

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vladimír Pelant

Nákladová analýza v rámci dodavatelských firem nákupu

ŠKODA AUTO a.s.

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Michal Vacenovský LL.M.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2012–2016

BACHELOR THESIS

Vladimír Pelant

**Expense analysis in the scope of contractors in the purchasing
of Skoda Auto a.s.**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Michal Vacenovský LL.M

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 28. 2. 2016

Vladimír Pelant

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Ing. Michalovi Vacenovskému LL.M. za vstřícný přístup, odborné vedení a rady při zpracování diplomové práce. Děkuji firmě Škoda Auto a.s., konkrétně oddělení nákupu, jmenovitě panu Ing. Marku Löffelmannovi za konzultace při zpracovávání této práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou procesu výběru dodavatele ve společnosti Škoda Auto a.s. V úvodní části práce charakterizuje společnost od doby jejího vzniku až po současnost.

V praktické části popisuje proces výběru dodavatele ve společnosti ŠA a identifikuje možná rizika. Závěrem zmiňuje slabá místa při procesu výběru dodavatele a navrhuje možná doporučení, jak bychom mohli tato rizika co nejvíce eliminovat.

Klíčové pojmy

Dodavatel, nákup, nominace, problematika C3 zemí, proces výběru dodavatele, rizika, úspora, vývoj.

Annotation

The Bachelor Thesis is dealing with the issues of choosing the vendors for Skoda Auto a.s. In the introductory part of the thesis there is a description of the company since its establishment till the presence.

The practical part is describing the process of choice of vendors for the company Skoda Auto a.s. and is identifying its possible risks. There are weak parts of the process of vendor's mentioned in the conclusion and is suggesting possible risk eliminations.

Keywords

Development, issues of C3 countries, nomination, purchasing, risks, savings, supplier vendors choice.

Obsah

ÚVOD	12
TEORETICKÁ ČÁST	13
1 NÁKUP	13
1.1 Funkce nákupu.....	13
1.2 Cíle nákupu	14
1.3 Fáze nákupního procesu.....	16
1.4 Dodavateľsko-odběratelské vztahy	18
1.5 Klasifikace dodavatelů.....	19
1.6 Výběr dodavatele	19
2 ŠKODA AUTO A.S.	22
2.1 Stručná historie.....	22
2.2 Charakteristika společnosti	24
2.3 Organizační struktura ve Škoda Auto a.s. (Představenstvo).....	25
2.4 Výrobní závody po celém světě	25
2.5 Celková bilance podílu exportu.....	26
2.6 Finanční ukazatele v porovnání let 2013/2014.....	27
2.7 Nákup ŠKODA AUTO a.s.	27
2.7.1 Struktura oddělení nákupu	27
PRAKTICKÁ ČÁST	31
3 PROCES VÝBĚRU DODAVATELE (FORWARD SOURCING)	31
3.1 Příprava poptávky	31
3.1.1 Požadavek na zahájení poptávky	31
3.1.2 Zajištění technických dat a podkladů.....	32
3.1.3 Požadavek na finanční a investiční taręety	32
3.1.4 Požadavek na objemy neboli „zástavbovosti“.....	33
3.1.5 Ověření požadavku na prototypy.....	33
3.2 Forward Sourcing poptávka	34
3.2.1 Založení poptávky	34
3.2.2 Přiřazení dodavatelů	34
3.2.3 Doplnění údajů o logistice	35
3.2.4 Kompletace poptávky	35
3.2.5 Rozeslání poptávky.....	36

3.3	Prověření nabídek	37
3.3.1	Vytvoření a předání nabídky	37
3.3.2	Vyžádání chybějících nabídek.....	37
3.3.3	Kontrola nabídky a její plauzibility	37
3.3.4	Technické jednání s dodavatelem.....	38
3.4	Cenové jednání	38
3.4.1	Naplánování a příprava online jednání	38
3.4.2	Online jednání	39
3.4.3	Potvrzení nabídek	40
3.4.4	Prověření cenových rozpadů	40
3.4.5	Závěrečná cenová jednání	41
3.4.6	Dosažení shody ohledně KV – kvóty	41
3.5	Zadání zakázky	42
3.5.1	Požadavek na výpočet logistických nákladů (B-cena) dle uvedeného logistického konceptu.	42
3.5.2	Požadavek na hodnocení dodavatele	42
3.5.3	Příprava prezentačních podkladů.....	42
3.5.4	Škoda Sourcing Committee – rozhodovací grémium.....	42
3.5.5	Pre-Meeting	43
3.5.6	Corporate Sourcing Committee (CSC)	43
3.5.7	Target-Erreichungsrunde (TER a TOP-TER)	44
3.6	Nominace dodavatele.....	45
3.7	Nákladové analýzy používané v rámci koncernu prostřednictvím IPCM (International Procurement Cost Management)	45
3.7.1	Metody IPCM využívané v rámci ŠKODA AUTO a.s.....	47
3.7.2	WINK (Werkzeug Investition Kalkulation) – kalkulace investic	48
3.7.3	KGF (zelená louka) a KLS (dodavatelsky specifická) analýza.....	48
3.7.4	KENT – vývojové náklady.....	49
4	RIZIKA PŘI VÝBĚRU DODAVATELE	50
4.1	Snižování nákladů.....	50
4.2	Nominace z C3 regionu.....	50
4.3	Insolvence dodavatelů.....	54
5	IDENTIFIKACE PROBLÉMŮ PŘI VÝBĚRU DODAVATELE.....	55
5.1	Velká fluktuace personálu.....	55

5.2	Velký podíl na projednávání nabídky s dodavatelem.....	55
5.3	Technická dokumentace u vývojových dodavatelů.....	55
5.4	Dosažení cenového targetu na díl.....	56
5.5	Negativní hodnocení navrhovaného dodavatele.....	56
6	NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ VÝBĚRU DODAVATELE.....	57
6.1	Fungující Risk management (RMI).....	57
6.1.1	Návrh včasného varování.....	57
6.1.2	Návrh na řízení insolvenčí	57
6.2	Návrh na zajištění kvalitního personálu.....	58
6.3	Návrh na zkvalitnění on-line jednání.....	58
6.4	Návrh na interní komunikaci ohledně poptávkové dokumentace	58
6.5	Návrh na napasování targetu před ŠSC meetingem	59
6.6	Návrh na způsob zadávání hodnocení dodavatele.....	59
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK A PŘÍLOH.....	63
	PŘÍLOHY	I

Seznam zkratek a symbolů

A cena	cena za výrobek
AG	Aktiengesellschaft – společnost s ručením omezeným
a.s.	akciová společnost
B cena	cena včetně logistických
B2B	Business to Business – obchod mezi podnikatelskými subjekty na bázi informačních technologií
C3	Cost competitive countries
CBD	Cost Break Down – cenový rozpad na jednotlivé komponenty
CSC	Corporate Sourcing Committee – nejvyšší rozhodovací grémium v koncernovém nákupu
Due Date	Termín odevzdání odpovědí od dodavatelů
eNA	elektronický Nominační dopis
ESL	Electronic Supplier Link – internetová aplikace, která umožňuje předání poptávkových podkladů dodavatelům a zpětné získání nabídek (odpovědí) online
FS	Forward Sourcing – proces zabývající se výběrem dodavatele pro určitý díl na základě poptávky v oblasti nových dílů, nových konceptů a inovací
GS	Global Sourcing – proces zabývající se výběrem dodavatele pro určitý díl na základě poptávky v oblasti stávajících dílů, navýšení kapacit, problémů se současnými dodavateli a benchmarkingu v celosvětovém měřítku
IPCM	International Procurement Cost Management
KVS	Konstruktionsdaten-Verwaltungs-System – správa konstrukčních dat je centrum a archiv dokumentů pro celosvětovou výměnu všech koncernových dokumentů, které se týkají konstrukčních dat v rámci procesních řetězců a k nim náležících popisných dokumentů
KENT	Kalkulation Entwicklungskosten
KGF/KLS	Kalkulation Greenfield/Kalkulation Lieferantenspezifisch
KLAR	Kosten-Leistungsanalyse mit Regression
LAH	Lastenheft – specifikace technických vlastností výrobku – dokumentace pro vývoj dílu na straně dodavatele
NL	Nominační dopis

OV	(online Verhandlung) jednání o cenách prostřednictvím internetu
PEP	Produktentstehungsprozess
RSO	Regional Sourcing Offices – lokální zastoupení koncernového nákupu s vymezením zodpovědnosti za určité regiony
SAP	Systems – Applications – Products in data processing
SBL	(Standard Bidders List) standardní list dodavatelů
SOP	Start of Production – začátek sériové výroby
STAR	Sourcing Tracking and Reporting – koncernový informační systém pro podporu nákupních procesů FS a GS
ŠA	Škoda Auto a. s.
TEVON	Teile Verfolgung Online – systém sledování všech dílů veškerých tříd vozů k ověřování dostupnosti
WINK	Werkzeug-Investgegen-Kalkulation
ZSB	(Zusammenbau) sestava dílů

ÚVOD

V dnešní době se ve Škodě Auto a.s. stále více skloňuje pojem „Růstová strategie“, která participuje na zvýšení produkce výroby do roku 2018 na neuvěřitelných 1,5 milionu prodaných automobilů za rok. K dosažení tohoto cíle, plánuje Škoda Auto každého půl roku představit jeden nový nebo upravený model.

Pro dosažení tohoto plánu se musí zapojit všechny oborné oblasti, včetně nákupu. Jedním z hlavních potenciálů je snižování výrobních nákladů. Společně s koncernovým nákupem Volkswagen se daří zavést mnohá opatření, která úspěšně vedou k úsporám materiálových nákladů u jednotlivých nakupovaných komodit. Cílem nákupu je vybrat vhodného dodavatele, který bude schopen dodat díly v požadované kvalitě, ve správný čas na správné místo, s co možná nejnižšími náklady na jejich pořízení z dlouhodobého hlediska. Dalším důležitým úkol je nezbytné plánování adekvátní strategie ohledně portfolia dodavatelů v rámci celého koncernu, abychom zachovali zdravé konkurenční prostředí.

Téma své bakalářské práce jsem si nevybral náhodou. Vzhledem k mým bezmála čtrnáctiletým zkušenostem na nákupu Škoda, kde jsem měl možnost projít několika odděleními a načerpat řadu zkušeností, které mě inspirovali k tématu své práce.

Cílem této práce je analyzovat proces výběru dodavatele ve firmě Škoda Auto. Dále identifikovat možná rizika a navrhnout vhodná opatření pro zefektivnění tohoto procesu.

První část práce je obecně zaměřena na teoretické informace o funkci nákupu. Od definování základních a dílčích cílů podnikového nákupu se práce věnuje krátké charakteristice firmy Škoda Auto. Na závěr teoretické části jsem se věnoval představení struktury nákupu ŠA.

Další část práce je věnována procesu výběru dodavatele ve společnosti ŠA. Hlavním cílem této kapitoly je detailní popis procesu poptávkového řízení ve Forward Sourcingu. Poptávkový proces je chronologicky rozdělen do šesti částí, z nichž každá část obsahuje jednotlivé kroky využívaných při výběru dodavatele.

Rád bych také představil možná rizika procesu výběru dodavatele v návaznosti na neustále rostoucí tlak ohledně snížení jednicových nákladů u externě nakupovaných dílů. Závěrem bych se pokusil navrhnout doporučení, jak bychom mohli tato rizika co nejvíce eliminovat.

TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKUP

Nákup lze definovat jako „efektivní uspokojování potřeb vyplývajících z plánovaného průběhu základních, pomocných i obslužných výrobních i nevýrobních procesů, a to zajišťováním dodávek surovin, základních i pomocných materiálů, nakupovaných výrobků a součástek, polotovarů, náhradních dílů, náradí, přípravků, režijních materiálů atd.“¹

Otázky související s managementem nákupu a zásob se týkají každého podniku, bez ohledu na obor působnosti – odvětví, výroby, obchodu či služeb, ale i bez ohledu, zda jde organizaci hospodářskou, či neziskovou.²

Nákup má teoreticky i prakticky významný podíl k podnikovému úspěchu, a to z hlediska strategického i operativního. Představuje všechna opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů a jejich dalšímu využití v rámci podniku.³

1.1 Funkce nákupu

Úloha nákupu je jednou z nejdůležitějších oblastí každé firmy. Bývá obvyklé, že vedení nákupu spadá do nejvyššího managementu jednotlivých firem. Nakupované položky tvoří u většiny podniků 40 – 60% celkových nákladů, ale nebývá výjimkou, že některé odvětví mají tento podíl až 80%. Z tohoto důvodu hrají důležitou roli výsledky nákupního procesu, protože úspory mohou velkou mírou ovlivnit efektivnost firmy.⁴

Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity. Nositelem funkce nákupu je obvykle útvar nákupu. Jeho úspěšné fungování závisí na správném a přesném vymezení funkcí a úkolů, které je zajišťují, na způsobu řešení vztahů s vnitřním a vnějším okolím, na používaných formách a metodách v řídicích a hmotných procesech

¹ SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2002 str. 184

² VÁVROVÁ, V. -- TOMEK, G. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 273

³ VÁVROVÁ, V. -- TOMEK, G. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 208

⁴ FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2012, str. 100

nákupu a v neposlední řadě na účinnosti ekonomické stimulace útvaru jako celku a jeho jednotlivých pracovníků.⁵

1.2 Cíle nákupu

Základní funkcí útvaru nákupu v podniku je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky (dále jen materiálem), a to v potřebném množství, sortimentu kvalitě, času a místě.^{6,7}

Splnění této základní funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá:

- co nejpřesněji a včas zjišťovat budoucí předpokládané potřeby materiálu;
- systematicky zjišťovat a volit optimální zdroje pro uspokojování těchto potřeb.
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat vzniklé změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách.
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečovat jejich co nejefektivnější využití.
- pružně realizovat operativní zásahy v případě ohrožení uspokojování vnitropodnikových potřeb.
- systematicky pečovat o zajištění odpovídající kvality nakupovaných materiálů.
- zabezpečit odpovídající efektivní fungování materiálně – technické základny nákupu, především skladového hospodářství, dopravy a ostatních logistických procesů při realizaci materiálových toků.
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu.
- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj jak řídicích, tak hmotných procesů.

⁵ SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, str. 189

⁶ SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, str. 189

⁷ LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, str. 7

- zajistit aktivní servisní uskutečňování přípravy, výdeje a přísunu materiálu na místa spotřeby. Jde např. o dělení, prvotní na povrchovou ochranu materiálu, jeho výrobní úpravu, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních jednotek, uskutečňování doplňkových dopravních a manipulačních služeb, poskytování materiálového poradenství apod.^{8,9}

„Práce nákupního oddělení je založena na správném rozpoznání potřeb firmy, volbě a analýze nákupního trhu a dodavatele, hodnocení dodavatelů a jejich nabídek.“¹⁰

Tomek a Hofman definovali následující základní cíle nákupu:

- uspokojování potřeb - u podniků vzniká základní potřeba určitých dodávek a služeb pro výrobní proces, proto aby mohlo docházet k naplňování smyslu podniku a podniky mohli realizovat ekonomickou aktivitu.
- snižování nákupních nákladů - snahou většiny podniků je docílit co nejlepší ekonomické výkonnosti. Minimalizace nákupních nákladů je jednou z cest jak tohoto docílit.
- zvyšování jakosti nákupu - v oblasti nákupu by měla být odpovídající jakost samozřejmostí. Na zvyšování jakosti nákupu se můžeme dívat ze dvou stran, a to jako snižování počtu vad předmětů nákupu, nebo z pohledu zvyšování užitných vlastností předmětu nákupu.
- snižování nákupního rizika - rizika pro nákup představuje mnoho faktorů. Prvořadé riziko představuje nestabilitu jakosti jednotlivých předmětů času, ať už v rámci jedné dodávky, tak také rozloženo do více dodávek. Navazují na to rizika spojená s nedodržením smluvních podmínek dodavatelem – objem dodávek, doba dodávky, místo dodávky, zajištění servisních nebo poprodejních služeb. Některé faktory nemohou být dodavatelem plně ovlivněny, a proto je nutné zohledňovat vnější rizika, která vstupují do vztahu s dodavatelem – politická situace v zemi, dopravní komplikace, přírodní katastrofy apod.

⁸ SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, str. 189-190

⁹ LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, str. 7

¹⁰ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4., akt. a rozšířené vydání. 4. vyd. Praha: GRADA, 2007, str. 235

- zvyšování flexibility nákupu - flexibilita nákupu úzce souvisí s riziky nákupu. Jelikož proti výše zmíněným rizikům se nelze ve většině případů účinně a plně chránit, je nutné, aby si každý podnik zachoval vysokou flexibilitu při nákupu a nebyl příliš závislý na jednotlivých dodavatelích a v případě nepředvídaných událostí byl alternativně schopen řešit výpadky v dodávkách.
- podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy - tyto cíle nebývají v podnicích nejdůležitější, ale v době, kdy se u podniků stále více sleduje sociální odpovědnost, tak také opačně podniky stále více sledují dopady svého jednání na okolní prostředí.¹¹

1.3 Fáze nákupního procesu

Jednotlivé fáze rozhodovacího procesu se člení na několik dílčích rozhodovacích kroků. Význam se v podstatě liší podle specifika, o jaký typ nákupu se jedná. Většinou se v praxi uskutečňují tyto kroky:

- Poznání problému – iniciace nákupu – nákupní proces začíná vznikem potřeby nebo problému, jejichž následkem je požadavek na koupi výrobku nebo služby.
- Identifikace charakteru potřeby - je specifikován druh a množství potřebných výrobků, případně druh a rozsah služby, požadované vlastnosti se mohou stanovit ve spolupráci se zákazníky.
- Specifikace výrobku - stanovují se technické parametry výrobků.
- Nákupní průzkum trhu – průzkum dodavatelů a predikce budoucích potřeb - shromažďují se informace o potenciálních dodavatelích, hledá se konkrétní dodavatel, v případě prvního nákupu je hledání dodavatele velmi významnou a náročnou činností. Dodavatelé také sami hledají potenciální odběratele.

¹¹ TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu*. Praha : Management Press, 1999, str. 19-21

- Soustředění nabídek - posuzování nabídek probíhá na základě informačních materiálů a osobních jednání.
- Výběr dodavatelů - po zhodnocení dodavatele podle stanovených kritérií a jejich váhy dochází ke konečnému výběru dodavatele. Rozhoduje se i o počtu dodavatelů, aby neúměrně nevzrostl vyjednávací vliv některého z nich. Dodavatele můžeme rozdělit na hlavní dodavatele (s největším podílem na nákupu), sekundární dodavatele (snažící se zvýšit svůj podíl na nákupu) a vedlejší dodavatele (snaží se uchytit především pomocí nízkých cen).
- Zadání objednávek a sjednání smlouvy - obsahem objednávky jsou dohodnuté technické parametry, množství, termín dodávek, postup při vadných dodávkách, záruky apod.
- Kontrola dodávek.
- Hodnocení dodavatelů - hodnotí se výkon určitého dodavatele podle hodnocení konečným uživatelem, podle předem stanovených kritérií se srovnává skutečný požadovaný stav, podle porovnání skutečných nákladů s plánovanými.^{12,13}

Nákupní proces neprobíhá podle přesně předem stanoveného schématu, neboť musíme brát v potaz celou řadu faktorů, které jeho průběh zásadně ovlivňují. Z hlediska efektivního fungování nákupního procesu je pro podnik výhodné respektovat především následující faktory:

- podmínky dodávky - všechny dodávky mají své specifické dodací a platební podmínky, což musí být podloženo řádnou smlouvou o dodávce.
- jakost - cílem podniku je nakoupení kvalitních zdrojů co nejvýhodněji. Proto provádíme hodnotovou analýzu, což je systematická studie komponentů nebo výrobků, na jejímž základě se pak určí, zda při zpracování nebo jiné změně přinese komponent nebo výrobek uživateli stejnou „hodnotu“ s nižšími náklady nebo vyšší „hodnotu“ se stejnými náklady.

¹² SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, str. 207-208

¹³ LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, str. 94-97

- množství - určit správné množství kupovaného materiálu nebo výrobků není tak jednoduché. Každý podnikatel, ať už podniká v jakémkoliv oboru, chce dosáhnout co největších úspor i v oblasti nákupu, což přináší určitá úskalí. Například velké množství nakupovaných materiálů nebo výrobků znamená současně nadměrné množství zásob, nákup v malém množství zase znamená častější objednávky a zároveň vyšší jednicové náklady.
- cena - v tomto případě by měl každý podnikatel mít na mysli, že nejlepší cena nemusí vždy znamenat také nejnižší nákupní cenu. V podnikání je tedy cílem zajistit nejvyšší hodnotu zboží splňujícího specifické požadavky za co nejnižší nákupní cenu.
- Čas - nákupní aktivity a aktivity ze strany nabídky musí být koordinovány. Tudiž jde především o správné načasování objednávky a určení objemu dodávky materiálu nebo potřebných služeb.
- dodavatel - správný výběr dodavatele je stěžejním faktorem dobrého nákupu. Dodavatelé by měli být pečlivě vybíráni podle požadavků firmy a podnikatel by měl o nich shromáždit co nejvíce informací, které mu mohou být nápomocny při konečném výběru kompetentního dodavatele.¹⁴

1.4 Dodavatelsko-odběratelské vztahy

Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou obchodním kontaktem či formou spolupráce mezi podnikem dodavatele a odběratele na trhu organizací. Tyto vztahy jsou obvykle zabezpečovány smluvně podle legislativy obchodně závazkových vztahů. S realizací těchto vztahů se pojí různé aktivity od výzkumu trhu přes uzavření kupní smlouvy až po realizaci dodávky. Při úvahách o uspořádání těchto vztahů je třeba vycházet z vnitřních i vnějších vlivů, za nejdůležitější faktor se považuje pozice podniku na daném trhu. Dodavatelsko-odběratelské vztahy probíhají za určité atmosféry, která je podmíněna zejména rovnováhou moci mezi dodavatelem a odběratelem, stupněm kooperace, úrovní důvěry, kulturními rozdíly a úrovní vzájemného porozumění. Existence a intenzita vstupních (ztěžují nebo znemožňují vstup do odvětví nebo na trh) a výstupních (vznikají při opouštění trhu) překážek má dopad na konkurenční situaci na zdrojích, na sílu

¹⁴ TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu*. Praha : Management Press, 1999, str. 24

vyjednávacího vlivu dodavatelů i na výsledné řešení dodavatelsko-odběratelských vztahů s jejich dopady pro odebírající podnik a jeho zákazníky.¹⁵

1.5 Klasifikace dodavatelů

Jedná se o běžně používaný způsob rozdělení dodavatelů, který je v praxi často používán.

Jedná se o dodavatele:

- a) surovin – výrobky, které jsou dodávány ve svém přírodním stavu
- b) materiálu – výrobky, které jsou dále ve výrobním procesu opracovány
- c) doplňkového režijního materiálu – výrobky, které jsou používány k zajištění procesu přeměn a řízení v souvislosti s fungováním jiných podnikatelských činitelů
- d) komponent – produkty, které jsou určeny pro montáž v podniku, a to bez jakéhokoliv, popřípadě s minimálním opracováním
- e) zařízení – jedná se o investiční zboží, které je v podniku potřeba k uspokojení výrobních, obchodních, logistických a manažerských potřeb
- f) systémů – kombinované, systémově propojené investiční zboží
- g) služeb – aktivity, které přinášejí užitek uspokojením určitých potřeb¹⁶

1.6 Výběr dodavatele

V podniku se na rozhodování o dodavatelích a vůbec na nákupním rozhodování nepodílí pouze pracovníci nákupu, ale i pracovníci jiných útvarů. V literatuře se mluví o tzv. nákupním centru, do kterého se zahrnují všechny osoby a organizace, které se podílejí na rozhodovacím procesu, mající stejné zájmy a nesoucí stejná rizika

¹⁵ LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, str. 25

¹⁶ Synek, M. a kolektiv. *Managerská ekonomika I*. Praha: Grada Expert 2001, str. 192-193

rozhodnutí. Jsou to zaměstnanci firmy, kteří plní jednu ze šesti rolí v rozhodovacím procesu:

1. Uživatelé – pracovníci, kteří budou přímo používat nakoupené výrobky a služby. Někdy právě tyto uživatelé dávají podnět ke koupi a podílejí se na specifikaci požadovaných vlastností a parametrů nakupovaných výrobků.
2. Ovlivňovatelé – to jsou lidé, kteří ovlivňují kupní rozhodnutí. Často pomáhají určit vlastnosti výrobku a poskytují informace pro způsob posouzení možnosti nákupu.
3. Rozhodovatelé – to jsou ti, kteří rozhodují o specifikaci výrobku, o dodavateli, jakož i o podmínkách vlastního nákupu. V závažných případech rozhoduje přímo vrcholový management podniku.
4. Schvalovatelé – pověřeni pracovníci – manažeři, kteří posuzují a schvalují rozhodnutí rozhodovatelů. Jsou stanoveni podnikovou normou.
5. Nákupci – osoby s formální pravomocí vybrat a jednat s dodavatelem a konkrétně dohodnout podmínky nákupu. Tito pracovníci se podílejí na definování požadavků na vlastnosti a další parametry nakupovaných výrobků podle platných právních a technických norem a zvyklostí.¹⁷

Výběr dodavatele a řízení dodavatelských vztahů bychom mohli rozdělit do pěti fází:

1. přípravná fáze – vždy je potřeba se rozhodnout zda bude podnik vyrábět, nakupovat nebo vyrábět v kooperaci. Nákupní oddělení spolupracuje se zákazníky, případně s dodavatelem.
2. identifikace potenciálních dodavatelů - zjišťujeme informace o dodavateli, údaje o výrobku, ceně, dodacích a platebních podmínkách a o logistických podmínkách (doprava, manipulace, balení apod.). Základními zdroji informací pro hledání dodavatelů jsou zejména: evidence o výkonech dodavatelů, osobní kontakty, internet, odborné komory, odborné časopisy a regionální firemní katalogy,

¹⁷ SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, str. 215-216

poradenské firmy, výstavy a veletrhy, zprávy z obchodních cest, inzerát a reklama dodavatele.

3. prozkoumání a výběr dodavatele - dochází k oslovení vybraných dodavatelů a vyžádání nabídek. Rozhodování o optimálním dodavateli není možné založit pouze na jednom kritériu. Mezi základní kritéria lze zařadit spolehlivost dodávky, kvalitu, způsob platby, cena, rychlost dodávky, přístup zaměstnanců, možnosti slev, záruky a servis, balení a odhad životaschopnosti dodavatele.
4. navázání vztahu - po výběru dodavatele následuje vyhotovení objednávky.
5. ohodnocení vztahu - zajištění okamžité zpětné vazby. Hodnocení dodavatelů je nejdůležitějším nástrojem strategického řízení dodavatelského panelu. Hodnocení přináší komplexní informaci o našich dodavatelích. Hodnocení dodavatelů je také přímo požadováno systémy řízení jakosti a při interních auditech.¹⁸

¹⁸ LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, str. 78

2 ŠKODA AUTO A.S.

2.1 Stručná historie

ŠKODA AUTO a.s. historicky navazuje na společnost Laurin & Klement, která byla založena roku 1895 a v roce 1925 se stala součástí strojírenského gigantu Akciová společnost, dříve Škodovy závody v Plzni. Po pádu centrálně řízeného hospodářství se vrátila k historickému názvu, od roku 1990 jako Automobilový koncern ŠKODA a.s. a od roku 1991, po privatizaci koncernem Volkswagen Group, jako ŠKODA, automobilová a.s. Současný název užívá od roku 1997. Historie společnosti Škoda začíná v roce 1895, kdy se dva cyklisté, mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement, rozhodli založit malý podnik na výrobu jízdních kol. V roce 1899 začíná továrna Laurin & Klement vyrábět i motocykly, se kterými se účastní soutěží.¹⁹

V roce 1905 se začíná vyrábět první model automobilu „Voiturette A“, který se stává okamžitě prodejním trhákem. Komerční úspěch způsobí, že se v roce 1907 automobilka mění na akciovou společnost.²⁰

Ryzím automobilovým luxusem byla limuzína ŠKODA Hispano Suiza. Tato luxusní limuzína byla vyráběna na přání zákazníka, každý z celkového počtu pouhých 100 exemplářů byl jedinečný.

Premiérový model obdržel 10. května 1926 československý prezident Tomáš Garrigue Masaryk. Luxusní limuzína ŠKODA Hispano Suiza poprvé nesla logo s okřídleným šípem – dnes jedním z nejznámějších znaků na poli automobilového průmyslu.²¹

¹⁹ Interní materiály Škody Auto a.s.

²⁰ Interní materiály Škody Auto a.s.

²¹ http://auto.idnes.cz/skoda-hispano-suiza-se-vyrabela-v-plzni-i-mlade-boleslavi-prvni-vuz-koupil-prezident-masaryk-id3-/auto_ojetiny.aspx?c=A110512_123553_auto_ojetiny_fdv

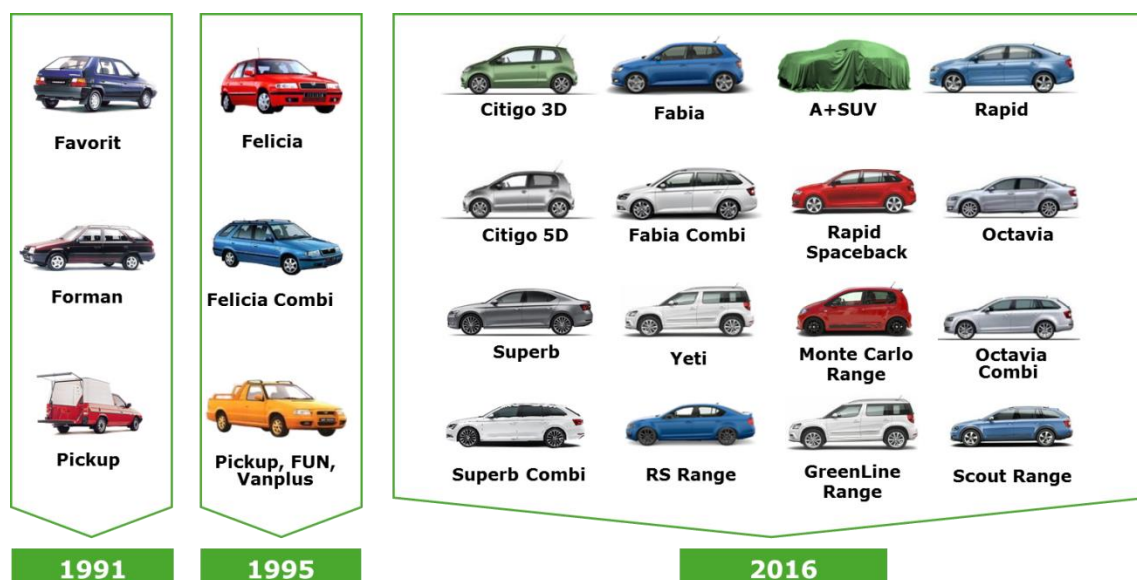


Obr. 1: Předání vozu Škoda Hispano Suiza prezidentu T.G.Masaryku v roce 1926

Zdroj: Interní materiál Škody Auto a.s.

Na jaře roku 1991 zpečetili ministr průmyslu a obchodu ČR Jan Vrba a předseda představenstva VW dr. Carl H. Hahn svými podpisy smlouvu, která znamenala začátek ojedinělého úspěchu, ŠKODA se vedle VW, Audi a SEATu stala čtvrtou značkou v koncernu Volkswagen, a to značkou s nejbohatší tradicí.

Od jednoho modelu se třemi variantami v roce 1991 k šesti modelovým řadám v roce 2016. Koncem roku bude uveden na trh vůz A+SUV, který se bude vyrábět v Kvasinách.



Obr. 2: Vývoj modelových řád od roku 1991 – 2016

Zdroj: Interní materiál Škody Auto a.s.

2.2 Charakteristika společnosti

Společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále „Společnost“ nebo „ŠKODA AUTO“) se sídlem v Mladé Boleslavi patří mezi nejvýznamnější průmyslové podniky České republiky. Společnost je jednou z nejstarších automobilek na světě. Její počátky sahají do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement vytvořili podnik, který položil základy více než stoleté tradice výroby českých automobilů.²²

V současné době ŠKODA AUTO zaměstnává více než 24 600 osob. Značka ŠKODA je více než 20 let součástí koncernu Volkswagen. Během této doby se objemy dodávek společnosti ŠKODA AUTO podstatně zvětšily a její produktové portfolio se výrazně rozšířilo.²³

Předmětem podnikatelské činnosti Společnosti je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky ŠKODA a poskytování servisních služeb. Jediným akcionářem společnosti ŠKODA AUTO a.s. je od 28. června 2014 společnost VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A. se sídlem v Luxembourgu ve Velkovévodství lucemburském. Společnost VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A. je dceřinou společností společnosti VOLKSWAGEN AG. ŠKODA AUTO má výrobní závody v České republice. Vozy značky ŠKODA se vyrábějí také v Číně, Rusku, Indii, na Slovensku, Ukrajině a v Kazachstánu. Tato mezinárodní základna vytvořila předpoklady pro plánovaný růst ŠKODA AUTO 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“.²⁴

Role společnosti ŠKODA AUTO jakožto zaměstnavatele je naprosto zásadní. Od zahájení partnerství s koncernem Volkswagen v roce 1991 bylo ve společnosti vytvořeno zhruba 11 000 pracovních míst. V současné době zaměstnává společnost ŠKODA AUTO celosvětově téměř 26 000 kmenových zaměstnanců, z toho více než 24 600 v České republice. Počet zaměstnanců tedy zůstává stabilní a odpovídá úrovni minulých let. Dohoda o zaměstnanosti, která jde ruku v ruce s vysokou flexibilitou zaměstnanců, nemá v té podobě, v jaké je realizována, v České republice obdoby. Tento přístup je odrazem společné odpovědnosti, kterou má vedení společnosti i její zaměstnanci za dlouhodobý rozvoj podniku a zajištění pracovních míst. Díky tomu

²² Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2014

²³ Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2014

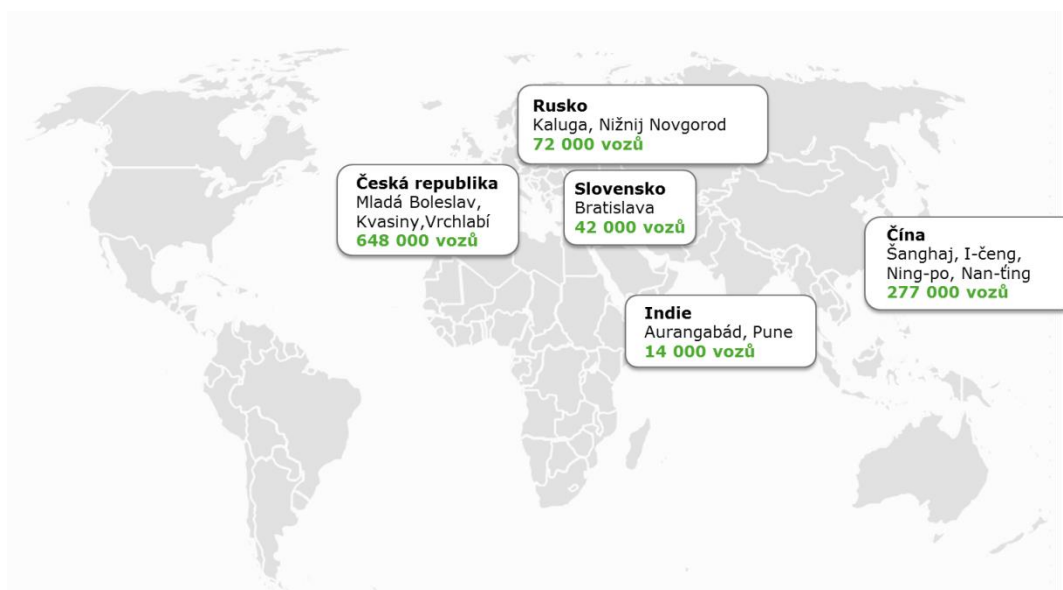
²⁴ Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2013

je zajištěna trvale udržitelná zaměstnanost ve všech třech závodech společnosti ŠKODA AUTO v České republice.

2.3 Organizační struktura ve Škoda Auto a.s. (Představenstvo)

- Bernhard Maier, předseda představenstva,
- Winfried Krause, člen představenstva,
- Ing. Bohdan Wojnar, člen představenstva,
- Werner Eichhorn, člen představenstva,
- Christian Strube, člen představenstva,
- Dipl.-Wirt.-Ing. Dieter Seemann,
- Michael Oeljeklaus, člen představenstva.

2.4 Výrobní závody po celém světě



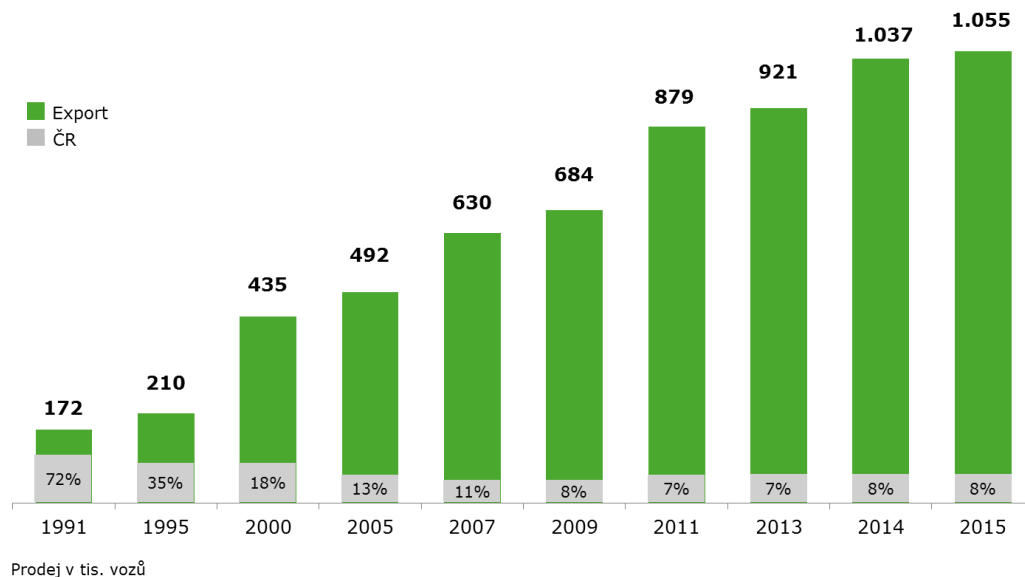
Obr. 3: Výrobní závody ŠA

Zdroj: Výroční zpráva firmy z roku 2014

Výkonná výroba je páteří dalšího rozvoje podniku. ŠKODA provozuje vlastní výrobní závody v Česku a Indii. Kromě toho se automobily ŠKODA vyrábějí v Číně, Rusku, na Slovensku, na Ukrajině a v Kazachstánu.

2.5 Celková bilance podílu exportu

Důsledná strategie zaměřená na internacionalizaci se vyplácí: od roku 1991 - kdy bylo zahájeno partnerství se společností Volkswagen – podíl exportu na celkové bilanci společnosti ŠKODA stále stoupá. Celková bilance se za toto období více než zpětinásobila.

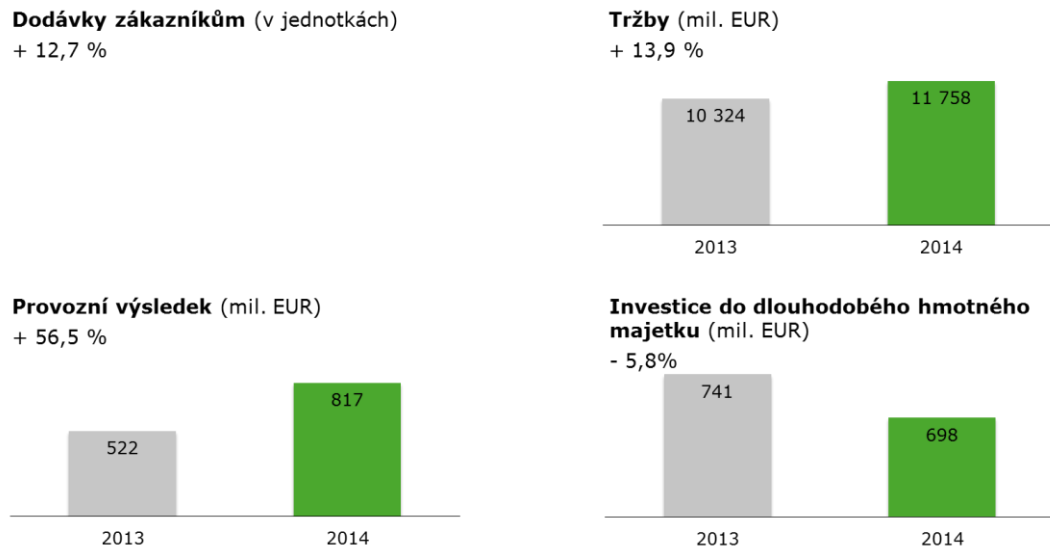


Obr. 4: Podíl exportu na celkové bilanci

Zdroj: Výroční zpráva firmy z roku 2014

Pro rozvoj podniku je charakteristický soustavný růst v uplynulých letech. V roce 2015 dodal podnik zákazníkům 1 055 501 vozů značky ŠKODA. V roce oslav 120. výročí založení společnosti se tak značka ŠKODA podařilo dosáhnout nového prodejního rekordu a realizovat dodání více než jednoho milionu vozů ve dvou po sobě jdoucích letech. Tradičně silné postavení na klíčových evropských trzích tvoří spolehlivý základ pro rozvoj značky. Čína zůstává největším samostatným trhem značky. Produktová paleta se rozšířila z jednoho modelu v roce 1991 na současných šest modelových řad.

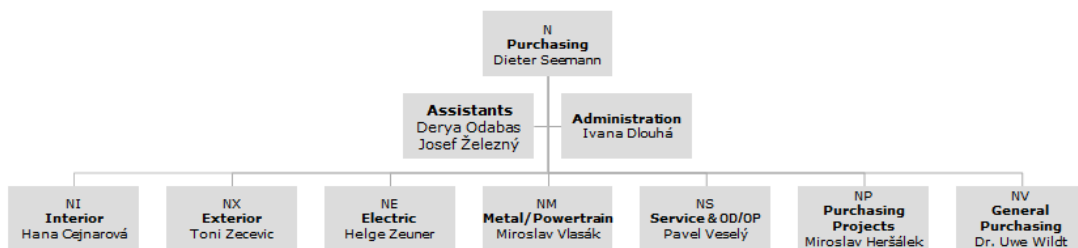
2.6 Finanční ukazatele v porovnání let 2013/2014



Obr. 5: Finanční ukazatele v porovnání v letech 2013/2014

Zdroj: Výroční zpráva firmy z roku 2014

2.7 Nákup ŠKODA AUTO a.s.



Obr. 6: Struktura nákupu ŠA

Zdroj: Interní materiál Škody Auto a.s.

2.7.1 Struktura oddělení nákupu

Organizační strukturu a hlavní činnosti oddělení nákupu bych rád představil v následující kapitole.

Vedení nákupu - zajišťuje nákup výrobního a režijního materiálu, služeb a investičních celků pro potřeby Škoda Auto. Hlavními činnostmi jsou:

- stanovení a optimalizace struktury dodavatelů v rámci koncernového CSC procesu
- smluvní zajištění dodávek
- snižování materiálových nákladů
- zajištění dodavatelských kapacit dle výrobního programu
- podpora lokalizace v zahraničních lokalitách společnosti

Řízení projektů nákupu - zajišťuje plánování a koordinaci nákupních činností s cílem dosažení finančních targetů a dodržování plánů evropských a zahraničních projektů. Předmětem činnosti oddělení je v rámci nákupu:

- Řízení projektových skupin Small, Compact, Midsize
- Řízení zahraničních projektů
- Řízení procesu technických změn
- Plánování rozpočtu a sledování materiálových, režijních, personálních nákladů a investic
- Na základě včasného sledování a řízení dodavatelů zajišťuje dodávky stěžejních nakupovaných dílů v odpovídající kvalitě a ve stanoveném termínu.

Forward a Global Sourcing - Proces Forward Sourcing se systematicky používá pro nákup výrobního materiálu na základě hodnoty napříč všemi značkami a divizemi. Cílem při přidělování smluv na nové díly je najít nejlepšího dodavatele pokud jde o inovativnost, služby vývoje, řízení projektu, cenu (úroveň světové ceny), kvalitu, termíny a servis, přičemž musí být zároveň plněny interní finanční cíle. Přílohou této práce uvádím termínový proces FS a GS pro pochopení jednotlivých milníků.

Nákup kovy - zajišťuje nákup kovového materiálu. Zodpovídá za smluvní vztahy s dodavateli a odpovídající zásobování výroby vozů ve spolupráci s logistikou značky. Předmětem činnosti oddělení je:

- Nákup ploché oceli a výrobků z ploché oceli

- Nákup dílů podvozku

Nákup chemie interiér - zajišťuje nákup výrobního materiálu z oblasti interiérových dílů. Zodpovídá za smluvní vztahy s dodavateli a odpovídající zásobování výroby vozů ve spolupráci s logistikou značky. Předmětem činnosti oddělení je:

- Nákup dílů pro sedačky se všemi podkomponenty
- Nákup dílů přístrojové desky a coccipitu, střední konzoly se všemi podkomponenty
- Nákup dílů dveřních výplní, sloupků, stropních panelů, zavazadlového prostoru a izolací

Nákup chemie exteriér - zajišťuje nákup výrobního materiálu z oblasti exteriérových dílů. Zodpovídá za smluvní vztahy s dodavateli a odpovídající zásobování výroby vozů ve spolupráci s logistikou značky. Předmětem činnosti oddělení je:

- Nákup dílů exteriér 1 (nárazníky, zrcátka, barvy, laky, upevňovací elementy, lakované díly)
- Nákup dílů exteriér 2 (vedení skla, pneu, sklo, nádrže, hadice, izolace, gomokovová lůžka, těsnění)

Nákup elektro - zajišťuje nákup výrobního materiálu z oblasti elektro dílů. Zodpovídá za smluvní vztahy s dodavateli a odpovídající zásobování výroby vozů ve spolupráci s logistikou značky. Předmětem činnosti oddělení je:

- Nákup dílů infotainment
- Nákup kabelových svazků
- Nákup osvětlení a dveřních modulů

Všeobecný nákup - zajišťuje nákup investičních celků, náhradních dílů pro stroje a zařízení, provozních prostředků, služeb a ostatních aktivit nevýrobního charakteru. Předmětem činnosti oddělení je:

- stanovení a optimalizace struktury dodavatelů v rámci koncernového CSC procesu
- podpora lokalizace v zahraničních lokalitách společnosti
- prodej nepotřebného výrobního materiálu, investičního majetku a výrobního šrotu
- koordinuje aktivity nákupu související s recyclingem
- smluvní zajištění dodávek
- snižování nákladů

PRAKTICKÁ ČÁST

3 PROCES VÝBĚRU DODAVATELE (FORWARD SOURCING)

Forward sourcing (FS) znamená v doslovném překladu „předsunutý nákup“. Tento proces je pro sériový nákup prováděn systematicky napříč útvary a značkami.

Proces FS má za cíl včasné a nákladově optimální zajištění nových dílů pro projekty vozů. Z tohoto důvodu je obzvláště důležité dodržování milníků a termínů v průběhu procesu. Na procesu se podílejí kromě Nákupu také oblasti Technického vývoje, Zajištění kvality, Logistiky, Odbytu a Finančního controllingu.

Proces Forward Sourcing se systematicky používá pro nákup výrobního materiálu na základě hodnoty napříč všemi značkami a divizemi. Cílem při přidělování smluv na nové díly je najít nejlepšího dodavatele pokud jde o inovativnost, služby vývoje, řízení projektu, cenu (úroveň světové ceny), kvalitu, termíny a servis, přičemž musí být zároveň plněny interní finanční cíle.

3.1 Příprava poptávky

V okamžiku, kdy dosáhnou předmětné díly resp. skupiny dílů určitého stadia připravenosti v oblasti Technického vývoje, může v Nákupu začít poptávkový proces u potenciálních dodavatelů.

Zodpovědnost za realizaci poptávky nese oddělení Forward Sourcing. Cílem je včasné nalezení vhodného dodavatele a jeho zapojení do dalších nákupních procesů.

3.1.1 Požadavek na zahájení poptávky

FS proces může být spuštěn na základě dvou různých kritérií. Je třeba rozlišovat mezi případy, které jsou součástí plánu projektu a případy, které nejsou v tomto plánování zohledněny.

1. případ – položky uvedené ve FS-plánu, který byl s předstihem odsouhlasen mezi Vedením projektů nákupu, Technickým vývojem a oddělením FS. Plán obsahuje položky, pro které bude technickým vývojem připraven Lastenheft jako základní podklad pro poptávku. V tomto případě jsou stanoveny termíny, které vytváří časový

rámec pro zpracování FS poptávky. Start poptávky následuje ihned po obdržení poptávkových podkladů z technického vývoje.

2. případ – položky, které nejsou součástí FS-plánu. Po P-uvolnění jsou díly postupně uvolňovány v kusovníku. Pokud existuje v kusovníku díl, pro který je třeba stanovit dodavatele, je takový díl uveden v tzv. "Mankoliste", která je pravidelně aktualizována ze strany Vedení projektů nákupu. Start poptávky následuje ihned po obdržení poptávkových podkladů z technického vývoje.

3.1.2 Zajištění technických dat a podkladů

Pro díly, které jsou předmětem poptávky musí nákup zajistit z oddělení Technického vývoje odpovídající poptávkovou dokumentaci v elektronické formě.

Za technické poptávkové podklady považujeme specifikaci požadavků Technického vývoje (tzv. Lastanheft, LAH) nebo 2D technické výkresy. LAH je k dispozici v případě, kdy technický vývoj předmětného dílu probíhá na straně dodavatele ve spolupráci se zodpovědným oddělením technického vývoje ze Škoda. V některých případech je třeba k poptávce přiložit jak LAH, tak existující výkresovou dokumentaci.

Zodpovědné oddělení Technického vývoje má za úkol připravit technické poptávkové podklady včas do KVS tak, aby je zde mohl zodpovědný Forward Sourcer získat hned jakmile obdrží požadavek na start FS poptávky. Teprve termín, kdy je k dispozici úplná a bezvadná technická dokumentace lze považovat za termín předání dokumentace do FS.

3.1.3 Požadavek na finanční a investiční targety

Pro zajištění renditních cílů projektu vozu stanoví oddělení Finanční Controlling cílovou hodnotu ceny nakupovaného dílu – tzv. finanční target.

Cílovou hodnotu pro cenu nářadí a investic – tzv. investiční target – stanovuje vedení projektů nákupu. Hodnoty finančního a investičního targetu jsou směrodatně ve fázi vyjednávání s dodavateli. Je vhodné o ně požádat již ve fázi přípravy poptávky, tak aby byly nejpozději k startu FS poptávky k dispozici.

3.1.4 Požadavek na objemy neboli „zástavbovosti“

Pro kalkulaci nabídky potřebují dodavatelé informaci o požadovaných objemech. Dodavatel obdrží prostřednictvím systému ESL informaci o průměrné roční potřebě a době běhu dílu pro přibližný výpočet celkového objemu zakázky. Dále pak dodavatel obdrží informaci o maximální roční potřebě, aby mohl správně dimenzovat kapacity nářadí na rok ve kterém je poptávaná maximální potřeba dílu.

Forward Sourcer v systému STAR uvede celkovou předpokládanou potřebu dílu pro každý rok běhu dílu. Tyto údaje zjistí výpočtem (součinem) příslušných hodnot ze dvou zdrojů:

- Zástavbovost dílu (Einbaurate, EBR) je procentuální podíl potřeby dílu pro plánovaný počet vyrobených vozů. Je-li pro vůz třeba více než jeden takový díl, je třeba EBR vynásobit počtem dílů na vůz.
- Plánované počty vyráběných vozů v jednotlivých letech (Langfristige Planung, LAP) - za předání do FS zodpovídá Vedení projektů nákupu.

Za stanovení EBR pro díl je zodpovědné oddělení Výrobní marketing, které předává do FS souhrnnou informaci o EBR.

3.1.5 Ověření požadavku na prototypy

Pro každý poptávaný díl je třeba prověřit i potřebu dílů pro stavbu prototypů vozu v Technickém vývoji. Některé díly zajišťuje oddělení stavby prototypů ve vlastní režii, některé očekává od sériového dodavatele.

Nákup musí ještě před startem poptávky přímým dotazem v oddělení stavby prototypů zjistit, zda pro poptávané díly požadují díly pro stavbu prototypu.

Požadavek ze strany prototypů by měl obsahovat číslo dílu, počet požadovaných kusů celkem, maximální požadovaný počet dílů v jednom týdnu, a termín dodání prvních kusů do Škody. V případě, kdy je zřejmé, že dodavatel nebude schopen zajistit prototypy ze sériového nářadí je třeba zajistit samostatné díly z malosériového nářadí. Pro některé skupiny dílů vydá stavba prototypů souhrnný požadavek na potřebné počty prototypů – v takovém případě není třeba se dotazovat na každý poptávaný díl samostatně.

3.2 Forward Sourcing poptávka

Předmětem Forward sourcingu jsou díly nebo sestavy dílů, které jsou specifikovány Technickým vývojem prostřednictvím lastenheftů (LAH) nebo výkresové dokumentace.

3.2.1 Založení poptávky

Forward Sourcer zkontroluje úplnost dostupných informací a založí novou poptávku v systému STAR. Zadá základní data k poptávce, jako je číslo dílu, produktovou skupinu a zodpovědného nákupčího.

Údaje, které byly předmětem požadavků v přípravné fázi poptávky nemusí být v momentě vytvoření poptávky k dispozici, ale je třeba je znát a zavést do poptávky před jejím rozesláním.

System STAR umožňuje požádat dodavatele v rámci poptávky o detailní rozpad nabídky (Costbreakdown, CBD). Jsou k dispozici dva standardizované formuláře: Basis-CBD a Detail-CBD.

Rozpis nákladů Cost Breakdown (CBD) položkově rozepisuje jednotlivé nákladové složky dílů a nástrojů. Poskytnutí a centrální správa CBD určenými dodavateli je základem pro vyjednávání, analýzy nákladů a rozhodnutí o přidělení smlouvy. Nákladové požadavky v důsledku technických změn lze na základě CBD optimálně vyhodnotit.

3.2.2 Přiřazení dodavatelů

Pro každý poptávkový proces v systému STAR jsou potenciální dodavatelé automaticky přiřazeni z tzv. SBL (Standard Bidders List). Liniový nákupčí je v rámci své role RSO zodpovědný za údržbu SBL ve svém regionu (značka SK zodpovídá za region CZ).

Pokud to liniový nákupčí požaduje, lze do poptávky přiřadit i další potenciální dodavatele nad rámec SBL.

Vymezení rolí mezi liniovým nákupčím v roli RSO SK a regionálními kanceláři (RSO) ostatních značek a regionů je důležité. Vyhneme se tím zdvojení činností při

tvorbě pro poptávku specifického seznamu dodavatelů (Bidderslist) a nejasné zodpovědnosti při další spolupráci s poptanými potenciálními dodavateli.

3.2.3 Doplnění údajů o logistice

Oddělení logistiky stanoví požadovaný logistický koncept a tuto informaci předá přes rozhraní do systému STAR.

Za vystavení logistického konceptu pro daný díl je vždy zodpovědná závodová logistika, která má v referátu dané místo zástavby neboli závod.

Informace ohledně logistického konceptu pro díl a místo zástavby jsou po uzavření poptávky automaticky přeneseny do dohody o nominaci a není možné je dodatečně v systému eNA upravit!

Pro analýzu nabídek a vytvoření návrhu na zadání zakázky je důležité, aby během FS-poptávky (od rozeslání do nominace) byl vždy komunikován správný odpovídající logistický koncept k dílu a místu zástavby. Nesprávně definované logistické koncepty mohou případně vyústit v rozhodnutí na základě chybných předpokladů a vedou často k dodatečným změnám. Odborné útvary nákupu a logistiky jsou během celé FS-poptávky zodpovědné za to, že budou neprodleně provádět nezbytné úpravy logistického konceptu. Za tímto účelem informuje oddělení logistiky o nezbytných změnách, které následně Forward Sourcer zadá do systému STAR.

3.2.4 Kompletace poptávky

Forward Sourcer nakonec prověří, že všechny informace k poptávce, které má k dispozici, jsou správně uvedeny v systému STAR a v případě chybějících informací (finanční a investiční target) si je opětovně vyžádá. Dokud tyto informace nedostane není poptávka kompletní. Ke každé poptávce musí být přiložena minimálně jedna příloha – technický výkres nebo případně Lastenheft - která bude takto s poptávkou odeslána dodavatelům. Specifikace předmětu poptávky musí dodavateli umožnit vytvořit cenovou kalkulaci.

3.2.5 Rozeslání poptávky

Odpovědný nákupčí nyní přes systém STAR rozešle zkompletovanou poptávku. Poptávkový "balík" je rozeslán prostřednictvím Electronic Supplier Link (ESL) na všechny dodavatele zařazené do Bidderslistu poptávky.

Při odeslání poptávky je dodavatelům sdělen závazný termín pro nejpozdější odevzdání prvních nabídek – tzv. Due Date. Do tohoto termínu musí všichni dodavatelé, kteří mají zájem se o zakázku ucházet, odevzdat první nabídku.

Dodavatelé jsou vyzváni, aby předložili své první nabídky do závazného termínu pro předání nabídek (Due Date). Termín Due Date je nutné dodržet, aby se zabránilo procesním průtahům.

Dodavatelé nemohou po uplynutí Due Date předat nabídku prostřednictvím ESL a manuální zadání nabídky do systému STAR již také není možné.

Termín Due Date nastavuje Forward Sourcer na základě obecných předpokladů pro poptávku. Při plánování Forward Sourcingu je zohledněna orientační doba trvání poptávky, která předpokládá, že přípravná fáze nepřekročí 2 týdny a doba potřebná pro získání prvních nabídek dodavatelů další 4 týdny. Forward Sourcer určí termín Due Date tak, aby byl schopen prioritně dodržet termíny určené v plánování FS, přičemž by měl zohlednit i doporučení zodpovědného liniového nákupčího. Pokud vznikne při stanovení Due Date rozpor mezi procesními požadavky a plánem FS, musí všechny strany (Forward Sourcing, liniový nákup a Vedení projektů nákupu) nalézt a odsouhlasit přijatelné řešení.

Verzionace poptávek vyžaduje nové zadání důležitých údajů v systému STAR a poskytnutí nových resp. modifikovaných údajů odbornými útvary. Toto je spojeno s dodatečnými náklady pro všechny zúčastněné odborné útvary a vede k termínovému a procesnímu zdržení. Z tohoto důvodu je v zájmu Nákupu, aby v rámci jedné FS-poptávky docházelo k minimálnímu počtu verzionizací z technických důvodů. Provedení technicky podmíněné verzionizace konzultuje Forward Sourcer předem s liniovým nákupčím a zodpovědným pracovníkem Vedení projektů nákupu.

3.3 Prověření nabídek

3.3.1 Vytvoření a předání nabídky

Poptaní dodavatelé vypracují své první nabídky včetně požadovaných příloh (např. CBD), popřípadě sdělí důvod zamítnutí v zamítacím formuláři a prostřednictvím ESL odešlou odpověď do systému STAR.

3.3.2 Vyžádání chybějících nabídek

Dodavatelé jsou systémem ESL dvakrát automaticky upozorněni na blížící se termín pro odevzdání prvních nabídek. Toto upozornění je zasíláno deset resp. tři dny před uplynutím termínu.

Pokud dodavatelé reagují na poptávku zamítnutím, je toto automaticky zobrazeno v systému STAR nezávisle na tom, zda již došlo k uplynutí Due Date.

Zamítnutí není vyhodnoceno jako včasná reakce na poptávku. Pro další průběh procesu je nepodstatné, zda došlo k zamítnutí před nebo po uplynutím Due Date. Rozhodující pro přijetí nabídky je, zda byla ve stanoveném termínu doručena první nabídka. Dodavatelé mají navzdory již odeslanému zamítnutí i nadále možnost zaslat nabídku (před Due Date). Analogicky může dodavatel odeslat dodatečné zamítnutí poptávky, přestože již dříve odevzdal nabídku.

3.3.3 Kontrola nabídky a její plauzibility

Odpovědný nákupčí prověří úplnost a plauzibilitu dat a podkladů došlých nabídek v systému STAR. Zde je třeba prověřit zejména rozpory v požadavcích dodavatele vůči platným nákupním podmínkám. Případně odhalené odchylky od požadavků a standardních podmínek škoda řeší nákupčí přímo s dodavatelem.

Množství formálně správných nabídek je základem pro další vyjednávání a jeho strategii.

Byl-li při startu poptávky požadován rozpad ceny (CBD-Basis), může nyní liniový nákupčí, bez nutnosti nové verze poptávky, požádat o detailní rozpad ceny (CBD-Detail). Může tak učinit pro zvolené díly z FS-poptávky a pro zvolené dodavatele. Za tím účelem označí liniový nákupčí pro každý díl v FS-poptávce v systému STAR na

záložce "CBD" ty dodavatele, kteří mají odevzdat detailní rozpad ceny. Po uložení FS-poptávky budou vybraní dodavatelé automaticky informováni. Pro další vyjednávání s dodavatelem by měl mít liniový nákupčí k dispozici nákladovou analýzu (KGF/KLS), kterou mu na žádost připraví oddělení NS/2. O provedení této analýzy žádá po domluvě s liniovým nákupčím Forward Sourcer, přičemž je i zodpovědný za předání všech relevantních podkladů k nabídkám, které si oddělení Nákladové analýzy vyžádá. Forward Sourcer je zodpovědný i za vyžádání dalších nákladových analýz (WINK, KENT).

3.3.4 Technické jednání s dodavatelem

Příslušný FS zorganizuje technické jednání. Na technické jednání pozve liniového nákupčího, zástupce Technického vývoje (zodpovědného konstruktéra), a v případě potřeby i zástupce oddělení Zajištění kvality a Logistiky.

Konstruktér Technického vývoje prověřuje, zda nabídky dodavatelů odpovídají technickým požadavkům na vývoj a výrobu. Obzvláště se prověřuje, zda nabídka odpovídá specifikaci, která byla v rámci poptávky dodavateli předána tj. Lastenheft nebo výkres.

Pouze nabídka dodavatele prověřená Technickým vývojem může být považována za porovnatelnou (plausibilní). Pokud nabídka dodavatele není plausibilní, vyzve nákup dodavatele k nápravě. Není-li dodavatel schopen nabídnout dle požadované specifikace, zamítne nákup nabídku dodavatele v systému STAR.

3.4 Cenové jednání

3.4.1 Naplánování a příprava online jednání

Po prověření porovnatelnosti a plausibility nabídek naplánuje Forward Sourcer na základě předložených dat provedení online-jednání (OV). Při něm budou projednávány cenové nabídky prostřednictvím Internetu s více vybranými dodavateli najednou.

Do online-jednání jsou standardně pozváni všichni dodavatelé s technicky vyhovující nabídkou pro jednotlivé díly v poptávce.

Liniový nákupčí také zodpovídá za volbu strategie online-jednání:

- Wettbewerbsampel - porovnání rozdělením do tříd (zelená, žlutá, červená) na základě celkového obratu zakázky
- Target-Ampel - rozdělení do tříd ve vztahu k dosažení (resp. nedosažení) cílových hodnot a následně dle celkového obratu zakázky
- Best Bid - zobrazení nejlepší konkurenční nabídky v každém nabízeném parametru
- Ranking - pořadí dodavatelů podle jejich nabídky

Online jednání požaduje Forward Sourcer. Po dohodě s liniovým nákupčím stanoví termín jednání a následně zarezervuje čas na OVS-serveru E-mailem. E-mail obsahuje informaci o předmětu jednání (FS-Nr. + název), počtu projednávaných dílů/pozic, počtu pozvaných účastníků, předpokládaném termínu začátku a předpokládané době trvání OV včetně případných prodloužení.

Jakmile OV-Tým potvrdí rezervaci termínu pro online-jednání, musí nákup vyrozumět všechny účastníci se dodavatele o plánovaném jednání. Tato informace musí být dodavateli doručena nejméně 3 dny před samotným online jednáním tak, aby dodavatelé měli dostatek času na přípravu. Součástí vyrozumění je i požadavek na sdělení konkrétní osoby, která se bude jednání účastnit. Pokud tato osoba nemá přístup k aplikaci OVS, je třeba ji odkázat na B2B-Helpdesk (Supplier Integration Team, SIT)

Online-jednání se připravuje prostřednictvím funkce exportu OV v systému STAR. Aby mohlo být jednání v systému STAR vytvořeno a následně exportováno do aplikace OVS (Online-Verhandlungssystem), musí mít FS-poptávka uplynulý Due Date a zároveň musí mít před termínem prezentace v rozhodovacím grémiu (nesmí být nahlášená na agendu). Po exportu do OVS je nutné ještě provést základní nastavení pro online-jednání přímo v této aplikaci, následně ho validovat a uvolnit (zpřístupnit účastníkům), a to nejpozději 1 hodinu před jeho začátkem.

3.4.2 Online jednání

K určitému okamžiku je uskutečněno OV za účasti liniového nákupčího a přiřazených dodavatelů. OV je uskutečněno v ohraničeném čase a v heslem

chráněném prostředí na B2B. V průběhu OV spolu jednotliví dodavatelé bojují na základě dříve zvolené strategie.

Během OV musí být dodržovány následující principy:

- K OV nesmějí být přiřazováni žádní fiktivní dodavatelé.
- Konkurenti nesmějí nabízet dumpingové ceny.
- Požadované nabídky musí mít shodné parametry pro všechny dodavatele tj. technický stav a složky ceny = nabídky jsou plausibilní.

Během online jednání Forward Sourcer a liniový nákupčí mohou s dodavateli komunikovat pomocí zpráv či telefonicky a tímto způsobem strategicky vést OV.

Během OV musí být dodržovány etické zásady – spolehlivost, upřímnost, férovost a transparentnost. Nákupčí jsou vůči všem účastníkům OV upřímní, neposkytují záměrně nepravdivé nebo zkreslené informace, a nezamlčují důležité relevantní informace.

Všichni účastníci OV by měli mít stejné šance. Žádný dodavatel nesmí získat neférovou výhodu. Nákupčí poskytnou všem účastníkům stejné informace o strategiích a postupu během OV, čímž docílí jednotné transparency.

3.4.3 Potvrzení nabídek

Po skončení online jednání je nutné, aby dodavatelé písemně potvrdili své nabídky z online jednání a zaslali je buď prostřednictvím faxu, e-faxu či e-mailu.

Poté nákupčí provede export nabídek z OVS zpět do STARu.

3.4.4 Prověření cenových rozpadů

Dodavatel musí v rámci odevzdání své nabídky vyplnit CBD formulář a poslat k prověření liniovému nákupčímu. Po obdržení nabídky se objeví ve STARU zadané CBD jako nedílná součást nabídky.

FS po dohodě s liniovým nákupčím a oddělením Kostenmanagementu určí, zda je nutná detailní analýza a zhotovení WINK, KGF, KLS a KENT analýz. FS prověřuje společně s oddělením Kostenmanagementu, zda jsou údaje vyplněné dodavatelem úplné a správné. Automaticky je prověřováno, zda souhlasí A-cena + investice v nabídce s

cenovým rozpadem. V případě, že jsou všechny informace správné, může oddělení Kostenmanagementu zahájit kalkulaci WINK, KGF, KLS, KENT analýz. V případě změny nabídky je nutností FS informovat oddělení Kostenmanagementu a požádat je o případné přepracování analýzy.

Pokud není CBD zřetelný a jasný, požaduje nákup po dodavateli, aby nabídku + CBD aktualizoval, pokud se tak nestane, může se celá nabídka zamítnout.

Oddělení Kostenmanagementu vyhotoví konečnou analýzu WINK, KGF, KLS, KENT a odevzdá do oddělení FS. Schéma procesu a propojení jednotlivých nákladových analýz najdete v příloze „C“.

3.4.5 Závěrečná cenová jednání

Podle předložených nabídek vybírá liniový nákupčí dodavatele pro konečné cenové vyjednávání. Cenová jednání se provádí s každým dodavatelem zvlášť. Během jednání jsou probrány různé parametry (A-cena, investice, úspory na jednotlivé roky po dobu běhu projektu, dodatečné úspory do běžící série). K lepší pozici ve vyjednávání poslouží vyhotovená analýza (WINK, KGF, KLS, KENT), jednání by měl také podpořit pracovník Kostenmanagementu.

3.4.6 Dosažení shody ohledně KV – kvóty

KV-kvóta je vyjádřena procentuálně a řídí se vývojovým podílem dodavatele. Použití dohody o koncepční odpovědnosti je upraveno v Rámcové dohodě. FS musí prověřit, zdali dodavatel akceptuje navrženou KV-kvótu, kterou nám stanoví konstruktér. Pokud se stanovenou hodnotou dodavatel nesouhlasí, je potřeba toto řešit s příslušnou osobou Technického vývoje.

V případě, že se obě strany nedohodnou, celý případ se musí předat právnímu oddělení.

Rámcová smlouva upravuje rozdělení nákladů a odpovědnosti v případě škod a ztrát mezi dodavatelem a firmou ŠA. FS se přesvědčí, zda všechny poptávané firmy mají založenou Rámcovou smlouvu.

Pro příslušný díl se upravuje jen KV-kvóta, která je sjednaná s dodavatelem pro každý poptávkový proces zvlášť.

3.5 Zadání zakázky

3.5.1 Požadavek na výpočet logistických nákladů (B-cena) dle uvedeného logistického konceptu.

FS se obrací na oddělení logistiky (příslušnou kontaktní osobu) s dotazem o stanovení logistických nákladů. Pracovník logistiky vypočítá logistické náklady u každé nabízející firmy a poté zadá do STAR a informuje o tom FS.

3.5.2 Požadavek na hodnocení dodavatele

Oddělení nákupu si vyžádá hodnocení všech nabízejících dodavatelů od oddělení Kvality, Technického vývoje a Logistiky. Tyto oddělení zodpovídají za včasné poskytnutí hodnocení, to znamená před plánovaným ŠSC.

Máme tyto tři typy hodnocení:

- A – dodavatel může být nominován, má nejlepší hodnocení,
- B – dodavatel může být taktéž nominován, ale je potřeba zlepšení,
- C – dodavatel nemůže být nominován.

3.5.3 Příprava prezentačních podkladů

Vyplnění standardizovaných prezentačních podkladů lze automaticky vygenerovat ze STARu pomocí tlačítka Excel-export. FS vygeneruje tyto podklady a dále zodpovídá za poskytnutí Standardmodulů (vizualizace, WINK, KGF, KLS, KENT). Liniový nákupčí vypracovává listy strategie a cíle, HLB a plauzibilizace (schody).

3.5.4 Škoda Sourcing Committee – rozhodovací grémium

Zástupce oddělení Forward sourcing prezentuje společně s liniovým nákupčím návrh na výběr dodavatele. Grémium se skládá ze zástupců nákupu a zástupců odborných útvarů (Technického vývoje, Logistiky, Kvality, Financí a Výroby).

Grémium společně rozhoduje, zda bude přednesený návrh přijat. V závislosti na předložených hodnotách může být návrh rozhodnut v ŠSC, nebo Pre-meetingu nebo musí být předložen do Corporate Sourcing Committee (CSC).

Pokud není ještě možné návrh rozhodnout, je odsunuto do dalšího grémia, kde je zapotřebí dopracovat další úkoly.

3.5.5 Pre-Meeting

Dalším navazujícím grémiem pro rozhodování je koncernový Pre-Meeting, který se koná jednou týdně. Jednání probíhá formou videokonferencí, aby se mohli zúčastnit všichni zainteresovaní v rámci koncernu dané komodity. Zúčastnění jsou vedoucí nákupních oddělení na nejvyšší úrovni, RSO týmy, ale i členové představenstva.

Jedná se zde o komplikovaných a strategických dílech s nejvyšší prioritou. Popřípadě o výběrových řízeních s přesahem hranice 250.000 € při počtu dílů vyšším než 50.000 ks za rok.²⁵

3.5.6 Corporate Sourcing Committee (CSC)

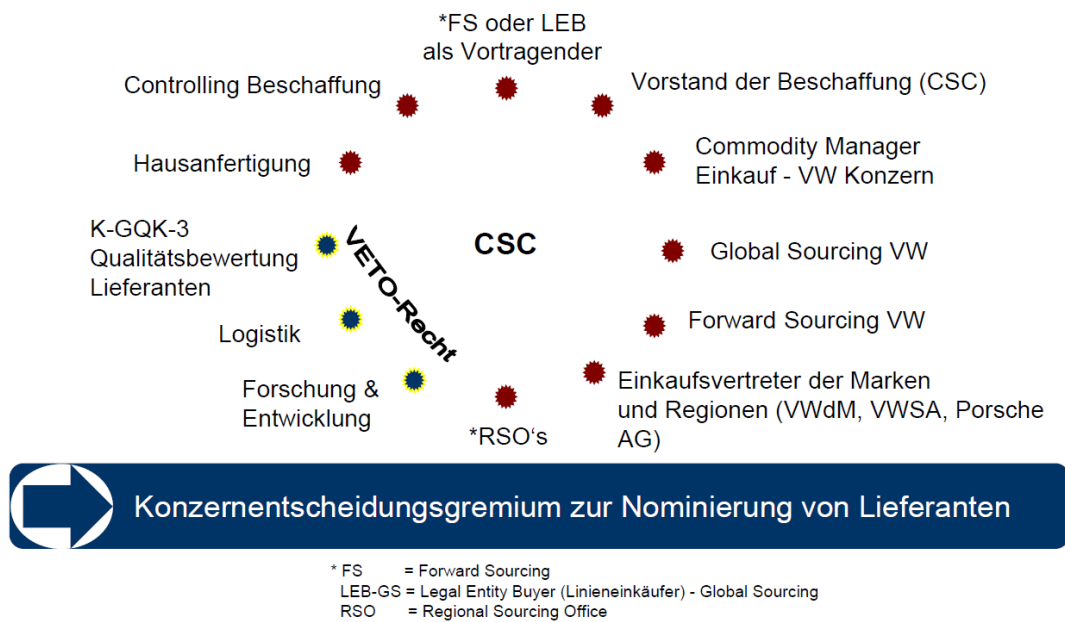
CSC koncernová komise pro stanovení dodavatelů je nejvyšším výborem pro nákup skupinových značek a činí rozhodnutí o přidělování smluv pro dodávané díly ve skupině v rámci procesů Global Sourcing a Forward Sourcing.

FS prezentuje společně s liniovým nákupčím návrh na zadání zakázky před CSC, které se skládá z předsedy představenstva za Nákup, zástupců Nákupu (všichni Commodity manažeři, zástupci značek/regionů, RSOs) a zástupců dalších odborných oddělení (Technický vývoj, Logistika, Kvality, Finance, domácí Výroby). Přílohou práce je znázorněna provázanost značek v rámci RSO.

Pro prezentaci platí stejná pravidla jako při Pre-Meetingu. CSC rozhoduje jednohlasně, zda je možné přistoupit na návrh na zadání zakázky prezentovaného FS a liniovým nákupčím. Pokud je nutné návrh pouze formálně dopracovat, je znovu představen v CSC-Info.

²⁵ Interní materiály oddělení nákupu ŠKODA AUTO a.s.

Corporate Sourcing Committee (CSC)



Obr. 7: Grémium Corporate Sourcing Committee

Zdroj: Interní materiál Škody Auto a.s.

3.5.7 Target-Erreichungsrunde (TER a TOP-TER)

FS porovná nejlepší nabídku s targetem na díl, případně s hodnotou VSI. Pokud je nejlepší nabídka dodavatele i přes všechna vyjednávání nad hodnotou stanoveného targetu, musí být poptávka schválena v TERu, resp. TOP-TERu.

V tomto případě prezentuje liniový nákupčí návrh na zadání zakázky v TERu resp. TOP-TERu za účasti zástupců za oblast Nákupu, Controllingu, Produktmanagementu a Technického vývoje. Toto grémium rozhodne, jestli dodavatel i přes překročení targetu získá tuto zakázku. Liniový nákupčí má pro prezentaci k dispozici standardizované podklady včetně odvození nákladů na díl. V případě, že grémium odsouhlasí překročení targetu, podepíše se formulář o rozhodnutí.

Pokud není možné z ekonomických důvodů přistoupit na překročení targetu, znovu vyjednává FS a liniový nákupčí s dodavatelem. Případně může technický vývoj zvážit alternativy, které by přispěly ke snížení ceny dílu.

3.6 Nominace dodavatele

Po rozhodnutí o zadání zakázky vytvoří nákupčí nominační dopis. Ze systému STAR jsou automaticky přebrány všechny informace o rozhodnutích v ŠSC nebo CSC do elektronického nominačního dopisu (eNA).

Dodavatelé registrovaní na B2B portálu obdrží eNA elektronicky. V ostatních případech nákupčí vytiskne Nominační dopis ve dvou vyhotoveních a nechá je fyzicky podepsat odpovědným vedoucím za danou komoditu.

FS následně odešle obě vyhotovení Nominačního dopisu na dodavatele, který je podepíše a jeden výtisk odešle zpět na adresu FS. FS podepsaný Nom.dopis nahraje do aplikace v B-portálu, čímž je uzavřen poptávkový proces.

3.7 Nákladové analýzy používané v rámci koncernu prostřednictvím IPCM (International Procurement Cost Management)

V rámci minimalizace materiálových, investičních a vývojových nákladů využíváme Nákladové řízení neboli Kostenmanagement, kde jsou zainteresované všechny značky v rámci koncernu Volkswagen AG. Společně se vytvořila za přispění jednotlivých značek síť IPCM (International Procurement Cost Management), která má zejména podporovat výrobní nákup prostřednictvím nákladových analýz.

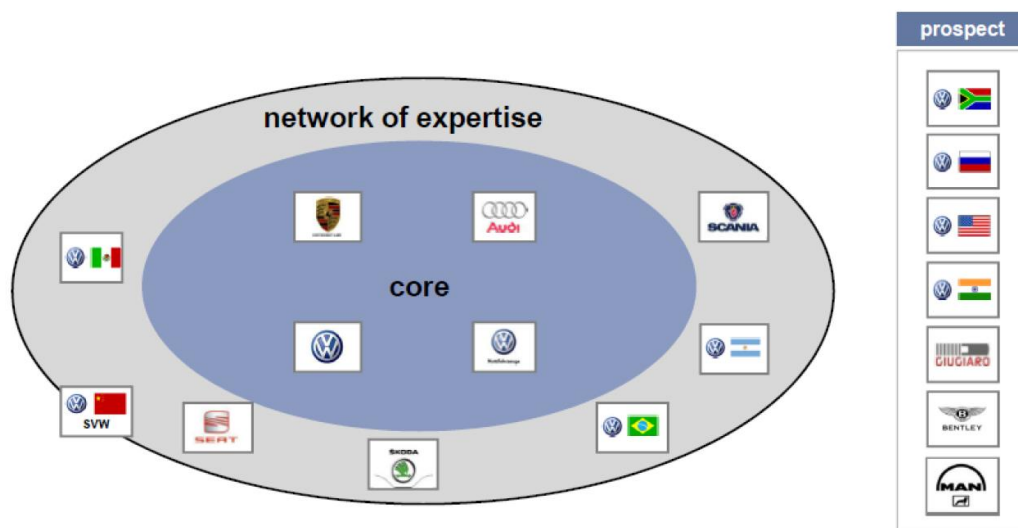
Klíčovými členy neboli jádrem systému, jak je patrné na obr. 8, kteří byli i u zrodu tohoto systému jsou značky VW, Audi, VW Nutzfahrzeuge a Porsche. Další skupinou v rámci IPCM jsou členové, kteří jsou propojeny v rámci sítě „network of expertise“. Zde je zastoupena i ŠKODA AUTO a.s. Ostatní koncernové značky, čekající na rozšíření sítě jsou označeni na obrázku, jako „Prospect“.

Pro splnění členství je nezbytné splnění následujících požadavků:²⁶

- organizační začlenění v rámci útvaru nákupu
- dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků
- blízkost zákazníkovi / zákaznický orientovaný přístup
- závazek (Commitment) vůči sériovému nákupu

²⁶ Interní zdroj nákupu ŠKODA AUTO a.s.

- zajištění standardů, kvalitativní úrovně a objektivitu vůči ostatním útvaram
- výměna Know-how, rozšiřování kompetencí, celosvětové propojení, regionální odbornost
- rozpočet



Obr. 8: Struktura IPCM

Zdroj: Interní materiál Škody Auto a.s.

Hlavními myšlenkami IPCM jsou:²⁷

- IPCM je pevná složka nákupní organizace
- jakožto poskytovatel služeb podporuje nákup tvorbou nákladových analýz
- profituje z celosvětových kooperací a synergií
- dosahuje cílů pomocí optimálních metod a procesů, které soustavně vyvíjí
- pracuje na základě definovaných a jednotných standardů
- operativní aktivity jsou prováděny přímo u zákazníka v jednotlivých značkách/regionech a jsou komunikovány v rámci IPCM
- KLAR analýzy jsou centralizovány a vytvářeny značkou VW
- výsledky analýz a kalkulací jsou k dispozici všem členům IPCM
- aktivně se sdílí know-how mezi členy

²⁷ Interní zdroj nákupu ŠKODA AUTO a.s.

Oddělení analýzy nákladů a řízení kapacit podporuje provozní zásobování při dosahování úrovně nejlepších cen a nejlepší správy nákladů. Při uskutečňování této činnosti je cílem identifikace a realizace potenciálních úspor nákladů u dříve definovaných balíčků v rámci skupiny. Jedním z úkolů kostenmanagementu je poskytování „individuálních služeb“ na trhu IPCM. Tento proces slouží jako metoda pro konzistentní a společné analyzování nákladů v rámci celé skupiny. Také zajišťuje optimální podporu pro zásobování na celém světě. V rámci oddělení v mezinárodním měřítku (International Procurement Cost Management - IPCM) je možné nechat si za úhradu analýzy zpracovávat dalšími odděleními v rámci skupiny Volkswagen Group.

IPCM vytváří nové synergie v rámci skupiny, které jsou v první řadě založeny na standardizačních metodách, na výměně kompetencí a na trhu. Trh IPCM je při plnění společného obchodního plánu IPCM využíván všemi zúčastněnými ICPM. Zde se rozlišuje mezi individuálními službami a zajišťováním kalkulace.

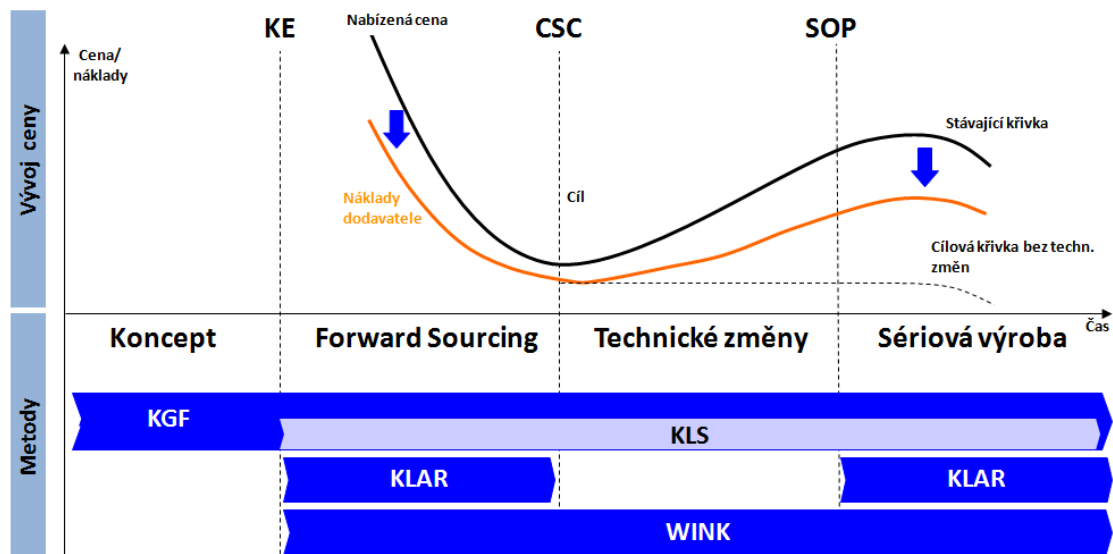
Na druhé straně, kancelář IPCM provádí mezioborové úkoly, jako například příprava koordinace všeobecných norem a organizace akcí IPCM. Jinak informuje také o nadcházejících aktivitách IPCM, pokud se týká značek (jako například business plánování IPCM, řízení jednotlivých služeb) a řídí tyto aktivity.

3.7.1 Metody IPCM využívané v rámci ŠKODA AUTO a.s.

Metody, které aktivně využíváme v rámci ŠA jsou používány, jako protikalkulace při cenovém jednání s dodavatelem. Uplatníme zde nejenom porovnání kalkulací pro jednotlivé díly, ale i předpokládané náklady na výrobu nářadí.

Nákladové analýzy dělíme podle použití:

- Nákladová analýza na cenu dílu (analýza jednicové ceny):
 - KGF/KLS,
 - KLAR analýza (regresní analýza).
- Nákladová analýza jednorázových výdajů:
 - WINK (analýza výrobního nářadí).



Obr. 9: Metody IPCM dle jednotlivých fází

Zdroj: Interní materiál koncernu Volkswagen AG.

3.7.2 WINK (Werkzeug Investition Kalkulation) – kalkulace investic

Analýza WINK je metoda pro porovnání investičních nákladů na nové projekty formou přezkoušení nabídek dodavatelů s přihlédnutím na regionální náklady a podmínky. Obsahuje jak přímé investice do vlastních nástrojů, tak do periferie sloužící výhradně k výrobě produktů určených pro firmu ŠA, nebo VW. Tato analýza je využívána zejména při rozhodnutí o konkrétním dodavateli. Zde jsou důležitá jednání s odděleními kvality a technického vývoje, které mají pravomoc dodavatele potvrdit v ohledu na jeho schopnost požadované díly vyrobit. Sleduje investice nářadí a optimalizuje náklady na ně. Jedná se o kontrolu dodavatele, zda své náklady uvádí v reálné výši a nezkresluje je.²⁸

3.7.3 KGF (zelená louka) a KLS (dodavatelsky specifická) analýza

Metoda podporuje nejlepší cenové hladiny a nejlepšího řízení nákladů ve své třídě. Při tom je záměrem rozpoznat a realizovat potenciální úspory nákladů v již

²⁸ Interní materiály nákupu ŠKODA AUTO a.s.

definovaných cenách po celé skupině. Mezi odpovědnosti oddělení řízení nákladů patří analýza procesů cenotvorby „na zelené louce“ (neboli od nuly – KGF) a cenotvorby specifické pro dodavatele (KLS). Procesy KGF/KLS slouží jako metody pro důslednou a společnou analýzu nákladů v rámci celé skupiny. Rovněž zajišťují optimální podporu pro oddělení nákupu v rámci koncernu.

Metody výpočtu KGF a KLS se aplikují ve formě výpočtu zdola nahoru v souladu s principem kalkulace režijních nákladů. Metoda KGF předpokládá optimální výrobní náklady v optimálním hodnotovém řetězci k určení optimálních nákladů na produkt. Metoda KLS se zpravidla opírá o KGF a zohledňuje specifické výrobní a místní podmínky u dodavatele (pro vybrané dodavatele) za účelem vypočítání dosažitelných optimálních nákladů na produkt. Výsledkem KGF je obvykle spodní cenová hranice a výsledkem KLS horní cenová hranice hodnoceného produktu. Obě tyto metody jsou přizpůsobením a rozšířením metod cenotvorby, které byly dříve používány ve skupině k výpočtu nákladů na produkty.

3.7.4 KENT – vývojové náklady

Cílem je identifikovat a realizovat potenciální úspory v rámci vývojových nákladů. Jednou z odpovědností oddělení analýzy nákladů je proces „financování vývoje“ (KENT). Tento proces slouží jako metoda pro konzistentní a společnou analýzu financování. Zajišťuje celosvětovou optimální podporu pro zprostředkování dodávek. Cílem je snížit vývojové náklady. Proces KENT je spuštěn žádostí o podporu při vyhodnocování nákladů na vývoj pro projektové nákupy, běžné nákupy nebo projektovou činnost. Jednorázové náklady (náklady na vývoj, náklady na vývoj softwaru, prototypy).

4 RIZIKA PŘI VÝBĚRU DODAVATELE

4.1 Snižování nákladů

Snižování nákladů bývá většinou hlavním cílem podniku, nicméně musíme brát na zřetel jeho dopady na další cíle nákupu. V souvislosti s řízeným snižováním nákladů se zároveň zvyšují nákupní rizika a s tím související jakost výrobku. Což samozřejmě nekoresponduje se základními cíli fungujícího podniku. Snižování celkových nákladů je pochopitelně spojené se snižováním ceny samotného produktu a dalších nákladů, jako jsou investice na nářadí, přepravní náklady a balení. Možný výpočet nákupních nákladů je znázorněn v Tab.1

Tab. 1: Nákupní náklady

Nákupní náklady	Druhové členění nákladů
Nákupní cena krát množství	Náklady v oblasti nákupu: zjištění potřeb, zpracování nabídky, vyřízení objednávky, kontrola dodávky, účty věřitele
minus sleva	
plus přírážka za malý objem zakázky	
plus veřejné poplatky	
minus subvence	
plus odměna za zprostředkování	
plus náklady na obal	Náklady na výzkum trhu
plus dopravní náklady	Náklady na dopravu a skladování: Mezipodniková a vnitropodniková doprava, příjem materiálu a jeho zkouška, udržování zásob, skladování
plus náklady na pojištění	
plus ostatní náklady	
Celkové nákupní náklady	
	Náklady na likvidaci odpadu
	Náklady na kontrolu

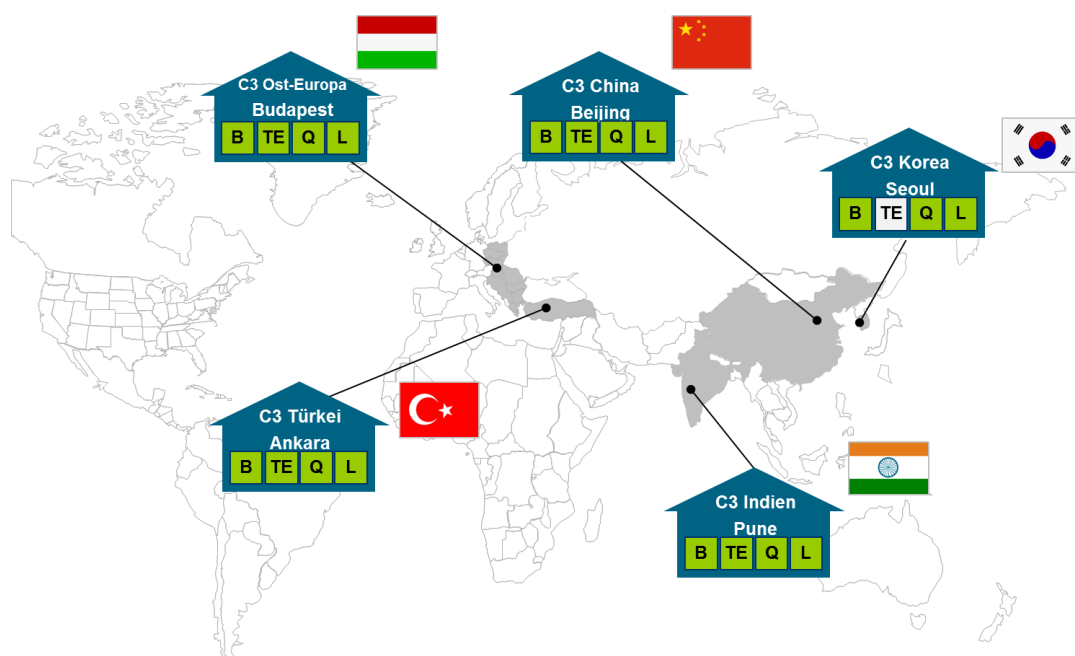
Zdroj: zpracování podle Tomek, Hofman, 1999

4.2 Nominace z C3 regionu

C3 zeměmi, neboli cost competitive countries rozumíme takové země, které disponují výrazně nižšími výrobními náklady oproti zemím západní Evropy. Označením C3 zemí se začalo požívat v rámci koncernu od roku 2009, kdy bylo rozhodnuto

o vybudování regionálních kanceláří v zastoupení oblastí nákupu, vývoje, kvality a logistiky. Bohužel ne všechny státy s nižšími náklady můžeme považovat za vhodné pro přesun výroby komponentů. Cílem programu je cenová výhoda z konkurenceschopných regionů (nižší mzdové a materiální náklady) a možnost použití pro projekty po celém světě.

Stěžejní výhoda společné spolupráce v rámci C3 kanceláří je především identifikace potenciálu pro daný výrobní produkt a doprovázení od fáze nominace až po dodání dílů. Zmiňované země by měly disponovat stabilní politickou a ekonomickou situací. Snížení výrobních nákladů bývá většinou dosaženo subvenční státní politikou, nebo danou legislativou C3 zemí.

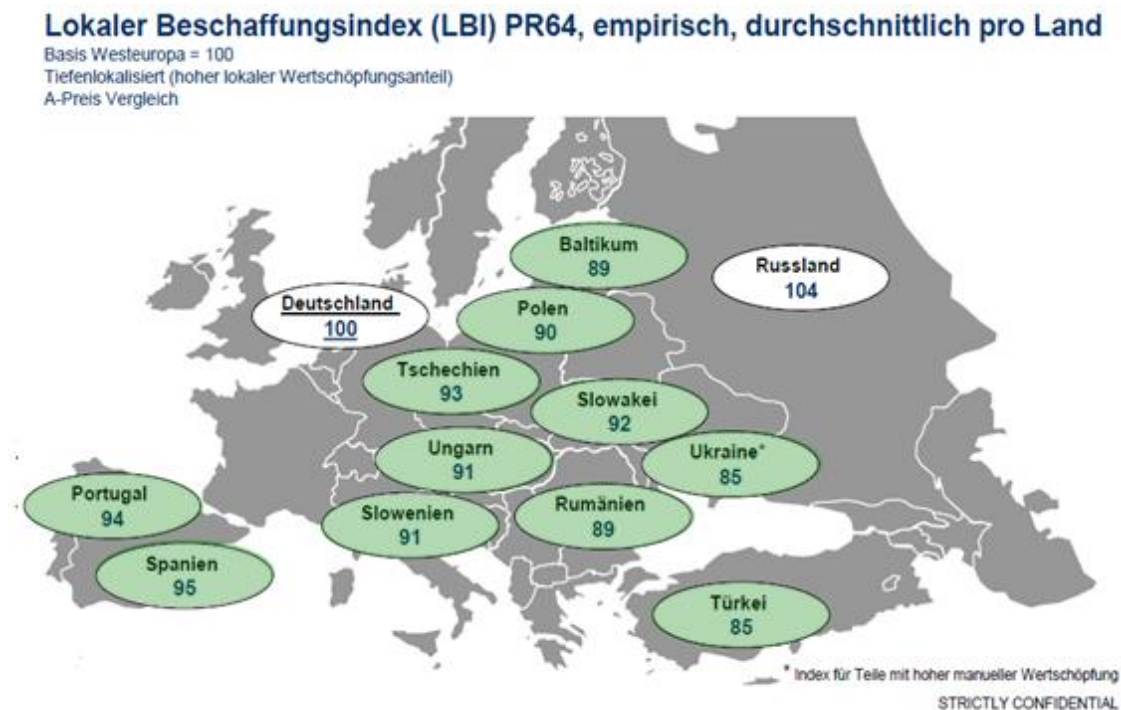


Obr. 10: Přehled regionálních C3kanceláří v koncernu VW

Zdroj: Interní materiál koncernu Volkswagen AG.

Mezi země, které řadíme do skupiny C3 regionu řadíme ve východní Evropě zejména Polsko, Rumunsko, Slovenska a Ukrajinu. Z regionu jihovýchodní a východní Asie především Čínu, Jižní Koreu a Vietnam. Dále pak Indii a Turecko ze zemí Blízkého východu. Nemůžeme ani opomenout kontinent severní Afriky, kde je cenový potenciál především v Tunisku, Maroku a Alžírsku.

Cenová konkurenceschopnost se v rámci koncernu VW vyjadřuje tzv. LBI indexem (Lokaler Beschaffungsindex), který ukazuje materiální výhodu oproti cenové hladině výrobních faktorů západní Evropy.



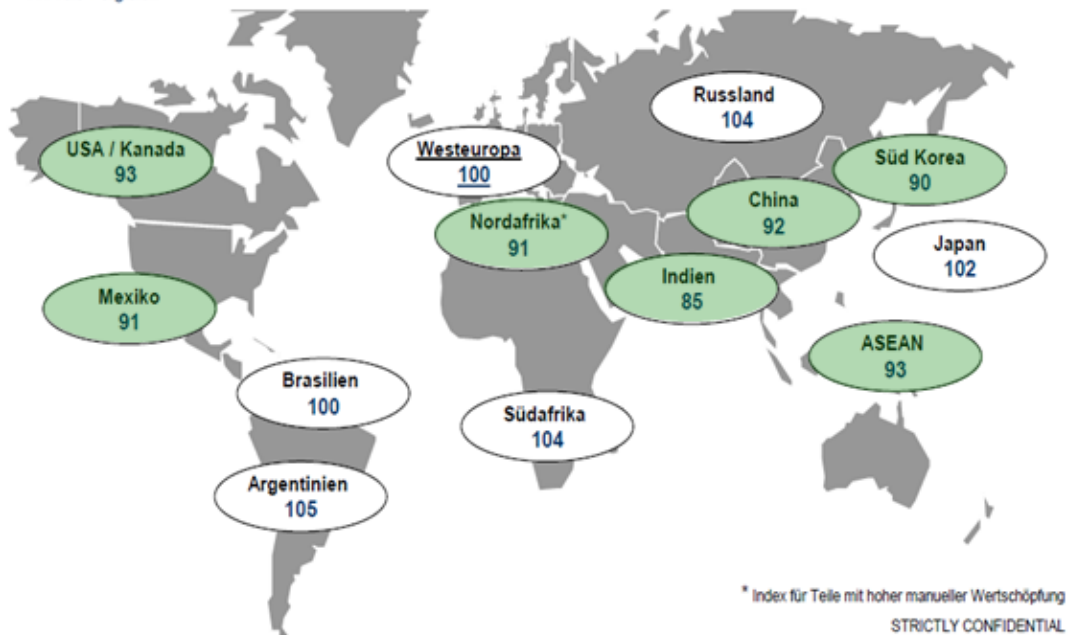
Obr. 11: Grafické znázornění LBI v Evropě

Zdroj: Interní materiál koncernu Volkswagen AG.

Přímou vývozní subvencí rozumíme vládní podporu na vyvážené zboží nebo se setkáváme i s nepřímou podporou, což bývá většinou v podobě exportních úvěrů a pojištění. Co se týká legislativních podmínek, zde bych zmínil problematiku ekologických norem, pracovních podmínek a jejich úpravu. Jakékoliv legislativní úpravy pracovního práva se projeví zejména v ceně práce a potřeb zaměstnanců.

Lokaler Beschaffungsindex (LBI) PR64, empirisch, durchschnittlich pro Land

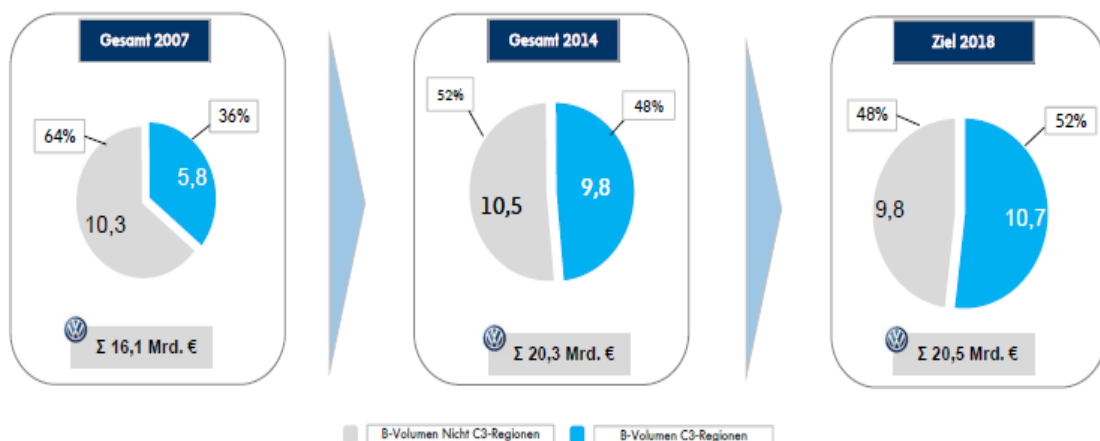
Basis Westeuropa = 100
Tiefenlokalisiert (hoher lokaler Wertschöpfungsanteil)
A-Preis Vergleich



Obr. 12: Grafické znázornění LBI ve Světě

Zdroj: Interní materiál koncernu Volkswagen AG.

Beschaffungsvolumen VW Pkw Europa [in Mrd. €]



Obr. 13: Strategie zaměření na C3 země v rámci koncernu

Zdroj: Interní materiál koncernu Volkswagen AG.

4.3 Insolvence dodavatelů

Velmi těsná a ekonomicky výhodná spolupráce mezi výrobcí vozů a jejich dodavateli s sebou přináší rizika při nákupu, která mohou narušit plynulost výroby, případně způsobit i citelné finanční ztráty. Jedná se například o zpoždění dodávek, nedodání či kvalitativní vady nebo v krajním případě i insolvenční dodavatele a jeho výpadek z dodavatelského řetězce.

Další rizika vyplývají ze zesílené konkurence v dodavatelském průmyslu. Z tohoto důvodu společnost ŠKODA AUTO spolupracuje při odběru montážních dílů s více dodavateli, tak aby bylo možné na případný negativní vývoj operativně reagovat. Navíc se v rámci systému řízení rizik provádějí preventivní opatření pro případ platební neschopnosti dodavatele a finanční stabilita dodavatelů je průběžně přezkoumávána. Všechna tato opatření, jak preventivní tak reaktivní, pak ve svém součtu působí aktivně směrem k maximální možné redukci rizik v rámci vztahů s dodavateli Společnosti.²⁹

²⁹ Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2014

5 IDENTIFIKACE PROBLÉMŮ PŘI VÝBĚRU DODAVATELE

5.1 Velká fluktuace personálu

Jedním ze základních principů fungujícího oddělení je mít kvalitní a zkušený tým, který dokáže reagovat na stále se zvyšující tlak na výběr dodavatele. Bohužel aktuálně patří oddělení nákupu k nejvíce fluktuativnímu oddělení v rámci celé ŠA. Je zde nutná jazyková vybavenost a velké pracovní nasazení. Představy dnešních absolventů vysokých škol se bohužel vzdalují od reality.

5.2 Velký podíl na projednávání nabídky s dodavatelem

I v dnešní zrychlené době se stále relativně často setkáváme s nutností klasického jednání s dodavatelem. Požadavky ostatních odborných oddělení vyžadují nutné projednávání, jak technických, tak i kvalitativních požadavků v průběhu výběrového řízení. Najít vhodný termín, který by vyhovoval všem stranám a zbytečně neprodužoval proces výběru dodavatele je často velkým problémem.

5.3 Technická dokumentace u vývojových dodavatelů

Nezbytným faktorem pro úspěšnou nominaci dodavatele je kvalitní zpracování technického zadání. Zde mám na mysli hlavně LAH (Lastenheft) podklady, které dostává vývojový dodavatel pro vypracování nabídky. U takto náročných LAH dílů se často realizují složité jednání, kde je dodavatel konfrontován s nabízeným technickým řešením. Tato fáze projednávání nabídky je často zdlouhavým procesem, neboť není jasně definované technické zadání. Nabídka je vypracována na základě zkušeností dodavatele s daným dílem. Bavíme se tu o komplikovaných dílech, jako jsou např. přístrojová deska, nárazník, sedačky atd. Dodavatelé musí být schopni spolupracovat s Technickým vývojem. K tomu je nutné, aby měli přístup k systémům pro výměnu technických dat (KVS).

5.4 Dosažení cenového targetu na díl

Jedním z nejdůležitějších kritérií před nominací dodavatele je dosažení targetu. Target určuje oddělení controllingu a je to maximální cena, za kterou je možné poptávkové řízení uzavřít. Target se určuje na základě zkušeností z již nominovaných dílů v návaznosti na technické požadavky a kvalitativní normy. Dosažení tohoto targetu bývá mnohdy velkým problémem. Setkáváme se s realitou, že dodavatelé nejsou schopni stanoveného targetu dosáhnout, což se bohužel negativně promítne v celkové době poptávkového procesu. Následují pak interní jednání na úrovni představenstva, kde se rozhoduje, zdali dojde k navýšení cenového limitu nebo se vrátí technické zadání na konkrétní díl k přepracování do technického vývoje. To sebou přináší značná rizika na oddálení termínového plánu pro daný projekt. Pro zajištění dílů pro předsérii potom musí být dodatečně sjednána malosériová nářadí, která zajistí plynulý náběh. S tím jsou samozřejmě spojené vícenáklady na investice, které se musí také do projektu započítat.

5.5 Negativní hodnocení navrhovaného dodavatele

Každý týden se pravidelně schází ŠSC grémium za účasti odborných útvarů nákupu, vývoje, kvality, logistiky, výroby a controllingu, kde oddělení nákupu navrhuje nevýhodnějšího dodavatele pro nominaci.

Zde mají právo odborné útvary techniky, kvality a logistiky vznést námitku ohledně nominace navrhovaného dodavatele. Děje se tak prostřednictvím hodnocení dodavatele formou ratingu A, B nebo C. Při zadání ratingu „C“ je prakticky nemožné dodavatele nominovat. Děje se tak v návaznosti na negativní zkušenosti s dodavatelem. Tímto dochází k posunutí termínu nominace minimálně o týden, než se odborné útvary domluví na společném konsensu.

6 NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ VÝBĚRU DODAVATELE

6.1 Fungující Risk management (RMI)

RMI musí zabezpečit odvrácení bezprostředně hrozících škod společnosti, především však zabránit zastavení výroby. RMI je oprávněn uvolnit platby do kumulativní hodnoty 1 mil. Euro na dodavatele na základě vyhodnocení rizikového potenciálu k odvrácení bezprostředně hrozících škod.

6.1.1 Návrh včasného varování

Cílem včasného varování je rozpoznání hrozící insolvence již v prvopočátku a tím minimalizovat riziko ztrát.

Z mého pohledu jsou faktory varování např. následující idikátory:

- signál přímo od dodavatele.
 - žádost o zkrácení platebních podmínek.
 - požadavek na zvýšení ceny.
- neplnění odvolávek.
- neplnění termínů u nových projektů.
- neproplácení faktur subdodavatelům.
- podbízení při poptávkovém řízení (nerealistické nabídky).
- zhoršení kvality.

6.1.2 Návrh na řízení insolvenčí

Navrhuji v rámci „Risk manegementu“ stanovit taková opatření, která by vedla k udržení dodávek s určitým rizikem ztrát v případě hrozících nebo vzniklých insolvenčí s cílem tato rizika minimalizovat.

V rámci běžných odpovědností příp. k maximálnímu udržení dodávek bez rizika ztrát v případě krátkodobě hrozící nebo vzniklé insolvence, navrhuji například opatření:

- předčasné uhrazení pohledávek dodavatele.
- termínované zkrácení splatnosti.
- mimořádné platby s protislužbou.

6.2 Návrh na zajištění kvalitního personálu

Řešení vidím především v rozšíření nabídky možnosti vykonávání praxe na nákupu během studia na vysoké škole. Tímto počinem se prohloubí vědomí u potenciálních uchazečů, kteří budou mít možnost nakouknout do tajů procesu výběru dodavatele a zároveň se tak ulehčí kmenovým zaměstnancům.

Eliminují se tak případy, kdy absolvent vysoké školy, který hledá uplatnění na trhu práce, bude mít tak reálnou představu o náročnosti zaměstnání a nebude se stávat, že po necelém roce po nezbytném proškolení si hledá jiné zaměstnání.

Tímto by byla zajištěná kvalifikovaná pracovní síla a výrazně by se tak zkrátila doba na nutné proškolení nově příchozích. Domnívám se, že fundovaný personál je důležitým faktorem úspěchu firmy.

6.3 Návrh na zkvalitnění on-line jednání

V současné době je nutné, aby se v rámci zrychlení poptávkového procesu používala informační technologie. Je to především z důvodu výměny informací s dodavateli. K tomu je potřebná vhodná a stabilní síť informačních systémů, která zajistí přenos dat k adresátovi bez ohledu na fakt, kde se právě nachází. Současný systém, který se v rámci koncernu VW používá pro on-line jednání se jmenuje ESL.

Navrhuji, aby se používání tohoto systému využívalo dříve než na konci poptávkového procesu, abychom měli reálnější přehled o tom, kteří dodavatelé se dokáží přiblížit targetu a nerealizovala by se zbytečná osobní jednání.

Mluvíme o minimálních nákladech, které v porovnání s časem a vynaloženým úsilím pro organizaci osobního jednání rozhodně firmu nezatíží.

6.4 Návrh na interní komunikaci ohledně poptávkové dokumentace

Nevím, zdali je úplně reálné odstranění tohoto problému. Nicméně se domnívám, že v případě lepší komunikace odborných útvarů a dodržování všech milníků by byl proces transparentnější. Mám na mysli především dodržování termínových plánů u designu, aby nedocházelo v průběhu vývoje ke změně koncepce a následné změně specifikace LAH dílů. Docílíme tím především úsporu času a v neposlední řadě značnou úsporu nákladů, které musíme vynaložit na dodatečné řešení.

6.5 Návrh na napasování targetu před ŠSC meetingem

Targety jednotlivých dílů bývají mnohdy záměrně podhodnoceny. Vzhledem k stále rostoucím nákladům na mzdy, energii a v neposlední řadě cen materiálů se mnohdy hledají následná řešení, která znamenají změnu technických nebo kvalitativních požadavků. Na druhou stranu se stává, že dodavatelé, kteří nabízejí např. z C3 regionů jsou schopni targetu dosáhnout nebo někdy dokonce i nabídnout cenu, která je pod stanovenou tergetovou hranicí.

Navrhuji, aby se vždy v rámci projektu stanovila celková hranice jednicových nákladů jednotlivých nakupovaných komodit, což by pak dávalo prostor ke snížení nebo naopak k zvýšení targetu jednotlivých dílů před nominací.

6.6 Návrh na způsob zadávání hodnocení dodavatele

Navrhuji, aby odborné útvary měli kdykoli možnost zadávat negativní rating „C“ do systému STAR k danému dodavateli, aby se tak nestávalo až těsně před nominací.

Dle mých poznatků jsou tyto negativní zkušenosti u sériových dodavatelů komunikována např. vývojovým oddělením mnohem dříve. Nákup by tak měl informaci o možném problému mnohem dříve a mohl by tomu pak přizpůsobit strategii výběru dodavatele.

ZÁVĚR

Ve své práci jsem se zaměřil na proces výběru dodavatelů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., konkrétně poptávkového řízení Forward Sourcing, který se zabývá výběrem a následné nominace nejvhodnějšího dodavatele u nových dílů.

V dnešním globalizovaném světě se stále hledají nové možnosti, jak minimalizovat výrobní náklady. Výjimkou není ani ŠKODA AUTO a.s., kde se v rámci koncernové strategie snaží proniknout na nové trhy. V rámci zajištění konkurenceschopnosti je hledání nových příležitostí důležitým stimulem pro vyjednávací pozici.

V úvodní části bakalářské práce jsme se zabývali teoretickými východisky nákupního systému. Vysvětlili jsme si funkce a cíle fungujícího nákupního oddělení a vymezili působnosti, které je nutné zajistit. Dále se práce věnuje charakteristice společnosti ŠKODA AUTO a.s.

V hlavní části práce byl představen fungující systém procesu zajištění materiálu (Forward Sourcing), se zaměřením na kompetence a povinnosti nákupu. V této kapitole byly představeny cíle nákupního oddělení, které musí být v souladu nejen s podnikovými, ale i koncernovými cíli. Za dílčí část této praktické části lze považovat přehledné definování jednotlivých postupů, které jsou ve ŠKODA AUTO a.s. využívány. Celý proces poptávkového řízení byl rozdělen do šesti bloků, které byly následně detailně popsány. V dnešní době, kdy v souvislosti s růstovou strategií firma nastartovala kroky, které by měli vést k nárůstu výroby nejenom v rámci evropské unie, ale především ve stále rostoucích trzích, jako například Čína je zajištění konkurenceschopnosti neodmyslitelným faktem. V souvislosti s tímto nárůstem je tendence využít těchto synergií a najít vhodné dodavatele, kteří by rozšířili dodavatelské portfolio za cenově výhodnějších podmínek.

Domnívám se, že je potřeba každou takovou alternativu dobře zvážit, protože rizika, která tato rozhodnutí přináší, jsou dle mého názoru v některých případech nezanedbatelná. Ať už z hlediska logistického toku, tak především zajištění kvality, která je pro současného zákazníka největší prioritou. Velkou pozornost bych naopak soustředil na tuzemské firmy, které mají velký potenciál i v koncernovém měřítku.

Cílem této práce byla analýza procesu výběru dodavatele. V neposlední řadě pak identifikace možných rizik, se kterými se v souvislosti s procesem výběru dodavatele v automobilovém průmyslu setkáváme. Dále pak formulace určitých doporučení, jak tato rizika co možná nejvíce eliminovat. Možná někoho napadne, že v dnešní době, kdy

se používají moderní technologie, je to prakticky nemožné. Nicméně jsem přesvědčen, že je stále co zdokonalovat a poučovat se z chyb, které v souvislosti s výběrem dodavatele a enormním tlakem na snižování nákladů identifikujeme. Vždy musíme být o malý krůček napřed před naší konkurencí.

Rozsah této práce bohužel nedovoluje detailně rozklíčit všechny nákladové analýzy, které se v rámci této nadnárodní firmy používají. V závěru práce jsem navrhl možná doporučení, která by mohla přispět k celkovému urychlení procesu výběru dodavatele.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Expert, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

Interní materiály koncernu Volkswagen AG.

Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

Interní materiály Škoda Auto a.s.

LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

SYNEK, M a kolektiv. *Manažerská ekonomika. 1. vydání originálu*. vyd. Praha: GRADA, 2001. 475 s. ISBN 80-247-9069-6.

SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika. 4., aktualizované a rozšířené vydání*. 4. vyd. Praha: GRADA, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7

TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu*. Praha : Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

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

Výroční zpráva firmy Škoda Auto a.s. 20013

Výroční zpráva firmy Škoda Auto a.s. 20014

Seznam použitých internetových zdrojů

http://auto.idnes.cz/skoda-hispano-suiza-se-vyrabela-v-plzni-i-mlade-boleslavi-prvni-vuz-koupil-prezident-masaryk-id3/auto_ojetiny.aspx?c=A110512_123553_auto_ojetiny_fdv

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK A PŘÍLOH

Seznam obrázků

Obr. 1: Předání vozu Škoda Hispano Suiza prezidentu T.G.Masaryku v roce 1926	23
Obr. 2: Vývoj modelových řád od roku 1991 – 2016	23
Obr. 3: Výrobní závody ŠA	25
Obr. 4: Podíl exportu na celkové bilanci	26
Obr. 5: Finanční ukazatele v porovnání v letech 2013/2014	27
Obr. 6: Struktura nákupu ŠA	27
Obr. 7: Grémium Corporate Sourcing Committee	44
Obr. 8: Struktura IPCM	44
Obr. 9: Metody IPCM dle jednotlivých fází	48
Obr. 10: Přehled regionálních C3kanceláří v koncernu VW	51
Obr. 11: Grafické znázornění LBI v Evropě.....	52
Obr. 12: Grafické znázornění LBI ve Světě	53
Obr. 13: Strategie zaměření na C3 země v rámci koncernu	53

Seznam tabulek

Tab. 1: Nákupní náklady	50
-------------------------------	----

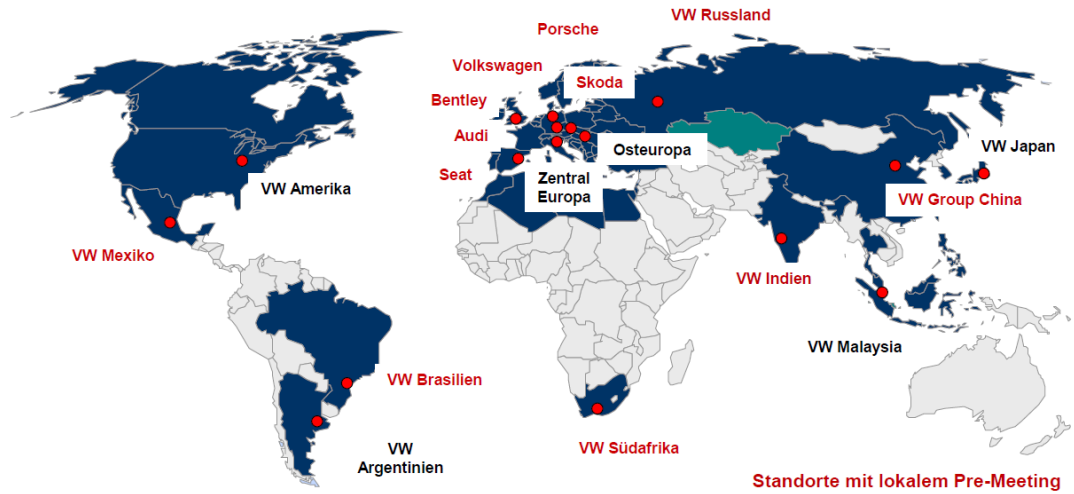
Přílohy

Příloha A: Provázanost koncernových značek.....	I
Příloha B: Nákupní proces Forward a Global Sourcing termínově	II
Příloha C: Model procesu NF/2 – Nákladová analýza	III

PŘÍLOHY

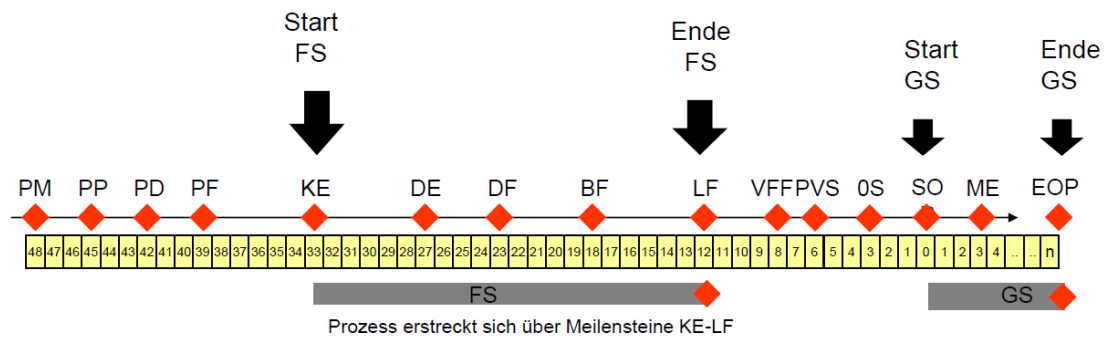
Příloha A: Provázanost koncernových značek

Weltweite Einkaufsbüros (RSOs)



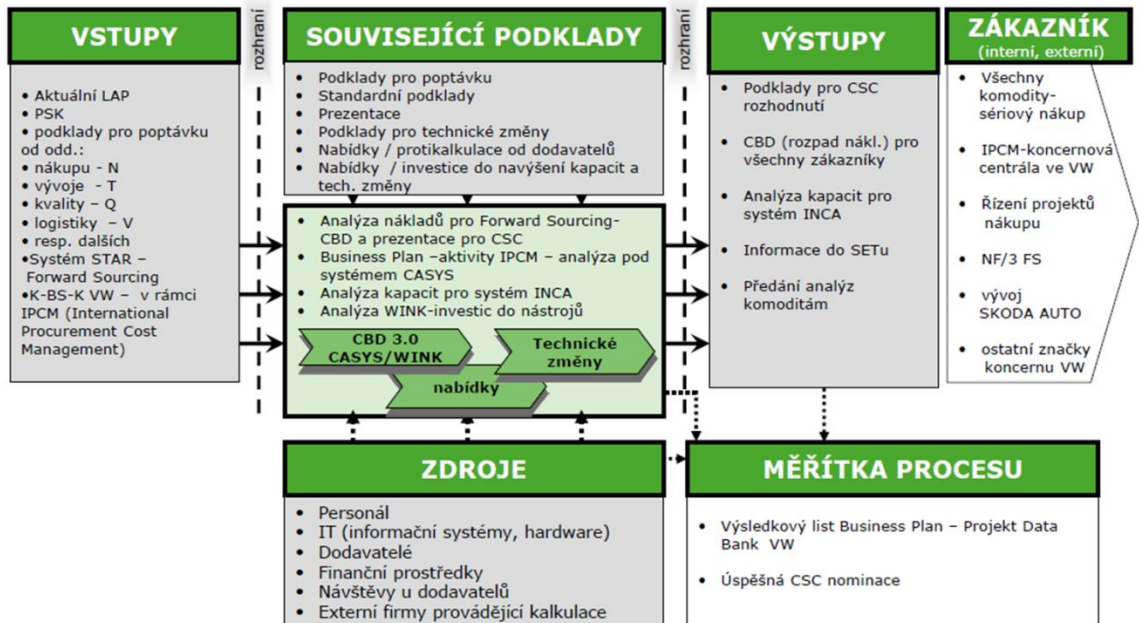
Příloha B: Nákupní proces Forward a Global Sourcing termínově

Beschaffungsprozesse Forward- und Global Sourcing im PEP



Příloha C: Model procesu NF/2 – Nákladová analýza

Model procesu NF/2 – Nákladová analýza



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Vladimír Pelant

Obor: Evropská hospodářskoprávní studia

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Nákladová analýza v rámci dodavatelských firem nákupu

Rok: 2016

Počet stran bez příloh: 49

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů české literatury a pramenů: 13

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Michal Vacenovský LL.M.