové mateřské společnosti a vrcholové ovládající společnosti do konsolidační skupiny VOLKSWAGEN AG („koncern Volkswagen“) se sídlem ve Wolfsburgu, Spolková republika Německo. Vedle hlavního závodu v Mladé Boleslavi má společnost dva pobočné výrobní závody, ve Vrchlabí a v Kvasinách.

#### Organizační struktura společnosti se člení na následující hlavní oblasti:

- Oblast centrálního řízení
- Technický vývoj

- Výroba a logistika
- Prodej a marketing
- Oblast ekonomie
- Řízení lidských zdrojů
- Nákup

### **Informační systémy**

Mladoboleslavská automobilka využívá podnikový informační systém SAP. Tento systém je rozšířen o další moduly tak, aby ho mohli využívat jednotlivá oddělení, integroval veškeré podnikové procesy a sloužil jako podpora pro operativní a strategická rozhodování. Jedná se o velkou výrobní společnost se zaměřením na automotive průmysl, tudíž je informační systém pro tyto potřeby nastaven. Z hlavních modulů můžeme jmenovat například řízení a finance, prodej a péče o zákazníka, nákup, výroba a zásobování. Zvláštní pozornost společnost věnuje oblasti výroby a zásobování, neboť funguje na principu Just in time a Just in sequence. V roce 2012 došlo k implementaci řešení SAP GRC (Governance, Risk and Compliance), které pomáhá efektivně spravovat, kontrolovat a řídit uživatelská oprávnění v systémech SAP. Tento systém umožňuje společnosti nastavit soubor pravidel a jejich kontroly, které umí rozpoznat případná rizika možného zneužití přístupových práv.

### **Styl řízení**

Jelikož se jedná o akciovou společnost, jejímž jediným vlastníkem je koncern Volkswagen, jako statutární orgán zde působí sedmičlenné představenstvo a kontrolní orgán tvoří šestičlenná dozorčí rada. Představenstvo má za úkol řídit společnost mezi valnými hromadami a operativně rozhodovat v souladu se stanovenou strategií danou vlastníkem pro určité období. Dozorčí rada dohlíží na činnost představenstva, má právo nahlížet do účetnictví a kontrolovat další doklady. Nejvyšším orgánem je valná hromada, kterou tvoří Volkswagen AG. Zde jsou konzultovány a schvalovány nejdůležitější strategická rozhodnutí.

## **Spolupracovníci**

Firma si zakládá na kvalifikaci zaměstnanců s důrazem na jejich další vzdělávání. Velký důraz je kladen i na rozvoj talentů v rámci všech oblastí. Vypovídající je, že za poslední dva roky byla ŠKODA AUTO při veřejných průzkumech vyhodnocena jako jedna z nejatraktivnějších společností pro potenciální zaměstnance v České republice. Dále zaměřuje mimořádné úsilí na zachování zaměstnanosti a udržení kmenového personálu. Za tímto účelem jsou zaměstnanci neustále rozvíjeni a systematicky připravováni na nové výzvy v rámci Skupiny s cílem maximální flexibility a nasazení personálu, a to vše při garanci pracovního uplatnění a nadstandardního ohodnocení pracovního výkonu. V rámci růstové strategie společnost ŠKODA počítá s postupným náborem nových zaměstnanců, jejichž počet bude odpovídat potřebným kapacitám. Struktura zaměstnanců firmy je následující: 14,2% vysokoškolské vzdělání, 34,1% střední s maturitou, 47% střední bez maturity a 4,7% zaměstnanců má pouze základní vzdělání.

## **Sdílené hodnoty (kultura)**

Společnost si uvědomuje důležitost sdílených hodnot a zásad v rámci každého zaměstnance, proto byly v roce 2012 v rámci koncernu Volkswagen přijaty Zásady zaměstnanců, které zdůrazňují pravidla plynoucí z právních předpisů a podporují zaměstnance v dodržování všeobecně uznávaných společenských hodnot. Zásady tak srozumitelnou formou definují obecné požadavky společnosti na chování zaměstnanců, připomínají úlohu zaměstnance na zachování dobré pověsti a podrobně rozvádějí pravidla pro zamezení střetu zájmů, zamezení korupce, nakládání s informacemi a majetkem společnosti. Zásady také stanovují základní pravidla chování vůči obchodním partnerům a dalším osobám a jasně formulují zájem společnosti na ochraně poctivé hospodářské soutěže. Mezi další závazky, které zásady rozvádějí, patří bezpečnost a ochrana zdraví při práci, ochrana životního prostředí a trvale udržitelný rozvoj. Mezi koncernové hodnoty tedy můžeme říct, že patří: vstřícnost k zákazníkovi, maximální výkonnost, tvorba hodnot, inovativnost, respekt, odpovědnost a trvalá udržitelnost.

## **Schopnosti**

Ve výrobní oblasti společnost klade důraz především na vysokou kvalifikovanost, technické dovednosti svých pracovníků a jejich další vzdělávání. Z tohoto důvodu také vznikla v roce 2013 ŠKODA Akademie, která zastřešuje vzdělávací aktivity společnosti za účelem komplexního vzdělávání žáků odborného učiliště a současných zaměstnanců. Díky tomuto kroku došlo k výraznému posílení oblasti vzdělávání ve společnosti a k dosažení potřebných synergií při výměně informací. V oblasti administrativy a managementu jsou zaměstnanci velmi dobře jazykově vybaveni a převážně disponují vysokoškolským vzděláním. Toto jim umožňuje profesní uplatnění v celosvětové síti různých výrobních společností. Hlavní pozornost je, kromě kvantitativního plánování, zaměřena na kvalitativní plánování personálu, jež je zásadní pro zajištění specializovaných vysoce kvalifikovaných profesí. Vzhledem k jejich nedostatku na trhu práce je zásadní rozvoj kmenových zaměstnanců společnosti.

### **3.4. SWOT analýza**

SWOT analýza je metoda, která umožňuje přehledně identifikovat silné a slabé stránky podniku ve vztahu k příležitostem a hrozbám, které pochází z vnějšího okolí. Tato analýza by nám tedy měla pomoci řídit strategickou změnu ve firmě, případně říci, že změnu nemá cenu realizovat.

#### Silné stránky

- Lídr na trhu automobilů v ČR s tržním podílem 35,1 % v roce 2013
- Image značky
- Komplexní služby: prodej, servis, poprodejní služby (ŠKOFIN)
- CNG alternativní pohon a Green line modely
- Rozsáhlé distribuční kanály (cca 260 dealerů)
- Oblíbenost modelu Octavia ve flotilách českých firem
- Poměr cena/užitná hodnota
- Silná firemní kultura
- Dlouhá tradice a dobrá pověst
- Oblíbenost zaměstnavatele

- Silná exportní pozice
- Sociální odpovědnost

#### Slabé stránky

- Relativně malý počet modelových řad
- V nabídce chybí užitkové vozy a větší SUV
- Bez příplatku poskytuje ŠKODA AUTO pouze dvouletou záruku
- Závislost na Volkswagenu (omezené pravomoci rozhodování)
- Vysoká závislost na evropských dodavatelích
- Nízká ochota zaměstnanců migrovat

#### Příležitosti

- Zvýšení životní úrovně vedoucí k rostoucí poptávce po nových automobilech
- Pokles cen pohonných hmot
- Nové alternativní pohony
- Vývoj technologií
- Změna legislativy ve prospěch exportu
- Snížení cen vstupních surovin (ocel, ropa)
- Optimalizace portfolia dodavatelů
- Výhodnější ceny nakupovaných dílů, materiálů
- Oslovení amerického trhu

#### Hrozby

- Snížení životní úrovně obyvatel – ekonomická krize
- Konkurenční aktivity korejských automobilek, které se snaží ovládnout český trh
- Možné vstupy konkurenčních automobilek z Indie a z Číny na český trh
- Zvýšení cen pohonných hmot
- Oslabování domácí měny oproti zahraničním
- Volkswagen může začít více preferovat jiné značky (Volkswagen, Audi, Seat)
- Možné zvyšování cen vstupních materiálů a dílů
- Přísné normy pro snížení emisí

### **3.5. Lewinův model**

Z provedených analýz můžeme usoudit, že strategická změna v podobě optimalizace portfolia dodavatelů je pro společnost ŠKODA AUTO zásadní, pokud má automobilka zájem získat další prostředky pro svůj růst a stát se tak konkurenceschopnější ve světovém měřítku. Pro řízení požadované změny použijeme Lewinův model. Podmínky úspěšné změny jsou: potřeba změny, nápad, návrh, rozhodnutí, implementace a zdroje.

#### **3.5.1. Síly inicializující proces změny**

Z předešlých analýz a hlavně ze SWOT analýzy jsme došli k závěru, že je třeba provést optimalizaci portfolia dodavatelů, neboť ŠKODA AUTO je v převážné míře závislá na evropských dodavatelích materiálů a dalších komponent. To s sebou přináší větší míru rizik, která jsou spojena s omezením či dokonce se zastavením výroby v případě postižení Evropy ekonomickou krizí. Jedním z klíčových faktorů úspěchu plánované změny je její implementace do firemní strategie. Proto se vedení společnosti rozhodlo oslovit nové dodavatele ploché oceli z asijských zemí a pokusit se tak zajistit si výhodnější podmínky nákupu ocelových svitků, které posílí konkurenceschopnost firmy a zvýší její ziskovost. Vzhledem k dlouhodobé růstové strategii ŠKODA, která si klade za cíl navýšení prodeje ze současných 1,04 mil. na více než 1,5 mil. vozů ročně, se společnost rozhodla uvést na trh v průměru každých šest měsíců nový nebo přepracovaný model, což opět otevírá možnost pro vstup nových obchodních partnerů. Je zřejmé, že Čína v této strategii hraje klíčovou roli, neboť v současnosti představuje pro společnost největší trh, a proto i navázání spolupráce s asijskými dodavateli by mohlo být v této souvislosti chápáno jako výhodná strategická volba. Jak jsem zmínil na začátku této kapitoly, je třeba zvážit i veškerá rizika spojená se závislostí na evropských dodavatelích, kteří mohou v případě postižení tohoto kontinentu ekonomickou krizí či jiným omezením výroby, způsobit společnosti vážné komplikace spojené například s výpadkem dodávek materiálů. Všechny tyto výše uvedené síly inicializující proces změny je třeba zvážit a porovnat je se silami působící proti plánované změně.



### Síly působící pro plánovanou změnu

- Vedení společnosti
- Tlak na snižování cen
- Nezávislost na evropských dodavatelích
- Vyšší konkurenceschopnost
- Vyšší ziskovost
- Rostoucí trh v Číně

### Síly působící proti plánované změně

- Vysoké vstupní náklady
- Neznalost dodavatelů
- Možné problémy s jakostí
- Časová náročnost
- Větší objemy objednávek
- Negativní dopad na image značky

#### **3.5.2. Identifikace agenta změny**

Za implementaci změny je v rámci koncernu Volkswagen zodpovědné vedení, tedy představenstvo ŠKODY AUTO a představenstvo celé skupiny Volkswagen. Sponzorem změny je jediný akcionář ve společnosti ŠKODA AUTO, a sice Volkswagen AG. Tato změna se po odsouhlasení koncernu stala součástí podnikové strategie, kde od informovanosti až po aktivní zapojení zaměstnanců do změny jsou zodpovědní vedoucí jednotlivých oddělení nákupu, kteří úzce spolupracují s vedením firmy. Z počátku budou do jednotlivých procesů nejvíce zapojována oddělení nákupu, výroby, logistiky a také oblast ekonomie.

#### **3.5.3. Identifikace intervenčních oblastí**

Změna se bude týkat převážně následujících oblastí:

##### **Nákup**

Klíčovým úkolem oddělení nákupu bude vybrat vhodné dodavatele ocelových sviteků, kteří dokážou zajistit požadovanou kvalitu materiálů, výhodnější cenové

podmínky a jejich včasné dodávky. V rámci koncernu mohou zaměstnanci ŠKODA AUTO využít celosvětové sítě dodavatelů jednotlivých materiálů a dílů včetně jejich kvalitativních hodnocení. Automobilka si je vědoma potenciálu asijských oceláren, které, co se kvality týče, mohou nabídnout shodné podmínky s evropskými konkurenty, avšak mnohdy za nižší ceny nakupovaných surovin. Proto se Škodovka zaměří převážně na dodavatele z Asie. Dalším z důvodu může být i fakt, že v Číně má automobilka své výrobní závody a jsou zde největší dodávky zákazníkům. Dodavatelé, kteří budou vybráni přímo z databáze či např. pomocí výběrového řízení, postoupí do užšího kola, kde se bude nadále vyjednávat o podmínkách kontraktu.

### **Logistika**

Další z neméně důležitých oblastí, které se požadované změna dotkne, je logistika společnosti. K dopravení objednaného množství svitků využije automobilka služeb externích dodavatelů, neboť nedisponuje potřebnými kapacitami dopravních prostředků a jejich pořízení by bylo vysoce nákladné. V případě dodávek materiálů z Asie je třeba počítat s delšími časovými lhůtami dodání, než je tomu u objednávek z Evropy. Tomu se samozřejmě musí přizpůsobit objednávací množství a cyklus objednávek. K přepravě ocelových svitků z Asie bude využita hlavně lodní a kamionová doprava.

### **Skladování**

Je všeobecně známo, že ŠKODA AUTO funguje na principu Just in Time a Just in Sequence. Tedy na přístupu k výrobě, který umožňuje podniku vyrábět výrobky v určeném množství a určeném čase přesně dle požadavků zákazníka. Proto tato společnost využívá ke skladování převážně externích ukladatelských a konsignačních skladů, ze kterých jsou materiály, potažmo díly dodávány přímo do výroby. Pro dodávky ocelových svitků bude využit právě konsignační sklad, ze kterého bude materiál flexibilně převážen na výrobní pracoviště.

### **Výroba**

Touto oblastí procházejí nejsložitější procesy a mohou vzniknout komplikace, které se často objevují právě s výrobou nového produktu nebo dílů z nových materiálů. Na začátek je nutno říci, že jednotlivé díly jako např. kapoty, blatníky a další části karoserie

si automobilka vyrábí sama přímo z nakupovaných svitků. Svitek je dopraven na výrobní pracoviště, kde probíhá jeho stříhání na požadované rozměry a následně je výstřižek několikrát lisován až do požadované specifikace. Poté probíhá fyzické kontrola jakosti dílu. Úkolem tohoto oddělení bude hlavně testování, hodnocení kvality vyrobených dílů a optimalizace výrobních procesů s ohledem na náklady.

### **Servis**

Jednou z věcí jsou vlastnosti materiálu při výrobě, jak se z něj vyrábí a jaké je procento zmetkovitosti. Ovšem nesmíme zapomínat na to, zda vlastnosti karoserie budou zachovány i po prodeji vozu, respektive jak budou jednotlivé díly odolávat vnějším podmínkám. Pokud se např. za krátkou dobu po prodeji začne projevovat koroze na jednotlivých dílech, může to pro automobilku znamenat další náklady na opravu vozů a co je horší, může dojít k poškození dobrého jména společnosti u zákazníků, kteří ztratí důvěru ve značku. Tomu je možné předejít pouze za dostatečného otestování dílů ještě před tím, než se stanou součástí sériové výroby.

### **Zdroje financování**

Zdroje financování hrají jednu z klíčových rolí úspěšné realizace požadovaného projektu. Vzhledem k tomu, že společnost v roce 2013 hospodařila se ziskem ve výši 11,83 mld. Kč po zdanění, a že výše vlastního kapitálu je 90,32 mld. Kč, lze říci, že firma disponuje dostatečnými finančními zdroji a můžeme tak projekt doporučit k realizaci. Je jasné, že větší objednávkové množství bude mít na negativní vliv na cash flow, naproti tomu výhodnější ceny nakupovaného materiálu zvýší ziskovost na prodaných vozech. Proto je zde v případě potřeby ještě koncern Volkswagen, který se může na investici podílet.

### **Finanční ukazatele**

Hlavním úkolem ekonomického oddělení bude sledovat náklady, obrat, tržby a ziskovost v krátkodobém i dlouhodobém období. Je třeba započítat veškeré náklady související s nakupovanými díly, jejich dopravou, skladováním, ale i s náklady na reklamace. Proto musí marketingové oddělení provádět pravidelný průzkum spokojenosti zákazníků a evidovat nejčastější opravy v autorizovaných servisech, díky

čemuž bude schopno včas identifikovat možný negativní dopad nových dílů a dát podnět k případným operativním změnám rozhodnutí.

#### **3.5.4. Fáze intervence a vlastní změna**

Pro úspěšné řízení procesu změny dodavatele je nezbytné vytvoření časového harmonogramu hlavních aktivit projektu. Pro naše použití využijeme síťový graf typu PERT. Jednotlivé fáze uskutečnění změny se rozdělují do následujících oblastí: fáze rozmrazení, vlastní změna a fáze zmrazení.

#### **3.5.5. Fáze rozmrazení**

V této fázi dojde k sestavení analýzy definující současný stav. Je třeba informovat, komunikovat a aktivně zapojovat všechny zaměstnance do požadované změny tak, aby nekladli odpor k jejímu provedení. V případě potřeby je motivovat a vysvětlit jim přínosy realizované změny. Jelikož se změna týká celé společnosti, agent změny bude v kontaktu s vedoucími jednotlivých oddělení, hlavně nákupu, a ti budou informace předávat svým podřízeným, delegovat úkoly a vyhodnocovat jejich činnost.

#### **3.5.6. Vlastní změna**

Vlastní změna bude probíhat v návaznosti na aktivity v intervenčních oblastech. Máme jasně definovanou potřebu ve formě optimalizace portfolia dodavatelů ocelových svitků. Na základě rozhodnutí vedení společnosti dochází k implementaci změny do podnikové strategie, přichází podnět k výběru a oslovení nových dodavatelů z asijských trhů a vyhodnocení cenových a dodacích podmínek. Dále je zapotřebí zajistit skladovací prostory pro nakoupený materiál a způsob jeho dodání na výrobní pracoviště. Před zahájením sériové výroby musí být nové materiály dostatečně otestovány a optimalizovány jednotlivé výrobní procesy s ohledem na náklady. Úkolem ekonomického oddělení je převážně vyhodnocování změny dodavatelů z pohledu ziskovosti, dodatečných nákladů na bezproblémový chod výroby a spokojenosti zákazníků. Celkově spolu jednotlivá oddělení úzce spolupracují tak, aby došlo k naplnění stanovených cílů, a to jak z hlediska nákladů, tak i kvality.

### 3.5.7. Fáze zmrazení

Po uzavření kontraktu s novými dodavateli a zahájení sériové výroby dílů z nových materiálů, nastává fáze zmrazení. V této fázi dojde k ustálení výsledného stavu a jeho zakonzervování ve firmě. Oddělení prodeje a marketingu sleduje reklamovanost dílů a vyhodnocuje její dopad na spokojenost zákazníků a finanční výsledky společnosti. Ekonomické oddělení věnuje zvláštní pozornost zisku, obrátu a cash flow plynoucí z realizované změny. Dále je zapotřebí evidovat náklady vycházející ze skladování většího objemu materiálu a časové náročnosti přepravy. Je prováděna zpětná analýza a prověření účinku dané změny.

### 3.5.8. Verifikace dosažených výsledků

Kontrola dosažených výsledků se bude měřit na základě dosažené ziskovosti z prodejů, dopadů na výrobu, nákladů na reklamace analyzovaných dílů a v neposlední řadě spokojenosti zákazníků.

## 3.6. Harmonogram změny pomocí metody PERT

Za použití metody PERT objasníme a vyjádříme časový harmonogram trvání jednotlivých činností navrženého projektu, který spočívá ve výběru nových dodavatelů společnosti ŠKODA AUTO. Tato metoda nám poslouží k efektivnímu řízení jednotlivých činností, a tak i k zajištění včasného dokončení celého projektu. Doby trvání jednotlivých činností se odhadují na základě jejich průběhu, rozlišujeme optimistickou, nejpravděpodobnější a pesimistickou variantu časové náročnosti. V následující tabulce jsou popsány jednotlivé činnosti projektu, které musí proběhnout, aby došlo k jeho úspěšné realizaci. Dále jsou zde určeny základní charakteristiky jako střední doba trvání a hodnota rozptylu.

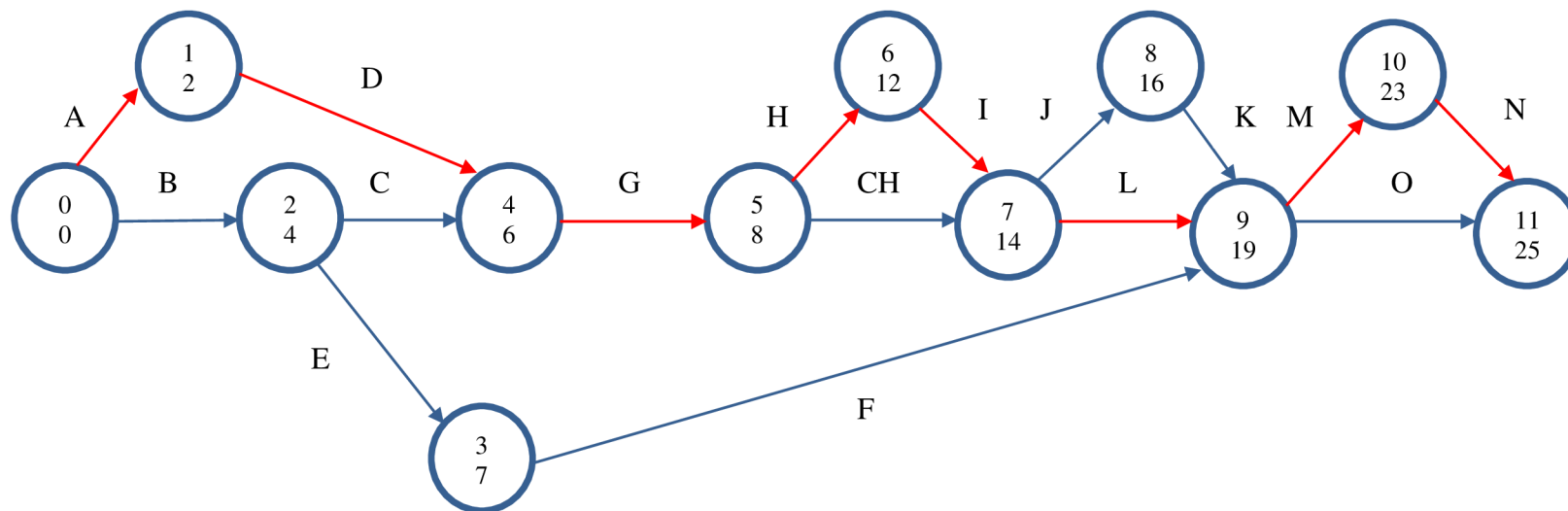
### 3.6.1. Harmonogram projektu

V následující tabulce narazíme na zkratky jednotlivých charakteristik. Pro lepší orientaci uvedeme jejich význam.  $A_{ij}$  představuje optimistický odhad,  $m_{ij}$  nejpravděpodobnější a  $b_{ij}$  pesimistický odhad.  $T_{ij}$  je hodnota střední doby trvání jednotlivé činnosti. V předposledním sloupci se nachází  $\sigma_{ij}$ , což je směrodatná odchylka doby trvání a jako poslední je uvedena činnost, která předchází činnosti v daném řádku.

U každé činnosti volíme nejpravděpodobnější dobu jejího trvání, tedy její střední hodnotu, která je značena  $T_{ij}$ . Doba trvání činností je uvedena v týdnech.

Činnost	Popis	$a_{ij}$	$m_{ij}$	$b_{ij}$	$T_{ij}$	$\sigma_{ij}$	Předcházející
A	Technická specifikace dílů	1	2	3	2	0,33	-
B	Stanovení podmínek výběrového řízení	2	4	6	4	0,67	-
C	Oslovení dodavatelů	0,5	1	1,5	1	0,17	B
D	Stanovení logistické strategie	2	4	6	4	0,67	A
E	Zajištění skladovacích prostor	2	3	4	3	0,33	B
F	Optimalizace logistických toků	6	8	10	8	0,67	E
G	Porovnání přijatých nabídek	1	2	3	2	0,33	C, D
H	Vyjednávání s vybranými kandidáty	2	4	6	4	0,67	G
CH	Uzavření dodavatelských smluv	0,5	1	1,5	1	0,17	G
I	Předvýrobní testování materiálů	1	2	3	2	0,33	H
J	Proškolení stávajících zaměstnanců	1	2	3	2	0,33	CH, I
K	Zkušební provoz	1	2	3	2	0,33	J
L	Optimalizace výrobních procesů	4	5	6	5	0,33	CH, I
M	Hodnocení kvality materiálů a spokojenosti zákazníků	2	4	6	4	0,67	F, K, L
N	Zpětné hodnocení dodavatelů	1	2	3	2	0,33	M
O	Verifikace dosažených výsledků	2	4	6	4	0,67	F, K, L

**Tabulka 1: Harmonogram projektu podle metody PERT (Zdroj: Vlastní zpracování)**



**Obrázek 7: Kritická cesta projektu změny dodavatele (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Z výše uvedeného síťového grafu je pomocí červených šipek znázorněna kritická cesta projektu. Ta tedy prochází uzly 0-1-4-5-6-7-9-10-11 a její hodnota činí 25 týdnů. Celková hodnota směrodatné odchylky na kritické cestě je 1,375. Pokud toto číslo přičteme k hodnotě kritické cesty, dostaneme hodnotu 26 týdnů, což je doba projektu, která by neměla být překročena.

$$CP = 2 + 4 + 2 + 4 + 2 + 5 + 4 + 2 = 25$$

$$\sigma_M = \sqrt{0,33^2 + 0,67^2 + 0,33^2 + 0,67^2 + 0,33^2 + 0,33^2 + 0,67^2 + 0,33^2} = 1,375$$

## 3.7. Analýza rizik

### 3.7.1. Identifikace rizik

Tato část práce poukazuje na možná rizika, která jsou spojena s realizovanou změnou. Při jejich identifikaci vycházíme z předcházející analýzy a již uvedených rizik. Jedná se zejména o síly, které působí proti změně.

Rizika jsou následující:

- Vysoké vstupní náklady
- Neznalost dodavatelů
- Možné problémy s jakostí
- Časová náročnost
- Větší objemy objednávek
- Negativní dopad na image značky

### 3.7.2. Ohodnocení rizik

Na základě následující Tabulky 2 jsem každému z výše uvedených rizik přiřadil určitou váhu, dle pravděpodobnosti a míry dopadu rizika, tudíž dokážeme kvantifikovat jejich celkovou rizikovost a závažnost.



Hodnota	Pravděpodobnost	Dopad
0-1,9	velmi nízká	zanedbatelný
2-3,9	nízká	zaznamenaný
4-5,9	střední	citelný
6-7,9	vysoká	velký
8-9,9	velmi vysoká	zničující

**Tabulka 2: Způsob ohodnocení rizik** (Zdroj: Vlastní zpracování)

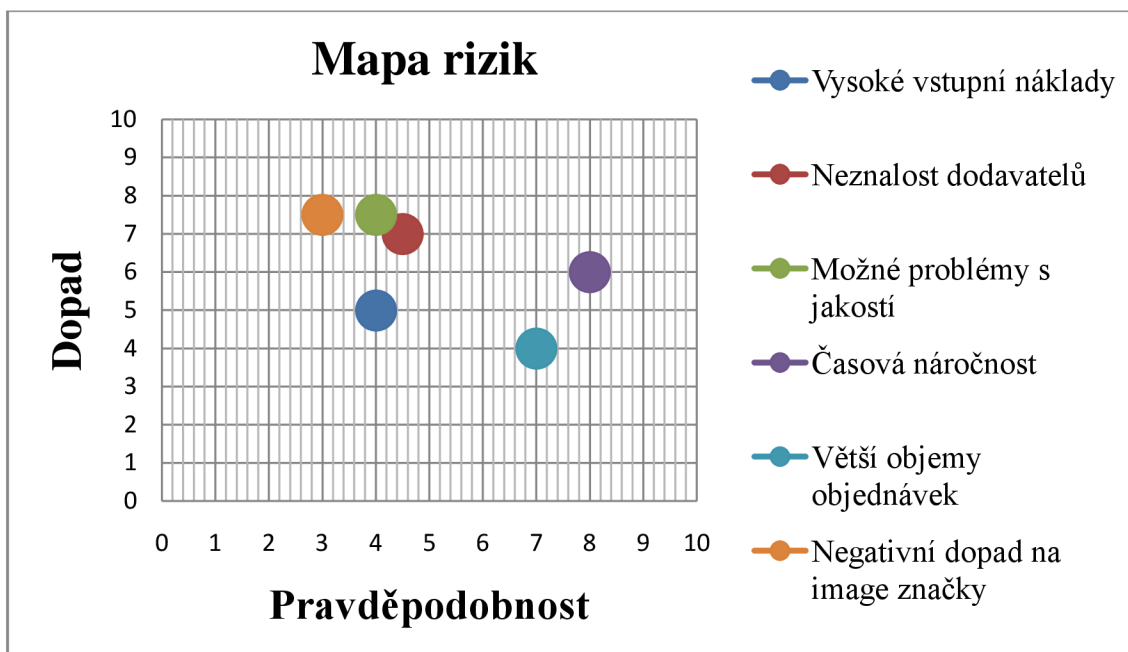
Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Vysoké vstupní náklady	4	5	20
2	Neznalost dodavatelů	4,5	7	31,5
3	Možné problémy s jakostí	4	7,5	31,5
4	Časová náročnost	8	6	48
5	Větší objemy objednávek	7	4	28
6	Negativní dopad na image značky	3	7,5	22,5

**Tabulka 3: Ohodnocení rizik před zahájením opatření** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jako nejzávažnější hrozba byla identifikována časová náročnost dodávky ocelových svitků, a to hlavně díky velmi vysoké pravděpodobnosti jejího výskytu. Dále je třeba věnovat nemalou pozornost rizikům, které představují velký dopad na fungování společnosti, tedy vyšším vstupním nákladům na dodávky a skladování, neznalosti potencionálních dodavatelů a možným problémům s jakostí materiálů.

### 3.7.3. Mapa rizik

Mapa rizik je nástroj, který nám pomůže graficky znázornit jednotlivá rizika, jejich relativní postavení a významnost. Na ose x je nanesena pravděpodobnost, na ose y pak dopad rizika. Jednotlivé body v grafu představují kombinaci výše uvedených faktorů, tedy celkové hodnoty rizik.



Graf 1: Mapa rizik před zavedením opatření (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.7.4. Metody vedoucí ke snížení rizik

#### Vysoké vstupní náklady

Vysoké vstupní náklady představují hrozbu spojenou převážně s vyššími náklady na zavedení nového dodavatele. Díky tomu, že automobilka za materiál zaplatí až v momentě jeho odběru z konsignačního skladu, nehrozí zde příliš vysoké riziko, že by spolupráce s asijskými dodavateli měla negativní dopad na cash flow společnosti. Společnosti lze doporučit, aby si vyjednala výhodné podmínky splatností faktur za dodaný materiál a kalkulovala v tomto období se zvýšenou potřebou peněžních prostředků. Na počátku spolupráce je nutné zakalkulovat i náklady na testování materiálu. Dále je třeba počítat se zvýšenými náklady na skladování odrážející se z potřeby skladovat větší množství materiálu vlivem delších dodacích termínů. Tyto náklady jsou však již promítnuté do nabídkových cen asijských oceláren. Dále musí dojít k přesné specifikaci jednotlivých druhů materiálů, jejich množství včetně kalkulací a termínů dodání, což bude sloužit ke sledování a řízení nákladů. V neposlední řadě je nutné zajistit skladovací prostory formou konsignačního skladu v blízkosti výrobních hal a optimalizovat materiálové toky mezi nimi.

### **Neznalost dodavatelů**

Společnost ŠKODA AUTO může těžit z databáze koncernových dodavatelů, kteří v minulosti s některou ze značek spolupracovali či dokonce spolupracují. Dovolím si tvrdit, že databáze je v současnosti již velmi rozsáhlá a obsahuje téměř všechny významnější dodavatele. Její hlavní výhodou, je ale způsob hodnocení kvality dodavatelů, který je pro celý koncern jednotný. V případě, že některý z členů hodnotí dodavatele stupněm C, je takovýto dodavatel označen jako nevyhovující a nemá možnost získat žádné nové zakázky. Pokud tedy ŠKODA AUTO bude vycházet z tohoto hodnocení a současně si sama ověří kvalitu dodavatele formou osobní návštěvy a důkladným otestováním nakupovaných materiálů, riziko špatné volby se sníží na minimum. Na závěr bych automobilce doporučil věnovat při výběru dodavatele pozornost kulturním odlišnostem a ještě před počátkem kontraktu si vyžádat reference od jiných evropských odběratelů.

### **Možné problémy s jakostí**

Problematika jakosti velmi úzce souvisí s předchozím popisovaným rizikem, a sice s neznalostí dodavatele. Obecně lze říci, že kvalitou materiálů se již asijské ocelárny velmi blíží i těm nejlepším dodavatelům v Evropě a mnohdy je i překonají. Automobilce přesto doporučuji pečlivě otestovat nakupovaný materiál ještě před zahájením sériové výroby. Jedná se především o vyhodnocení zmetkovitosti a jeho odolnosti vůči poškození a vnějším vlivům. Dále doporučuji zůstat v trvalém kontaktu s dodavatelem, pravidelně je navštěvovat, dávat jim podněty ke zlepšení a trvale auditovat jejich procesy, aby nedošlo k poklesu jakosti dodávaných materiálů. Pozornost je třeba věnovat i způsobu balení, protože přeprava po moři si žádá zajištění speciálních obalů, které jsou neprodyšné a zajistí zachování původní jakosti. Jelikož jde o zboží s vysokou hodnotou, doporučuji jej pojistit proti případnému poškození.

### **Časová náročnost**

Riziko časové náročnosti spočívá především v dlouhých dodacích lhůtách vzhledem k výrazným vzdálenostem mezi asijskými dodavateli a automobilkou. Je proto nutné objednávat větší množství materiálů najednou a počítat s možností zpoždění dodávky např. vlivem opoždění transportu nebo výroby. V tomto případě doporučuji

udržovat lehce nadprůměrné skladové zásoby svitků, které dokážou krátkodobý výpadek dodávky pokrýt. Reálná obrátka zásob ocelových svitků se zde pohybuje v rozmezí 2-3 týdnů. Důležité také je nezůstat závislý na jednom dodavateli, ale udržovat kontakt i s evropskými ocelárnami, které mají podstatně kratší dodací lhůty. V neposlední řadě bychom měli věnovat pozornost správnému načasování a realizaci projektu. Jednotlivé činnosti včetně jejich doby trvání musí být naplánovány tak, aby bylo možné předcházet zdržení projektu, popřípadě včas identifikovat činnosti nacházející se na kritické cestě. Jako nástroj pro řízení tohoto projektu můžeme doporučit Microsoft Project.

### **Větší objemy objednávek**

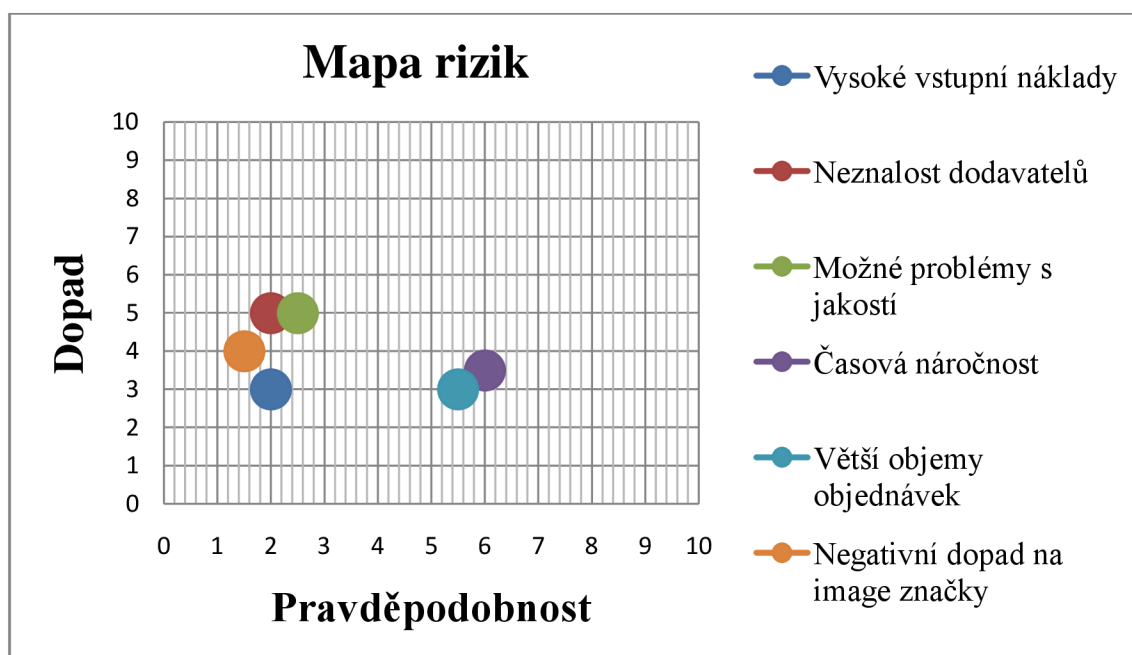
Delší dodací lhůty vyžadují objednávat větší množství materiálu najednou. S tím jsou ovšem spojeny vyšší náklady na dopravu a na skladování, protože vzniká potřeba udržovat na skladě větší množství materiálu. Ke snížení negativního dopadu tohoto rizika na fungování společnosti je zapotřebí určit optimální objednávací množství vzhledem k jeho nákladům. ŠKODA AUTO v současné době uplatňuje přístup k výrobě Just in time a Just in sequence. Aby společnost nemusela držet příliš velké zásoby svitků na skladě, doporučuji zůstat v kontaktu s evropskými dodavateli, kteří dokážou z časového hlediska pružněji reagovat na poptávku. Pokud budou dodrženy výše uvedené principy, může společnost i vzhledem ke svým zkušenostem snížit analyzované riziko na přijatelnou míru.

### **Negativní dopad na image značky**

Všechny výše uvedené rizika mohou mít negativní dopad na vnímání značky, obzvláště potom možné problémy s jakostí, které zákazníky ovlivní nejvíce. Pomineme-li mýtus, že cokoliv, co pochází z Asie, je nekvalitní, musíme se zaměřit na skutečnou kvalitu materiálů bez ohledu na zemi původu. Výběr kvalitního dodavatele a tedy i zboží je třeba zajistit ještě před uzavřením kontraktu. Doporučuji společnosti vycházet z databáze již známých dodavatelů, se kterými má některá z koncernových značek zkušenosti. Dále je nutné provést předvýrobní testování nakupovaných svitků. Tím se podaří tomuto riziku snadno předejít.

Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Vysoké vstupní náklady	2	3	6
2	Neznalost dodavatelů	2	5	10
3	Možné problémy s jakostí	2,5	5	12,5
4	Časová náročnost	6	3,5	21
5	Větší objemy objednávek	5,5	3	16,5
6	Negativní dopad na image značky	1,5	4	6

Tabulka 4: Ohodnocení rizik po zahájení opatření (Zpracování: Vlastní)

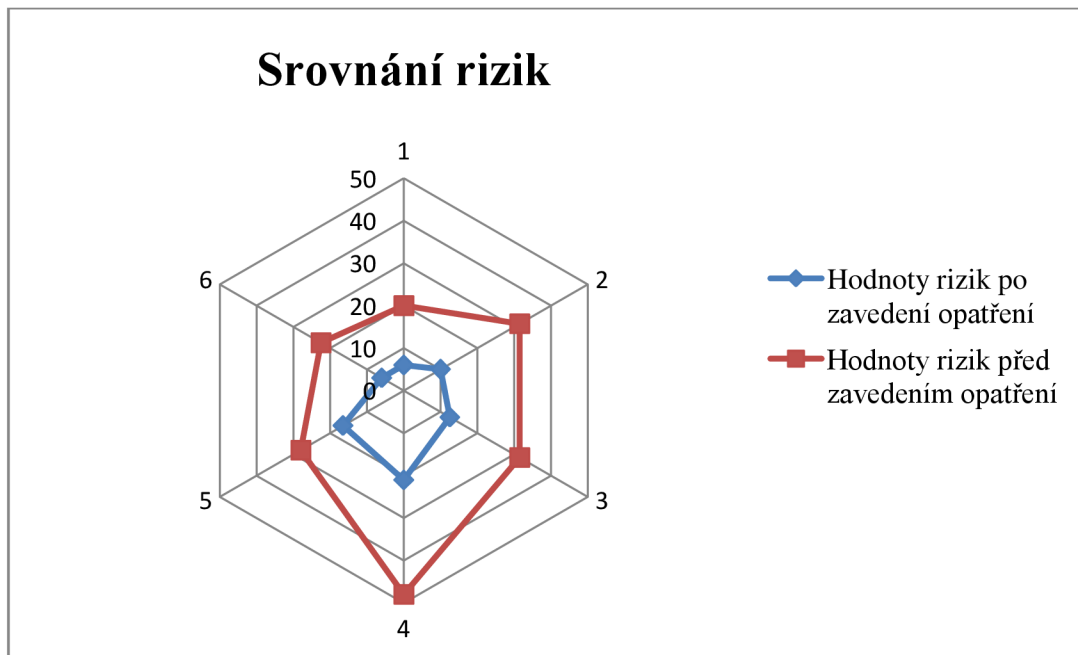


Graf 2: Mapa rizik po zavedení opatření (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.7.5. Srovnání rizik

Z následujícího grafu můžeme vidět, jak se změní hodnoty jednotlivých rizik, v případě, že se společnost ŠKODA AUTO rozhodne aplikovat navržené metody, které

nám pomohly snížit pravděpodobnost i dopad analyzovaných rizik spojených se změnou dodavatele.



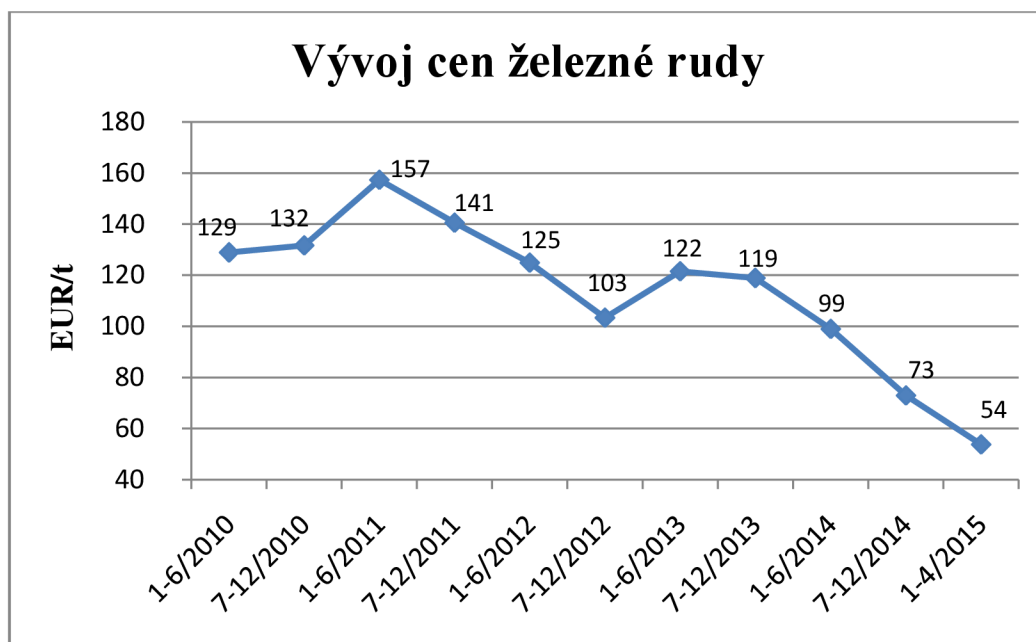
Graf 3: Srovnání rizik před a po zavedení opatření (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.8. Základní informace o oceli a její výrobě

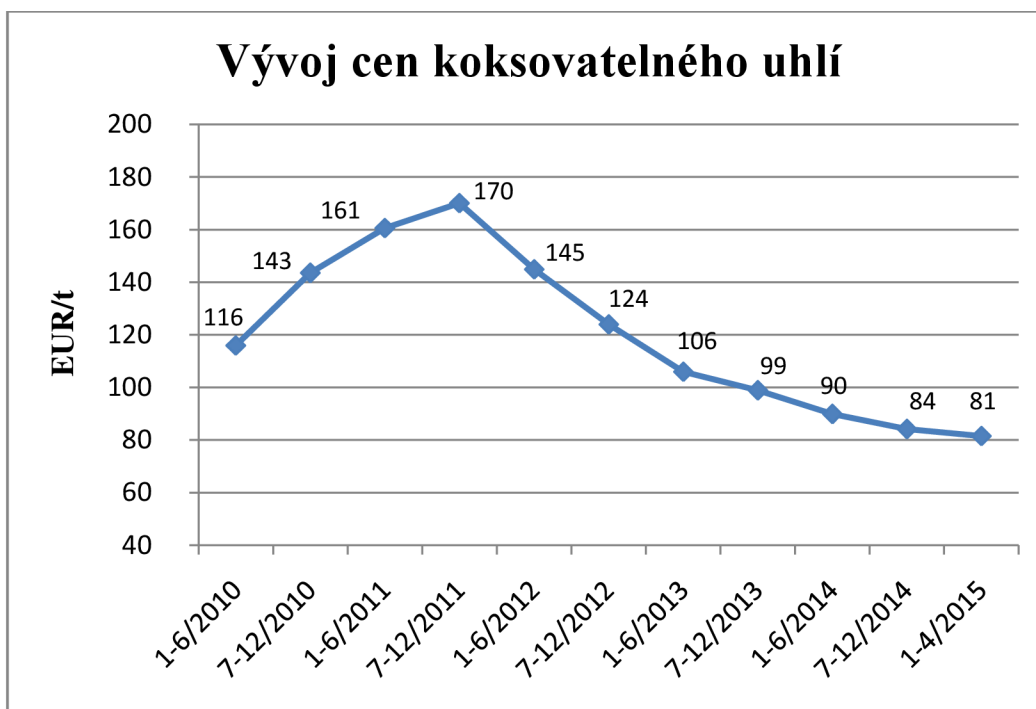
Nejdůležitějším materiálem pro výrobu oceli je železná ruda a koks. Koks se pro metalurgický průmysl vyrábí výhradně z černého uhlí. Uhlí se bez přístupu vzduchu zahřívá v koksárenské baterii na 1100 stupňů celsia až po dobu 24 hodin. Poté je koks společně s železnou rudou a dalšími struskotvornými přísadami vkládán do vysoké pece, ze které redukcí železné rudy získáme surové železo. Tento produkt ovšem ještě není vhodným materiálem pro výrobu konečných výrobků, proto se vhnáním kyslíku do tekutého surového železa odstraňuje přebytečné množství uhlíku a dalších prvků. Při tomto procesu zvaném zkujňování již vzniká ocel, které je vhodná k dalšímu zušlechťování.

Na následujících grafech je znázorněn vývoj cen železné rudy a černého uhlí za posledních 5 let, který nám pomůže k lepší orientaci v dalších kapitolách. Data byla

získána z mezinárodních webových portálů (U.S EIA, IndexMundi) dle nejlepšího uvážení a upravena aktuálními měnovými kurzy v analyzovaném období.



Graf 4: Vývoj ceny železné rudy od roku 2010 do současnosti (Zdroj: U.S EIA, Vlastní zpracování)



Graf 5: Vývoj ceny koksovatelného uhlí od roku 2010 do současnosti (Zdroj: IndexMundi, Vlastní zpracování)

Z výše uvedených grafů si můžeme všimnout klesajícího trendu u obou analyzovaných komodit. Pokles cen od roku 2011 je převážně způsoben klesající poptávkou v důsledku snižující se produkce oceli v Číně, která je zároveň jejím největším producentem na světě. Výhledově se nepočítá s prudkým nárůstem poptávky, a proto i v následujícím období bude cena těchto komodit spíše mírně klesat. Tento fakt podtrhuje i klesající cena ropy, která se do výsledných cen také promítne.

### 3.8.1. Ocelové svitky

V této kapitole dojde k objasnění toho, co je to ocelový svitek, jak vypadá, jaké rozlišujeme jakosti, a jaké díly jsou z těchto materiálů ve Škodě Auto vyráběny.

Svitek si lze představit jako svinutý plech o různé délce, tloušťce a šířce, od kterých se odvíjí jeho výsledná hmotnost a zároveň také cena. Svitky jsou vyráběny v různých jakostech s odlišnými povrchovými úpravami. Tloušťka plechu se pohybuje od 0,1 mm do 3 mm. V této práci budu rozlišovat tři typy svitků, a sice černý plech (Cold Rolled), žárově pozinkovaný plech (Hot-dip Galvanized) a elektrolyticky pozinkovaný plech (Electro-galvanized). Existují však ještě další typy plechů, nicméně česká automobilka jiné druhy nežli výše uvedené nenakupuje, a proto v této práci nejsou zmíněny. Typický svitek můžete vidět na Obrázku 6.



**Obrázek 8: Ocelový svitek** (Zdroj: Metchem)



### **Černý plech (CR, Cold Rolled)**

Černý plech válcovaný za studena se využívá při výrobě plochých konstrukčních dílů různých výrobků a k tváření za studena. Od tohoto typu materiálu využívá ŠKODA AUTO 5 variant lišící se jakostí oceli a povrchovou úpravou. Pro potřeby této diplomové práce jsem si vybral nejčastěji používaný typ, který má název HC260P-a-m. Z tohoto typu se v mladoboleslavské automobilce vyrábí vnitřní díly nad úrovní palubní desky. Jako příklad můžeme uvést výztuhu bezpečnostního pásu, na jejíž technickou specifikaci najdeme v příloze této závěrečné práce.

#### HC260P-a-m:

- **HC260** – označení pro nelegovanou za studena válcovanou ocel s přesně definovaným chemickým složením (max. 0,08% C, 0,5% Si, 0,7% Mn, 0,1% P, 0,025% S, min. 0,015% Al), smluvní mez kluzu se pohybuje v rozmezí 260-320 MPa.
- **P** – úprava povrchu fosfátováním
- **a-m** – označuje stupeň povrchové kvality a způsobu její úpravy

### **Žárově pozinkovaný plech (HDG, Hot-dip Galvanized)**

Žárově pozinkované plechy představují vrstvený materiál, ve kterém se optimální vlastnosti oceli spojují s ochranným účinkem zinkové vrstvy proti korozi. Žárově pozinkovaná ocel se vyrábí kontinuálním způsobem. Ocelový plech válcovaný za studena je jako základní materiál průběžně čištěn, žihán a v roztavené zinkové lázni pozinkován. Definovaná tloušťka ochranné vrstvy je nanášena pomocí tryskového stírání. V rámci této práce budu analyzovat nejčastěji využívaný typ jakosti DX 56 D Z100MBO, existuje však ještě další 14 variant, které automobilka nakupuje. Z tohoto materiálu se vyrábí až 50% ze všech ocelových dílů na autě. Vzhledem k vysoké jakosti se používá na díly vyžadující vysokou odolnost před vnějšími vlivy, jedná se například o blatníky, vnější kapotu, vnitřní plech kapoty a jiné vnitřní díly karoserie automobilů. Kmenovou kartu dílu vnitřního plechu dveří najdeme v příloze.

#### DX 56 D Z100MBO:

- **DX 56 D** – ocel spadající do kategorie za studena válcované vhodné tváření za studena a hlubokotažným operacím, smluvní mez kluzu se v tomto případě pohybuje v rozmezí 120-180 MPa.
- **Z100** – vrstva zinku 100 g/m<sup>2</sup>
- **MBO** – označuje vylepšený povrch a jeho olejovou úpravu

#### **Elektrolyticky pozinkovaný plech (EG, Electro-galvanized)**

Vyrábí se válcováním za studena při teplotě okolního prostředí a následně se na něj v lázni chemicky nanáší zinková vrstva. Tento typ materiálu se v automobilce používá na výrobu pohledových dílů karoserie. Celkově tyto díly mají na autě až 40% podíl. Jedná se zejména o střechu, vnější zadní dveře, zadní čelo a rámy aut. Na základě domluvy ve ŠKODĚ AUTO jsem si pro cenovou analýzu vybral jakost DC 05 ZE 50/50 BPO, která je k výrobě těchto dílů hojně využívána. Celkově automobilka využívá 12 různých jakostí elektrolyticky pozinkovaného plechu. Technickou specifikaci dílu střechy najdeme opět v příloze.

#### DC 05 ZE 50/50 BPO:

- **DC 05** – jakostní označení za studena válcované oceli vhodné k lisování, smluvní mez kluzu se v tomto případě pohybuje v rozmezí 140-200 MPa.
- **ZE 50/50** – oboustranná vrstva zinku 50 g/m<sup>2</sup>
- **BO** – označuje vylepšený povrch a jeho olejovou úpravu
- **P** – úprava povrchu fosfátováním

Závěrem k této kapitole můžeme říci, že kvalita ocelových svitků se v Asii v posledních letech prudce zvedla a tamější ocelárny již dokážou vyrobit téměř všechny druhy jakostí jako ocelárny v Evropě. Z tohoto důvodu je zapotřebí věnovat se i tomuto trhu, který ještě není dostatečně prozkoumaný. Málodko totiž ví, že oddělení nákupu ve Škodě Auto přinese společnosti až 60% z celkového zisku.

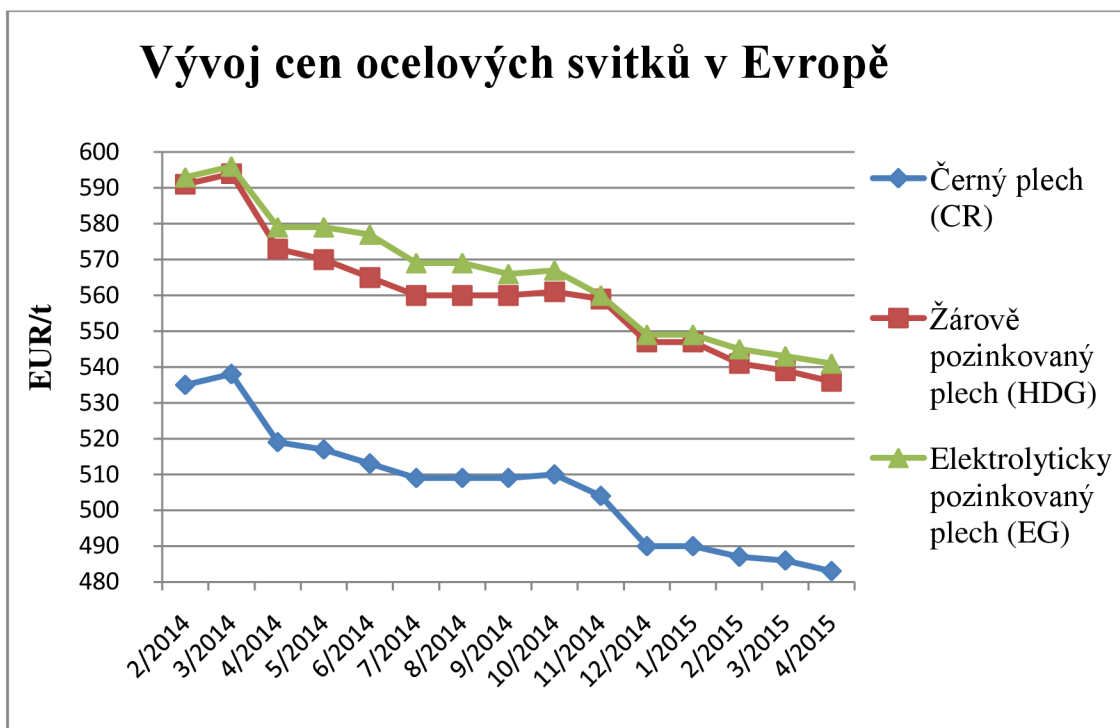
### 3.8.2. Portfolio výrobců

Pro tuto studii jsem vybral 4 nejdůležitější evropské dodavatele svitků a 3 největší ocelárny z asijského kontinentu. V Evropě to jsou: ArcelorMittal Německo, Voestalpine Rakousko, ThyssenKrupp Německo, U. S. Steel Košice, Slovensko. V rámci Asie byly vybrány následující ocelárny: BAOSTEEL Čína, Shougang Čína a POSCO Jižní Korea.

V této kapitole si objasníme zjištěné cenové podmínky na asijském a evropském trhu. Jedná se o průměrné základní ceny svitků, tedy bez speciálních povrchových úprav, vyrobených z černého plechu, žárově pozinkovaného plechu a elektrolyticky pozinkovaného plechu. Průběh cen následně porovnáme v další kapitole s přesně zjištěnými cenovými podmínkami konkrétních jakostí.

Měsíc	CR	HDG	EG
Únor 2014	535	591	593
Březen 2014	538	594	596
Duben 2014	519	573	579
Květen 2014	517	570	579
Červen 2015	513	565	577
Červenec 2014	509	560	569
Srpen 2014	509	560	569
Září 2014	509	560	566
Říjen 2014	510	561	567
Listopad 2014	504	559	560
Prosinec 2014	490	547	549
Leden 2015	490	547	549
Únor 2015	487	541	545
Březen 2015	486	539	543
Duben 2015	483	536	541

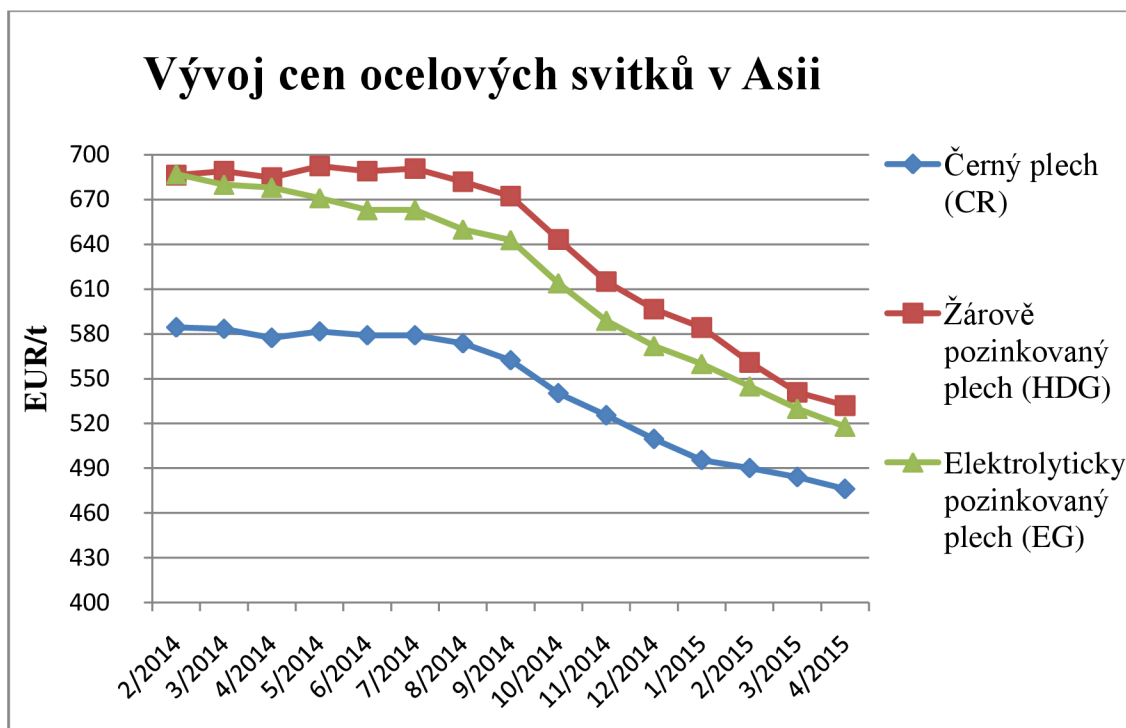
**Tabulka 5: Vývoj základních cen ocelových svitků v Evropě v EUR/t (Zdroj: Meps, Vlastní zpracování)**



Graf 6: Vývoj základních cen ocelových svitků v Evropě (Zdroj: Meps, Vlastní zpracování)

Měsíc	CR	HDG	EG
Únor 2014	584	686	687
Březen 2014	583	689	680
Duben 2014	577	685	678
Květen 2014	582	693	671
Červen 2015	579	689	663
Červenec 2014	579	691	663
Srpen 2014	574	682	650
Září 2014	562	672	643
Říjen 2014	540	643	614
Listopad 2014	525	615	589
Prosinec 2014	510	597	572
Leden 2015	495	584	560
Únor 2015	490	561	545
Březen 2015	484	541	530
Duben 2015	476	532	518

Tabulka 6: Vývoj základních cen ocelových svitků v Asii v EUR/t (Zdroj: Meps, Vlastní zpracování)



Graf 7: Vývoj základních cen ocelových svitků v Asii (Zdroj: Meps, Vlastní zpracování)

Z výše uvedených grafů si lze všimnout, že cena u jednotlivých druhů svitků se vyvíjela velmi podobně, což je dáno tržním prostředím. Naopak rozdíl můžeme pozorovat ve způsobu poklesu ceny, který je daleko markantnější v Asii, cena v Evropě taktéž klesá, ale pozvolněji. Obecně jsou ceny velmi srovnatelné, až na elektrolyticky pozinkovaný plech, jehož cena je znatelně nižší právě na asijském trhu. Ceny klesají v důsledku snižujících se cen vstupních surovin (koksovatelné uhlí, železná ruda) a v důsledku klesající poptávky, hlavně na asijském trhu.

### 3.9. Cenové srovnání vybraných dodavatelů

Na úvod této kapitoly je třeba říci, že ceny u vybraných oceláren byly zjištěny na základě ročního poptávaného objemu 22.000 tun svitků. Konkrétně se jedná o 2.000 tun černého plechu, 10.000 tun žárově pozinkovaného plechu a 10.000 tun elektrolyticky pozinkovaného plechu. Jen pro představu, roční spotřeba ocelových svitků činí ve ŠKODĚ AUTO 220.000 tun za rok. Poptávané množství tedy představuje pouze jednu

desetinu celkového objemu. Následující tzv. efektivní ceny jsou ceny finální, tedy za materiál včetně balení, přepravy a nákladů na skladování.

Evropa	ArcelorMittal	Voestalpine	ThyssenKrupp	U. S. Steel Košice
CR HC260P-a-m	620	560	není v nabídce	545
HDG DX 56 D Z100MBO	700	700	710	680
EG DC 05 ZE 50/50 BPO	790	780	798	není v nabídce

**Tabulka 7: Efektivní ceny vybraných evropských oceláren v EUR/t (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Asie	BAOSTEEL	Shougang	POSCO
CR HC260P-a-m	540	545	549
HDG DX 56 D Z100MBO	690	695	720
EG DC 05 ZE 50/50 BPO	750	není v nabídce	755

**Tabulka 8: Efektivní ceny vybraných asijských oceláren v EUR/t (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Tyto dvě výše uvedené tabulky představují velmi podstatnou část této závěrečné práce. Jsou v nich totiž uvedeny zjištěné konečné ceny za dodávku vybraných jakostí ocelových svitků. Navíc se jedná o ceny, které budou v platnosti od druhého pololetí roku 2015, takže jde o aktuální záležitost.

Svitky z černého plechu doporučuji automobilce nakoupit od dodavatele U. S. Steel Košice na Slovensku, který je optimální volbou z hlediska ceny a náročnosti na dopravu. U žárově pozinkovaného plechu není situace zcela jednoznačná. Nejsou zde velké rozdíly v cenách, a i proto může velmi rychle dojít k přecenění na straně oceláren. Aktuálně se přikláním k výběru evropského dodavatele, konkrétně U. S. Steel Košice ze Slovenska, který nabízí nejlepší cenové podmínky. V případě elektrolyticky pozinkovaného plechu se cenové podmínky konkurentů liší nejvíce. Asijské ocelárny

momentálně nabízejí výrazněji konkurenceschopnější ceny za srovnatelnou jakost, a proto doporučuji nakoupit tento materiál u ocelárny BAOSTEEL, která se nachází v Číně. Úspory zde dosahují výše až 6,4% v porovnání s evropskými dodavateli. Dle aktuálního kurzu to představuje roční úsporu nákladů v hodnotě 13.185.600 Kč.

### **3.9.1. Náklady na dopravu**

V případě, že se ŠKODA AUTO rozhodne spolupracovat s ocelárnou BAOSTEEL, je třeba počítat s delšími dodacími lhůtami. Doba přepravy z Číny do ČR se pohybuje v rozmezí 4-6 týdnů. Zboží bude naloděno v Šanghaji, odkud putuje do přístavu v Hamburгу. Z Hamburгу je zásilka doručována silniční kamionovou přepravou nebo také železniční sítí. Doba přepravy zde není garantovaná, a proto je nutné počítat s určitými rezervami. Do námořního kontejneru je možné vložit maximálně 26 tun těžký náklad. V našem případě má jeden svitek průměrnou váhu kolem 22 tun, tudíž je do jednoho kontejneru možné vložit nanejvýš jeden kus. Svitek musí být v kontejneru dobře ukotven, aby se nepoškodil při případném náklonu a jeho váha by měla být co možná nejvíce rozložena, proto jej umístíme na speciální palety, které hmotnost pomohou lépe rozložit. Cena jednoho kontejneru z Číny do ČR se pohybuje kolem 2000 USD, záleží vždy na aktuálním vytížení a na zvolené přepravní společnosti. Pokud bychom chtěli náklady na přepravu vyjádřit procentuálně, můžeme říci, že doprava z Asie představuje přibližně 10% z efektivní ceny svitků, Evropa se pohybuje kolem 4%. Největší nevýhoda je zde dlouhá dodací lhůta, která se musí nutně být zahrnuta do objednávkového cyklu. Dle doporučení se očekává dodání 10.000 tun elektrolytický pozinkovaného plechu z Číny za rok. Zbylých 12.000 tun bude automobilka odebírat ze slovenské ocelárny U. S. Steel Košice. V Evropě se doba přepravy pohybuje většinou do jednoho týdne.

### **3.9.2. Náklady na skladování**

Náklady na skladování ocelových svitků se pohybují okolo 10 EUR/t a jsou zahrnuty v efektivní ceně dodavatelů. Svitky jsou uloženy v konsignačním skladu poblíž Mladé Boleslavi. Provozovatelem tohoto skladu je firma Preymesser, jenž se na případném uskladnění domlouvá přímo s dodavatelem, kterému také náklady fakturuje. Automobilka v tomto vztahu plní pouze funkci příjemce zboží.

### 3.9.3. Balení

Svitky jsou transportovány na speciálních dřevěných paletách, které jsou uzpůsobené jejich tvaru a hlavně hmotnosti. Standardně jsou svitky opáskovány a pokryty papírovým obalem, který zároveň plní ochranou funkci. V případě transportu svitků po moři, je třeba použít speciální plastové obaly, které zajistí ochranu před slanou vodou a vlhkým prostředím. Náklady na balení se pohybují v rozmezí 3-5 EUR/t a jsou zahrnuty do výsledné ceny. Svitek připravený k transportu můžete vidět na Obrázku 7.



**Obrázek 9: Zabalný ocelový svitek** (Zdroj: Seasun steel)

### 3.9.4. Clo a DPH

V případě dovozu ocelových svitků ze států Evropské unie, v našem případě z Německa, Rakouska či Slovenska, nebude vyměřeno automobilce clo ani DPH, neboť členské státy jsou od tohoto poplatku osvobozeny. ŠKODA AUTO je zároveň v České republice registrovaným plátcem DPH, a proto bude daň z přidané hodnoty odvedena až při případném prodeji některého z vozů. Pokud budou svitky dovezeny ze států mimo EU, bude zboží podléhat standardnímu celnímu řízení v České republice.



Nomenklatura zboží: 7210300010

Pod touto nomenklaturou se nachází ploché za studena válcované výrobky ze železa nebo nelegované oceli, o šířce 600 mm nebo větší, plátované, pokovené nebo potažené, v našem případě elektrolyticky pokovené nebo potažené zinkem. Tento druh zboží je v případě dovozu z Číny a Jižní Koreji osvobozen od celních poplatků a DPH, které bude odvedeno až v momentě prodeje automobilu. Za zmínku ještě stojí snaha evropských oceláren tento systém zařazení zboží změnit, neboť přicházejí o zákazníky, kteří nakupují právě od asijských dodavatelů, kde neexistují podmínky znevýhodňující dovoz ze států mimo EU.

## Doporučení managementu

Pokud chce společnost ŠKODA AUTO i nadále zvyšovat svou konkurenceschopnost a ziskovost, musí reagovat na aktuální tržní příležitosti. Zkoumáním tržních podmínek jsem došel k závěru, že kvalita materiálů vyráběných asijskými ocelárnami je v současné době již plně srovnatelná s jejími evropskými konkurenty. Proto vzhledem k výraznější úspoře nákladů doporučuji automobilce nakupovat svitky z elektrolyticky pozinkovaného plechu od dodavatele BAOSTEEL, který se nachází v Číně. Zbylé dva druhy jakostí navrhuji odebírat od ocelárny U. S. Steel Košice na Slovensku, která má dobré cenové podmínky a krátké dodací lhůty. Jelikož se jedná o zboží s vysokou hodnotou, doporučuji jej pojistit proti případnému poškození.

Ovšem s každou změnou jsou spojena rizika, a proto je třeba jim věnovat dostatečnou pozornost. Pokud vedení firmy vhodně aplikuje výše uvedené metody ke snížení rizik spojených s tímto projektem, dojde k poklesu rizikovosti na únosnou míru a tím i k zamezení nežádoucích překvapení. Dále je třeba věnovat pozornost jednotlivým činnostem, které se nacházejí na kritické cestě, protože jejich prodloužení by mohlo způsobit zdržení celého projektu a také navýšení jeho nákladů.

## Závěr

Tato diplomová práce byla psána ve spolupráci se ŠKODOU AUTO a.s., které bych tímto rád poděkoval za velice dobré nasměrování, které mi pomohlo odhalit potenciaální tržní příležitost a přinést tak automobilce nemalé finanční úspory.

První část závěrečné práce byla věnována objasnění teoretických východisek analýz vnějšího a vnitřního prostředí organizace, ze kterých jsme vycházeli při realizaci změny dodavatele. Dále byly vysvětleny metody analýzy rizik včetně Lewinova modelu změn a nástroje pro řízení projektu. Nedílnou součástí teoretické oblasti je i popis strategie výběru dodavatele.

V návrhové části byla změna dodavatele popsána pomocí Lewinova modelu, ve kterém jsou jasně definovány intervenční oblasti, agent změny a samotné fáze intervence. Na základě toho byly stanoveny jednotlivé činnosti projektu, včetně jejich doby trvání, které jsem graficky znázornil za pomoci metody PERT. Dále je zde identifikována kritická cesta projektu, která činí 25 týdnů. Činnostem ležící na této cestě by měl management společnosti věnovat zvýšenou pozornost proto, aby nedošlo ke zdržení a tím i růstu nákladů na tento projekt.

Změna dodavatele je ovšem spojena s riziky, které tento projekt potenciaálně ohrožují, a proto bylo nutné navrhnout vhodné metody, pomocí nichž se jejich závažnost podařilo snížit na přijatelnou úroveň. Vhodnost aplikace doporučených opatření dokládá mapa rizik před a po zavedení těchto opatření a také pavučinový graf srovnání rizik.

Největším praktickým přínosem této práce je však analýza dovozních podmínek a vyčíslení úspor plynoucí ze změny dodavatele elektrolytický pozinkovaný plech. Dle aktuálního kurzu činí úspora nákladů 13.185.600 Kč při objemu 10.000 tun ročně.

Na základě těchto skutečností bylo managementu Škody Auto doporučeno tuto změnu realizovat, neboť díky ní může společnost zvýšit svoji ziskovost a posílit tak svou pozici mezi konkurenty. Aby se projekt stal úspěšným, je zapotřebí věnovat pozornost jednotlivým rizikům a dodržení časového harmonogramu.

Z výše uvedeného souhrnu dále vyplývá, že veškeré stanovené cíle z úvodu práce byly beze zbytku naplněny.

## Seznam použité literatury

### Knížní zdroje

- 1) ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ a Miroslav KEŘKOVSKÝ. 2013. *Strategie nákupu: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 155 s. ISBN 978-80-7400-414-8.
- 2) DRDLA, Miloš a Karel Rais. 2001. *Řízení změn ve firmě: reengineering*. Vyd.1. Praha: Computer press, 145 s. ISBN: 80-7226-411- 7.
- 3) EMMETT, Stuart. 2008. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 289 s. ISBN 978-80-251-1828-3.
- 4) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 5) JUROVÁ, Marie. 2013. *Výrobní procesy řízené logistikou*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 260 s. ISBN 978-80-265-0059-9.
- 6) KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 133 s. ISBN 978-80-247-4564-0.
- 7) LHOTSKÝ, Jan. 2010. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.
- 8) MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 9) MANUJ, Ila, John T. MENTZER et al. 2008. *GLOBAL SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT*. 223 s. ISBN 10.1201/9781420013306.ch4.
- 10) NENADÁL, Jaroslav. 2006. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 323 s. ISBN 80-726-1152-6.

- 11) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- 12) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- 13) VÍTEČEK, A. & WAWRZICZKOVÁ, M. 1988. *Síťová analýza (CPM a PERT)*. Ostrava: FS VŠB – TU Ostrava, 1988.

### **Internetové zdroje**

- 1) *ArcelorMittal: Price extras lists* [online]. 2015. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://industry.arcelormittal.com/priceextras>
- 2) *Celní správa: Taric CZ* [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/aplikace/Stranky/taric-cz.aspx>
- 3) *IndexMundi: Iron Ore* [online]. 2015. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=iron-ore>
- 4) Management Mania. *Lewinův třífázový model změn* [online]. 2013 Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/lewinuv-trifazovy-model-zmen> [cit. 2014-11-25]
- 5) *Meps: Steel statistics* [online]. 2015. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.meps.co.uk/HRCProductionData.htm>
- 6) *Metchem: Stainless Steel Sheets And Coils* [online]. 2014. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: [http://www.metchem.com.pk/products\\_07.html](http://www.metchem.com.pk/products_07.html)
- 7) *Octinfo: Škoda Octavia info* [online]. 2010. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: [http://www.octinfo.com/index.php?p=factory\\_en](http://www.octinfo.com/index.php?p=factory_en)
- 8) *Preymesser: Mladá Boleslav* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.preymesser.de/cz/pobocky/evropa/ceska-republika/mlada-boleslav-cz.html>

- 9) RAIS, Karel. *Riziko podnikání a změna veličiny* [online]. 2013 [cit. 2014-12-08]. Dostupné z: [http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results\\_02/edumat\\_rep/RIM/RIM\\_02.pdf](http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/RIM/RIM_02.pdf)
- 10) *Seasun steel: packing and stuffing* [online]. 2014. [cit. 2015-05-02]. Dostupné z: <http://www.ppgi.biz/productshow.asp?ID=585>
- 11) *Sun Marketing: SWOT analýzy* [online]. 2015. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>
- 12) TŘESOHLAVÁ, Drahomíra. *Závěrečné práce* [online]. 2012 [cit. 2014-12-08]. Dostupné z: <https://is.savs.cz/lide/clovek.pl?id=1781;zalozka=7;studium=2023;zp=1315;lang=c>  
z
- 13) *U.S. Energy Information Administration (EIA): Coal* [online]. 2015. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: [http://www.eia.gov/coal/news\\_markets/coal\\_price.cfm](http://www.eia.gov/coal/news_markets/coal_price.cfm)
- 14) *Výroční zprávy - ŠKODA* [online]. 2014 [cit. 2014-12-08]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2013.pdf>

## Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1: SWOT analýza .....	22
Obrázek 2: Lewinův model řízené změny .....	26
Obrázek 3: Laurin & Klement Voiturette A .....	30
Obrázek 4: Přehled o skupině Škoda Auto .....	31
Obrázek 5: Největší trhy pro automobilku .....	32
Obrázek 6: Mapa prodejních regionů skupiny Škoda Auto.....	33
Obrázek 7: Kritická cesta projektu změny dodavatele .....	55
Obrázek 8: Ocelový svitek.....	64
Obrázek 9: Zabalený ocelový svitek.....	72
Graf 1: Mapa rizik před zavedením opatření .....	58
Graf 2: Mapa rizik po zavedení opatření .....	61
Graf 3: Srovnání rizik před a po zavedení opatření .....	62
Graf 4: Vývoj ceny železné rudy od roku 2010 do současnosti .....	63
Graf 5: Vývoj ceny koksovatelného uhlí od roku 2010 do současnosti .....	63
Graf 6: Vývoj základních cen ocelových svitků v Evropě .....	68
Graf 7: Vývoj základních cen ocelových svitků v Asii .....	69
Tabulka 1: Harmonogram projektu podle metody PERT .....	54
Tabulka 2: Způsob ohodnocení rizik .....	57
Tabulka 3: Ohodnocení rizik před zahájením opatření.....	57
Tabulka 4: Ohodnocení rizik po zahájení opatření .....	61
Tabulka 5: Vývoj základních cen ocelových svitků v Evropě v EUR/t .....	67
Tabulka 6: Vývoj základních cen ocelových svitků v Asii v EUR/t .....	68
Tabulka 7: Efektivní ceny vybraných evropských oceláren v EUR/t.....	70
Tabulka 8: Efektivní ceny vybraných asijských oceláren v EUR/t .....	70

## **Seznam příloh**


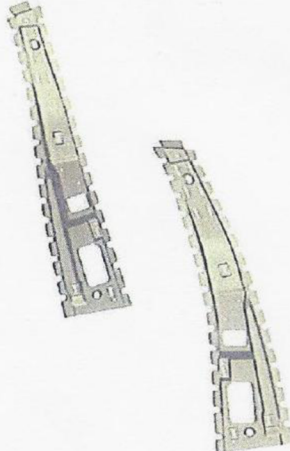
Příloha č. 1: Kmenová karta výztuhy bezpečnostního pásu

Příloha č. 2: Kmenová karta vnitřního plechu předních dveří

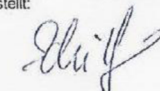
Příloha č. 3: Kmenová karta střechy




## Příloha č. 1: Kmenová karta výztuhy bezpečnostního pásu

		Kmenová karta č.: <b>200 - A05</b> Blechkennkarte Nr.: Svitok/Coil		Název dílu / Benennung: <b>Výztuha bezp. pásu l/p</b> Verstärkung Sicherheitsgurt li/re 1 TR Tvar/Form		Číslo dílu/Zeichnungs-Nummer: <b>5J7 809 763/5J7 809 764</b>	
Předpis materiálu/Werkstoffvorschrift EN 10 268 HC260P-a-m		Tloušťka/Dicke[mm] 1,00		Šířka/Breite[mm] 985 *2)		Číslo materiálu/Material-Nummer: ECA 9P 100690	
Omezení/Begrenzung:							
Směrné hodnoty Richtwerte		Mez kluzu Rp0,1 Streckgrenze		Pevnost v tahu Rm Zugfestigkeit		Tažnost A 80 Dehnung	
						Poměr Rp02/Rm Streckgrenzenverh.	
						Erichsen Tiefung	
typ povrchu / drsnost Oberfläche / Rauheit		EDT Ra 1,1 ± 1,6 μm PC >=40 1/cm		PRETEX Ra 1,1 ± 1,6 μm EBT-pseudostoch. PC >=40 1/cm			
cut off: 2,5 mm		měř. délka/Gesamtmeßstrecke: 12,5 mm		měř. délka/Gesamtmeßstrecke: 12,5 mm			
Hmotnost svitku min / max kg Coilgewicht min / max kg		11 877 / 13 790					
Strana/Seite		Vnější / Außenseite		Vnitřní / Innenseite			
razítko / Stempel kontrol.strana / Gutseite		x					
povlak/Bezug							
konzervace / Beölung povolené oleje/zulässige Öle		Anticorit PL 3802-39S; 1,2 + 1,7g/m <sup>2</sup> Ensis PL 1608; 1,2 + 1,7g/m <sup>2</sup>		Mullidraw PL 61; 1,2 + 1,7g/m <sup>2</sup> Wedolit N22-3; 1,2 + 1,7g/m <sup>2</sup>			
Schema/Bild		Balicí předpis č. : / Verpackungsvorschrift Nr. :		VZT1-0001/07			
		Použití Verwendungszweck		Tvářeni Verformung		povrch - požadavky Oberflächeanforderung	
		Vnější díl Aussenteil		nejtěžší schwierigste		zvláště vysoké besondersstren	
		Vnitř. díl - viditel. Innent.-sichtbar		těžké schwierige		vysoké streng	
		Vnitřní díl Innenteil		složité starke		zvýšené erhöht	
				normální normale		normální üblich	
						Svařování Schweißen	
						tavné Schmelz-	
						odporové Widerstand-	
						odpor. švové Rchlenschwei.ss.	
						jiné andere	
Zvláštní upozornění/Besondere Hinweise: *1) Požadovaná zpracovatelnost s uvedenou zmetkovitostí musí být dodržena. Die Verarbeitung mit angegebenen Ausschußanteil muß gewährleistet sein. *2) Max. tolerance šířky svitku po celé jeho délce je 2mm. Die maximale Toleranz der Bandbreite ist über die ganze Länge 2mm.							
Zpracovatelnost *1) 1% Die Verarbeitbarkeit:							
Datum		Druh změny/Art der Veränderung				Změnu požaduje Änderung fordert	
21.4.2006		Doplnění předpisu jakosti				Ing. Schiffmannová VZT-1	
13.7.2007		Změna kroku				Ing. Schiffmannová VZT-1	
18.7.2008		Doplnění balicího předpisu				Ing. Schiffmannová VZT-1	
17.10.2008		Změna jakosti na CRS				Ing. Schiffmannová VZT-1	
13.3.2009		Změna formuláře				Ing. Schiffmannová VZT-1	
28.4.2011		Doplnění olejů				Ing. Schiffmannová VFT-1	
18.4.2013		Změna tvaru nástřihu				Ing. Schiffmannová VFT-1	


Vystavil: Ing. Petra Schiffmannová  
Aufgestellt:

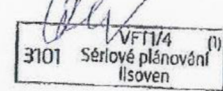


Kontroloval: Ing. Milan Dvořák,  
Geprüft:




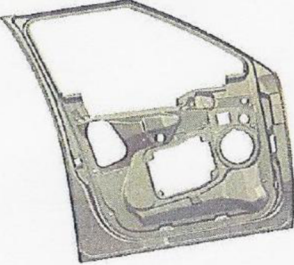
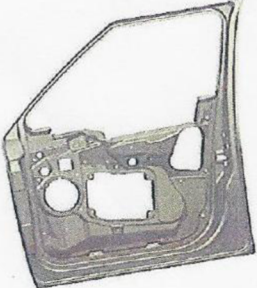
Schválil: Ing. Lubomír Ryleček,  
Genehmigt:





VZ MB-0001/09
200A05\_5J7 809 763-764.xls, 18.4.2013

## Příloha č. 2: Kmenová karta vnitřního plechu předních dveří

	Kmenová karta č.: <b>320 - A05</b> Blechkennkarte Nr.: Svitek/Coil	Název dílu / Benennung: <b>Vnitřní plech před.dveří I+p</b> Türinnenblech vorn li/re 1 23 Tvar/Form	Číslo dílu/Zeichnungs-Nummer: <b>5J7 831 311 / 5J7 831 312</b> Číslo materiálu/Material-Nummer: EVB 7C 081009		
	Předpis materiálu/Werkstoffvorschrift EN 10 346 DX 56 D Z100MBO	Tloušťka/Dicke[mm] 0,80	Šířka/Breite[mm] 1440 *2)	Krok/Schnitt [mm] 1345 1. 1345 2.	Tolerance/Toleranz EN 10 143
Omezení/Begrenzung:					
Směrné hodnoty Richtwerte	Mez kluzu Rp0,2 Streckgrenze	Pevnost v tahu Rm Zugfestigkeit	Tažnost A 80 Dehnung min 43%	Poměr Rp02/Rm Streckgrenzenverh.	Erichsen Tiefung
typ povrchu / drsnost Oberfläche / Rauheit cut off: 2,5 mm	EDT	Ra 1,1 ± 1,6 μm PC >=40 1/cm	PRETEX EBT-pseudostoch.	Ra 1,1 ± 1,6 μm PC >=40 1/cm	
Hmotnost svitku min / max kg Coilgewicht min / max kg	18 716 / 21 600		měř. délka/Gesamtmeßstrecke: 12,5 mm		
Strana/Seite	Vnější / Außenseite	Vnitřní / Innenseite			
razítko / Stempel				x	
kontrol.strana / Gutseite				x	
povlak/Bezug	x			x	
konzervace / Beölung povolené oleje/zulässige Öle Schema/Bild	Anticorit PL 3802-39S; 0,8 + 1,2g/m <sup>2</sup> Ensis PL 1608; 0,8 + 1,2g/m <sup>2</sup>		Multidraw PL G1; 0,8+1,2 g/m <sup>2</sup> Wedolit N22-3; 0,8 + 1,2g/m <sup>2</sup>		
  		Balící předpis č. : / Verpackungsvorschrift N VZT1-0001/07			
		Použití Verwendungszweck	Tváření Verformung	povrch - požadavky Oberflächeanforderun	Svařování Schweißen
Vnější díl Aussenteil	nejtěžší schwierigste	x	zvláště vysoké besondersstren	tavné Schmelz-	
Vnitř. díl-viditel. Innent.-sichtbar	x	těžké schwierige	vysoké streng	x	
Vnitřní díl Innenteil		složité starke	zvýšené erhöht	odpor. švové Rollenschweiss.	
		normální normale	normální üblich	jiné andere	
Zvláštní upozornění/Besondere Hinweise: *1) Požadovaná zpracovatelnost s uvedenou zmetkovitostí musí být dodržena. Die Verarbeitung mit angegebenen Ausschussteil muß gewährleistet sein. *2) Max. tolerance šířky svitku po celé jeho délce je 2mm. Die maximale Toleranz der Bandbreite ist über die ganze Länge 2mm.					
Zpracovatelnos *1) 1% Die Verarbeitbarkeit:					
Datum	Druh změny/Art der Veränderung		Změnu požaduje Änderung fordert		
25.3.2005	První vydání / Erste Ausgabe		Oružinská	VCP-1	
26.8.2005	Aktualizace formátu, mater.číslo		Oružinská	VCP-1	
29.11.2005	Aktualizace		Slámová	VCP-1	
30.1.2006	Aktualizace formátu		Slámová	VCP-1	
6.6.2008	Zmenšení následku - T07G08, změna formuláče		Ing. Schiffmannová	VZT-1	
13.3.2009	Změna formuláče		Ing. Schiffmannová	VZT-1	
1.12.2009	Změna dodací normy		Ing. Schiffmannová	VZT-1	
28.4.2011	Úprava hmotnosti svitku, doplnění olejů		Ing. Schiffmannová	VFT-1	

Vystavil: Ing. Petra Schiffmannová  
Aufgestellt:

Schiff

Kontroloval: Ing. Pavel Voborník  
Geprüft:



Vobornik

Schwättil: Ing. Cukovník-Roleček  
Genehmigt:

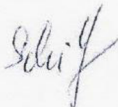
VPT1 (1)  
 3102  
 3102  
 3102  
 3102

VZ MB-0001/09
320A05\_5J7 831 311-312, 28.4.2011

### Příloha č. 3: Kmenová karta střechy

	Kmenová karta č.: <b>240 - A05</b> Blechkennkarte Nr.: Svitek/Coll	Název dílu / Benennung: <b>Střecha</b> Dach GRS Tvar	Číslo dílu/Zeichnungs-Nummer: <b>5J7 817 111</b> Číslo materiálu/Material-Nummer: ECE 8G 075896		
	Předpis materiálu/Werkstoffvorschrift EN 10 152 QP A 012 DC 05 ZE 50/50 BPO	Tloušťka/Dicke[mm] 0,75	Šířka/Breite[mm] 1280	Krok/Schnitt [mm] 2390 1. 2390 2.	Tolerance/Toleranz EN 10 131
Omezení/Begrenzung:		1280 S			
Směrné hodnoty Richtwerte	Mez kluzu Rp0, Streckgrenze	Pevnost v tahu Rm Zugfestigkeit	Tažnost A 80 Dehnung	Poměr Rp02/Rm Streckgrenzenverh.	Erichsen Tiefung
typ povrchu / drsnost Oberfläche / Rauheit cut off: 2,5 mm	EDT	Ra 1,0 ÷ 1,5 µm PC >=60 1/cm	PRETEX EBT-pseudostoch.	Ra 1,0 ÷ 1,5 µm PC >=60 1/cm	
Hmotnost svitku min / max kg Coilgewicht min / max kg	16 636 / 19 200				
Strana/Seite	Vnější / Außenseite	Vnitřní / Innenseite			
razítko / Stempel kontrol.strana / Gutseite povlak/Bezug	x x x		x		
konzervace / Beölung povolené oleje/zuläßige Öle	Anticorit PL 3802-39S; 1,2 ÷ 1,7g/m <sup>2</sup> Ensis PL 1608; 1,2 ÷ 1,7g/m <sup>2</sup>		Multidraw PL 61; 1,2 ÷ 1,7g/m <sup>2</sup> Wedolit N22-3; 1,2 ÷ 1,7g/m <sup>2</sup>		
Schema/Bild					
		Balení předpis č. : / Verpackungsvorschrift VZT1-0001/07			
Použití Verwendungszweck	Tváření Verformung	povrch - požadavky Oberflächeanforderun	Svařování Schweißen		
Vnější díl Aussenteil	x	nejtěžší schwierigste	zvláště vysoké besondersstren	x	tavné Schmelz-
Vnitř. díl-viditel. Innent.-sichtbar		těžké schwierige	x		odporové Widerstand-
Vnitřní díl Innenteil		složité starke	zvýšené erhöht		odpor. švové Rollenschweis.
		normální normale	normální üblich		jiné andere
Zvláštní upozornění/Besondere Hinweise: *1) Požadovaná zpracovatelnost s uvedenou zmetkovitostí musí být dodržena. Die Verarbeitung mit angegebenen Ausschussteil muß gewährleistet sein.					
Zpracovatelnos *1) 1% Die Verarbeitbarkeit					
Datum	Druh změny/Art der Veränderung		Změnu požaduje Änderung fordert		
25.3.2005	První vydání / Erste Ausgabe		Oružinská	VCP-1	
17.8.2005	Aktualizace formátu, mater.číslo		Oružinská	VCP-1	
29.11.2005	Aktualizace		Slámová	VCP-1	
14.3.2006	Změna požadavků kvality		Slámová	VCP-1	
21.4.2006	Doplnění dodací normy		Ing. Schiffmannová	VZT-1	
15.11.2007	Změna tvaru nástřihu, změna formuláře		Ing. Schiffmannová	VZT-1	
13.3.2009	Změna formuláře		Ing. Schiffmannová	VZT-1	
28.4.2011	Doplnění olejů		Ing. Schiffmannová	VFT-1	

Vystavil: Ing. Petra Schiffmannová  
 Aufgestellt:



Kontroloval: Ing. Milan Dvořák  
 Geprüft:



Schválil: Ing. Lubomír Roleček  
 Geprüft:

