

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R088 Podniková ekonomika a management provozu

Optimalizace výběrového řízení dodavatele ve firmě ŠKODA AUTO a. s.

Bogdan PERETURIN

Vedoucí práce: Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

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

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji doc Ing. et Ing. Martinu Foltovi, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod	7
1 Nákup a jeho charakteristika.....	8
1.1 Základní funkce a úkoly oddělení Nákupu.....	8
1.2 Základní cíle nákupu	9
1.3 Nákupní činnosti výrobního podniku	10
2 Nákup ve ŠKODA AUTO a. s.	17
2.1 Popis společnosti ŠKODA AUTO a. s.	17
2.2 Organizace nákupu ŠKODA AUTO a. s.	18
2.3 Nákupní proces	20
3 Forward Sourcing	23
3.1 Příprava Forward Sourcingové poptávky	23
3.2 Založení Forward Sourcingové poptávky	24
3.3 Cenové jednání	26
3.4 Zadání zakázky	27
4 Zhodnocení procesu a návrhy na optimalizace výběru dodavatele	30
4.1 Zhodnocení procesu výběru dodavatele	30
4.2 Návrhy na optimalizaci procesu výběru dodavatele	32
Závěr	34
Seznam literatury	36
Seznam obrázků a tabulek.....	38
Seznam příloh	39

Seznam použitých zkratk a symbolů

ŠA	ŠKODA AUTO a. s.
VW	Volkswagen AG
FS	Forward Sourcing
GS	Global Sourcing
ESL	Electronic Supplier Link
CBD	Costbreakdown
SBL	Standard Bidders List
OV	Online Verhandlung
RSO	Region Sourcing Office
ŠSC	Škoda Sourcing Committee
CSC	Corporate Sourcing Committee

Úvod

Bakalářská práce je věnována tématu nákupních činností, jako je například výběr dodavatele ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. a byla vypracována na základě absolvování povinné praxe na oddělení Nákup agregát.

Současná doba je velice těžké období z pohledu konkurence mezi výrobcí a prodejci různých druhů zboží. Technologie a jejich dostupnost je zhruba stejná a finanční stránka konkurentů je také podobná. Jediné místo, kde se výrobci mohou výrazně odlišit od konkurentů je zefektivnění výroby spořením, což je základem nákupního procesu a také jeho cílem.

Cílem bakalářské práce je popsat a následně analyzovat proces výběru dodavatele ve společnosti ŠKODA AUTO a. s., jako jednu z nejdůležitějších a základních funkcí podnikového nákupu, a na základě této analýzy navrhnout opatření pro optimalizaci procesu.

Bakalářská práce je členěna do 4 základních kapitol. První kapitola bude věnována teoretické části práce, kde bude vysvětlena role nákupu v podniku a jeho charakteristika. Dále budou popsány hlavní funkce a cíle nákupu. V poslední části teorie budou rozepsány činnosti nákupního útvaru podniku.

Druhá kapitola přináší praktický pohled na společnost ŠKODA AUTO a. s. V kapitole bude popsána organizační struktura společnosti a postavení útvaru Nákupu v rámci podniku.

Třetí kapitola se bude věnovat specifické nákupní činnosti – výběr dodavatele na nové díly (Forward Sourcing). V této části práce budou rozepsány jednotlivé kroky výběrového řízení.

Poslední kapitola bude obsahovat zhodnocení výše zmíněného Forward Sourcingu. Na základě tohoto rozboru budou navržena opatření pro optimalizaci daného procesu.

1 Nákup a jeho charakteristika

Nákup je jednou z nejdůležitějších a základních funkcí každého podniku. Pojem nákup lze definovat jako:

„Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity. Nositelem funkce nákupu je útvar nákupu, v některých podnicích nazývaným útvar zásobování. 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 nákupu v neposlední řadě na účinnosti ekonomické situace útvaru jako celku a jeho jednotlivých pracovníků.“ (Manažerská ekonomika, Synek a kol, 2002, str. 189)

Z hledisek jak operativního, tak i strategického, nákup má zásadní podíl na úspěchu podniku. Nákup představuje potřebná opatření, která směřují k zajištění zdrojů a jejich následnému využití uvnitř podniku. Tomek a Vávrová (2007) uvádějí, že můžeme pojem nákup chápat jako:

- Funkci – jako významný úkol v rámci souboru podnikových aktivit,
- Proces – jako proces dispozice s dodávaným zbožím,
- Organizační jednotku – pracovní místo, kterému je přidělena nákupní činnost.

1.1 Základní funkce a úkoly oddělení Nákupu

Základní funkcí Nákupu je efektivně uspokojovat potřeby podniku. Dosahuje toho zabezpečením surovin, materiálů a výrobků pro výrobní a nevýrobní procesy, a to v potřebném množství, kvalitě, ceně, místě a času. Obecně lze říci, že hlavním úkolem útvaru Nákup je zajištění vstupů podniku. (Boučková a kol., 2003)

Pro splnění základní funkce Nákupu, tedy dodržení kritérií ekonomické efektivnosti, se předpokládá:

- Budoucí předpokládané potřeby vstupních materiálu by měly být zajištěné co nejpřesněji a včas,
- Systematicky vybírat optimální zdroje pro uspokojování těchto potřeb,

- Smlouvy o ekonomický efektivních dodávkách mají být včas projednané a uzavřené. Trvale by měla být sledována jejich realizace a projednáváné případné změny v průběhu realizace,
- Efektivně využívat a systematicky sledovat stav zásob,
- V případě ohrožení podnikových potřeb okamžitě a pružně realizovat operativní zásahy,
- Neustále se starat o zajištění optimální kvality nakupovaných materiálů,
- Při realizaci materiálových toků zajistit odpovídající efektivní fungování materiálně technické základny nákupu, především skladového hospodářství, dopravy a ostatních logistických procesů,
- Vytvářet a starat se o potřebný informační systém pro řízení nákupního procesu podniku,
- Zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj nákupních procesů,
- Zajištění aktivního uskutečňování přípravy, výdejů a přísunu surovin či materiálů na místa spotřeby. (Synek a kol., 2002)

1.2 Základní cíle nákupu

Základní funkce nákupu slouží jako směrnice pro splnění stanovených cílů. Cíle nákupního útvaru, jako cíle ostatních jednotlivých organizačních jednotek společnosti, jsou odvozovány od cílů celopodnikových.

Základní cíle podniku jsou:

- Uspokojení potřeb,
- Snižování nákupních nákladů,
- Zvyšování jakosti nákupu,
- Snižování nákupního rizika,
- Zvýšení flexibility nákupu,
- Orientace nákupních cílů na veřejné zájmy.

Jeden ze základních cílů nákupního útvaru – **uspokojení potřeb** u výrobních podniků se projevuje zajištěním potřebného materiálu či služeb pro výrobní proces.

Snížení nákupních nákladů je spojeno s dosažením nejnižší ceny vlastního výrobku, či nižších nákladů spojených s nákupem od dodavatelů. Dále je jedná například o dopravní a pojistné náklady. Se snižováním nákladů je vždy spojeno určité riziko, při kterém může dojít ke snížení kvality nebo růstu zásob.

Zvyšování jakosti nákupu je zajištění kvality nejenom nakupovaného materiálu, ale navíc i kvality nákupních podmínek. Důležitým úkolem nákupu je dosažení rovnováhy, tudíž aby nedošlo k rozporu mezi požadavky na kvalitu z jedné strany (strany Nákupu) a parametry kvality na straně druhé (dodavatele).

Každá nákupní činnost je spojena s určitým rizikem. **Nákupní riziko** je spojeno nejenom s jednou, nýbrž několika základními veličinami. To jsou cena výrobku či služby, dodací lhůta, místo dodání, kvalita produktů apod.

Zvýšení flexibility nákupu spočívá v chování, které poskytuje v budoucnu prostor pro využití více nákupních příležitostí.

I když **orientace nákupních cílů na veřejné zájmy** není hlavní cíl podniku, má významný podíl na jeho úspěchu. Propojenost podniku s okolním prostředím ho nutí nejenom počítat s důsledkem svého jednání, ale zároveň i přizpůsobovat se veřejným zájmům. (Lukoszová, 2004; Tomek, Hofman, 1999)

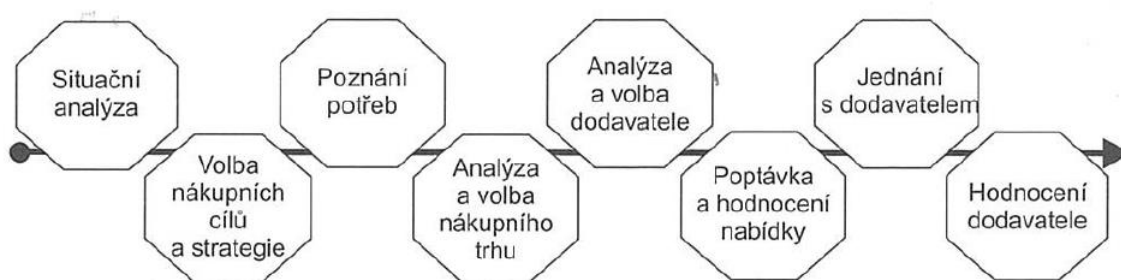
1.3 Nákupní činnosti výrobního podniku

Nákupní proces lze chápat na jedné straně jako realizované činnosti na nákupním trhu. Úkolem nákupního procesu je zajištění výrobního materiálu, surovin, zařízení a služeb pro interní zákazníky ve výrobě, vývoji, pomocných a obslužných procesech i ve správě. Na druhé straně nákup musí plnit úkoly uvnitř podniku, jako plánování množství spotřeby, termínů, řízení zásob, optimalizace dodacích termínů a množství, apod. (Tomek, Vávrová, 2007)

Mezi hlavní nákupní činnosti výrobního podniku patří:

- Situační analýza,
- Volba nákupních cílů a strategie,

- Poznání potřeb,
- Analýza a volba nákupního trhu,
- Analýza a volba dodavatele,
- Poptávka a hodnocení nabídky,
- Jednání s dodavatelem,
- Hodnocení dodavatele.



Zdroj: TOMEK, VÁVROVÁ; *Řízení výroby a nákupu*, 2007, str. 274

Obr. 1 Schéma nákupní činnosti výrobního podniku

Základem **situační analýzy** je zjištění a vyhodnocení všech podmínek, na základě kterých by měla být zvolena optimální nákupní strategie a prováděna všechna opatření k dosažení stanovených cílů. Jde o stanovení okolností, ke kterým je nutné nákupní činnost přizpůsobit, aby byly využívány potenciální šance a zároveň snížena rizika případných hrozeb. Situační analýza zahrnuje nejen rozbor vnějších podmínek, ale i silné a slabé stránky podniku z ovlivňující nákupní činnosti. Další součástí analýzy je stanovení podnikového potenciálu ve všech oblastech, které se podílejí na procesech hodnototvorného řetězce. Jedná se o odbytový potenciál, tvůrčí potenciál (vývoj, design, konstrukce, technologie, apod.), potenciál výroby, finanční potenciál a vlastní nákupní potenciál.

Na základě výše uvedené situační analýzy musí být **zvoleny nákupní strategie a cíle podniku** s ohledem nejenom na nákupní, a také na celopodnikovou strategii. Na základě poskytnutých kritérií by měla být zvolena optimální strategie pro zabezpečení informací a plánování nákupu. Nákupní cíle, stejně jako cíle jednotlivých podnikových funkcí jsou odvozovány v rámci operacionalizace cílů od podnikových cílů. Stanovení nákupních cílů ovlivňují následující faktory: zjištění

potenciálu, možnost dosažení dlouhodobých cílů, konkurenční výhoda, minimalizace nejistoty. Součástí nákupní strategie je volba zdrojů, kterou se nazývá tzv. sourcingová strategie.

Sourcingová strategie může být členěna podle několika hledisek, která jsou uvedena níže.

- Podle geografického rozložení,
 - a) Global Sourcing - Jedná se o rozšiřování nákupní politiky na mezinárodní nákupní zdroje. Cílem nákupní strategie je najít nejlepšího dodavatele ve světě. Global Sourcing má řadu nevýhod a to jsou: vyšší logistické náklady a kulturní odlišnosti (jazyk, mentalita, úroveň managementu, apod.),
 - b) Local Sourcing – vyhledávání tuzemského dodavatele. Cílem je využití lokálních dodavatelů pro rychlé zajištění potřeb, minimalizaci logistických nákladů a snížení rizika nedodání materiálu.
- Podle počtu dodavatelů,
 - a) Single Sourcing – počet dodavatelů omezen, soustředění na zvýšení kvality dodávek,
 - b) Multiple Sourcing – pro jeden materiálový druh se využívá nejméně dvou dodavatelů. Cílem je zajištění eliminace úzkých míst v dodávkách. Zpravidla relativně větší díl ponechán kapacitně výkonnějším dodavatelům.
- Podle rozsahu dodávaných výkonů,
 - a) Component Sourcing – dodávky pro montážní činnost,
 - b) Modular Sourcing – výběr dodavatele přímo v návaznosti na jednotlivé stupně výroby.

Poznání potřeb je činnost, která je součástí operativního plánování odbytu, výroby a nákupů. Specifikace požadavků na spotřebu by měly být definovány tak, aby mohly být základnou pro volbu trhů a dodavatelů. Proces stanovení potřeb vychází nejenom z norem spotřeby materiálů, kusovníku nebo časových řad o minulé spotřebě, ale musí zahrnovat skutečné spotřeby materiálu v rámci tvorby

minulého či nového produktu. Pokud se jedná o nové produkty, proces poznání potřeby musí probíhat od analýzy odbytového trhu až po použití materiálu.

Analýza nákupního trhu představuje systematické a komplexní sledování tržní struktury. Jedná se o účelový výzkum, který slouží pro vysvětlení tržních vztahů a situace na nákupním trhu. Výsledkem analýzy nákupního trhu je množina potenciálních dodavatelů, které v následujícím kroku budou analyzovány dle stanovených kritérií a následně redukovány na konečný počet dodavatelů.

Jednou z dalších nejdůležitějších činností nákupního procesu je **analýza a volba dodavatele**. Chyba při volbě dodavatele může vést k nadměrným nákladům, logistickým problémům, či neoptimální kvalitě. Následkem může být i zdržení celého výrobního procesu. Prováděním analýzy potenciálních dodavatelů lze získat následující informace:

- Všeobecné podnikové informace. Jedná se o základní informace, jako je forma podnikání, velikost podniku a jeho obrát, kvalita výrobního programu, finanční situace dodavatele, úroveň managementu podniku, atd.,
- Specifické informace, které se vztahují k nakupovanému materiálu. Například možnost výrobní kapacity, kvalitativní parametry výrobků, řízení kvality, spolupráce podniku s dalšími subdodavateli, apod.,
- Kondiční a servisní podmínky, které zahrnují cenu, platební a dodací podmínky,
- Informace o dodavatelsko-odběratelských vztazích. Zde je důležité zjistit, zda je možnost odběru materiálu od jiných konkurenčních dodavatelů,

Výběr dodavatele vyplývá ze tří základních podmínek:

- Produkt odpovídá požadavkům, tj. je kvalifikován,
- Dodavatel splňuje obchodní (marketingové) požadavky,
- Prověření manažerského systému (existence pravděpodobnosti, že dojde k vytvoření požadovaných vztahů).

V podniku se procesu výběru dodavatele účastní nejenom zástupci útvaru Nákup, ale i pracovníci jiných útvarů. (Synek a kol., 2002)

Účastníci procesu výběrového řízení tvoří tzv. nákupní centrum, který má za hlavní úkol vybrat vhodného dodavatele. Účastníci procesu se dělí do šesti rolí:

- Uživatelé - pracovníci, kteří přímo užívají výrobek či službu,
- Ovlivňovatelé – zaměstnanci, kteří ovlivňují kupní rozhodnutí. Mají za úkol podporovat nákupní proces, dále například specifikují vlastnosti nakupovaného výrobku,
- Rozhodovatelé – lidé, kteří rozhodují o specifikaci produktu a dodavatelských podmínkách. V podniku roli rozhodovatele obvykle hraje zástupce z vyššího managementu,
- Schvalovatelé – manažeři posuzující a schvalující rozhodování rozhodovatelů. Stejně jako u rozhodovatelů, i schvalovatelé bývají obvykle zástupci z vrcholového managementu podniku,
- Nákupčí – pracovníci, jejichž úkolem je vybírat a jednat s potenciálními dodavateli, s ohledem na požadované cíle podniku,
- Je možné se také setkat s funkcí "strážných dohlížečů". Tito účastníci nákupního procesu mají zabraňovat nežádoucím účinkům rozhodnutí ostatních účastníků procesu a poskytovat objektivitu při konečném rozhodování (Synek a kol., 2002).

Důležitou částí nákupní činnosti je hledání nových nákupních příležitostí. V praxi se často stává, že podniky, které jsou vhodné k potenciálnímu nákupu, jsou přehlížené a nedává se jim v procesu dostatečná příležitost k prosazení se. Může se jednat o nový nebo opakovaný nákup, kde se objevuje možnost změny dosavadního dodavatele. Při rozhodování o změně či vyhledávání nového dodavatele, by podnik měl věnovat pozornost především dodavatelům, kteří:

- Nabízejí levný výrobek při standardní nebo případně přijatelné nižší kvalitě a při odpovídající úrovni služeb,
- Poskytují slevy – například slevy množstevní, sezónní, apod.,
- Nabízejí prestižní výrobky za vyšší cenu. Náklady spojené s pořízením těchto výrobků se vyplatí buď prostřednictvím vyšší ceny při prodeji zboží, nebo prostřednictvím nízkých nákladů ve výrobě,

- Nabízejí široký sortiment výrobků. Široký sortiment dává prostor pro vyhledávání výrobků s přesnými požadavky, bez potřeby modifikace anebo variantu, která umožní výrobu s nižšími náklady,
- Neustále uskutečňují intenzivní inovace. Tito dodavatelé se mohou pružně přizpůsobit novým trendům ve výrobě a okamžitě reagovat na technické změny, které jsou prováděné během vývoje nového produktu,
- Poskytují široký servis služeb. Výhoda těchto dodavatelů je v tom, že projevují větší snahu přizpůsobit se potřebám zákazníka a jsou ochotni spolupracovat při řešení otázek v oblasti kvality výrobků či služeb,
- Garantují stabilitu obchodního vztahu. Tito dodavatelé ochotněji přistupují na určité změny, které mohou být vyvolané neočekávanými událostmi – a to buď ve výrobě, nebo na trhu. (Synek a kol., 2002)

Dojde-li ke schválení dodavatele, pak **následuje poptávka a hodnocení nabídky dodavatele.**

Poptávka by měla obsahovat následující údaje:

- Označení materiálu,
- Potřebné množství,
- Kvalitativní požadavky materiálu,
- Požadovaný způsob zpracování,
- Dojednané záruky či služby,
- Platební a dodací podmínky,
- Požadavky na balení,
- Očekávané slevy,
- Dodací lhůty.

Podle Tomka a Vávrové (2007) dochází po obdržení nabídek od všech potenciálních dodavatelů k jejich porovnání. K tomu jsou využívána následující kritéria:

- Zaručená cena při příjmu zboží,

- Spolehlivost dodávky, dodržování stanovených termínů dodávky a existence možnosti regulace dodávek,
- Úroveň kvality a její trvalost,
- Servis a místo plnění dodávky.

Ve fázi **jednání s dodavatelem** dochází k osobnímu kontaktu nákupčího s potenciálním dodavatelem. Pro úspěšné jednání by měly být dodrženy zásadní předpoklady jako výkonnost, sebevědomí, vnímavost a trpělivost. Vlastní jednání s dodavatelem by mělo probíhat formou diskuze, v průběhu které by měly být definované cíle a podmínky obou stran. V případě, že vyhovují kladené požadavky odběratelem dodavateli a naopak, výsledkem z tohoto jednání je **vystavení objednávky** a následující spolupráce.

Objednávka má obsahovat následující data:

- Výzva k provedení určité operace,
- Jméno a adresu obou stran,
- Přesný popis materiálu či služeb,
- Místo a termín dodání,
- Povinnosti obou stran,
- Ostatní formální podmínky.

Dalším krokem v procesu je **kontrola objednávky a hodnocení dodavatele**. Kritéria hodnocení podniku zahrnují nejenom předpokládané dodavatelské schopnosti, které byly posuzovány ve fázi výběru dodavatele, lze sem přiřadit i výsledky dodávek, které již byly uskutečněny. Jedná se o následující kritéria:

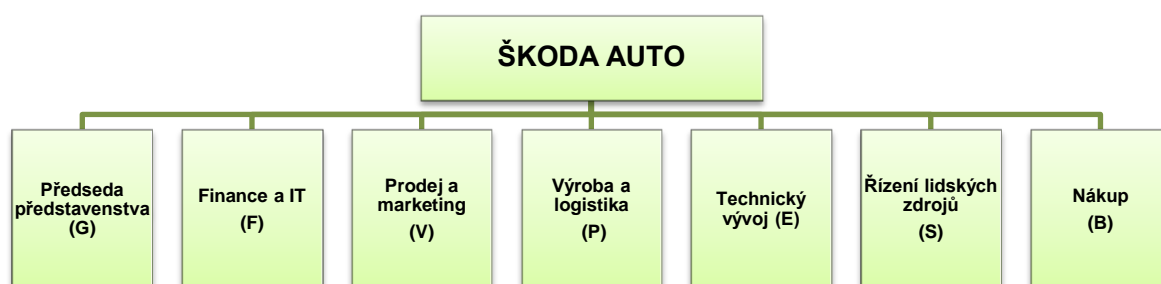
- Kvalita (bezzvadné produkty, spolupráce při plánování a řízení jakosti),
- Náklady (cenové rozpady, platební podmínky, úroveň ceny),
- Spolehlivost dodavatele (dodržení termínu a množství, flexibilita),
- Technické schopnosti (nové technologie, rozvoj produktů, technické změny),
- Servis (logistická a technická podpora),
- Komunikace s dodavatelem.

2 Nákup ve ŠKODA AUTO a. s.

2.1 Popis společnosti ŠKODA AUTO a. s.

Společnost ŠKODA AUTO a. s. byla založena v roce 1895 Václavem Laurinem a Václavem Klementem, kteří se zabývali výrobou jízdních kol a motocyklů. V roce 1991 ŠKODA AUTO a. s. podepsala smlouvu s koncernem Volkswagen AG, který zakoupil 31% akcií. V současné době se tento podíl zvýšil až na 100 %. Po totálním převzetí ŠA koncernem VW se zvýšil objem jejích dodávek a její produktové portfolio se výrazně rozšířilo. ŠKODA AUTO a. s. je jeden z nejvýznamnějších podniků v České Republice a zaměstnává více než 25 400 zaměstnanců. Hlavní činnosti podniku je výroba a prodej automobilů, originálních dílů a příslušenství značky ŠKODA a poskytování servisních služeb. Společnost v XXI. století (tedy po více než sto letech její existence) světu ukázala, že je na trhu automobilů velmi konkurenceschopná a patří mezi celosvětově uznávané automobilové značky. V loňském roce ŠA dosáhla nového rekordu. Společnost prodala více než 1 milion vozů. Celosvětové dodávky zákazníkům vzrostly v loňském roce o 6,8 % na 1 127 700 vozů (2015: 1 055 500 vozů). ŠA sídlí Mladé Boleslavi, další dva výrobní závody má ve Vrchlabí a Kvasinách. Automobily ŠKODA se kromě České republiky vyrábí také v Kazachstánu, Číně, Rusku, na Slovensku a Ukrajině. (Interní materiály ŠKODA AUTO a. s. , 2017)

Organizační struktura ŠKODA AUTO a. s. je rozdělená do 7 hlavních oblastí.



Zdroj: Interní materiály ŠA – Zaměstnanecký portál ŠKODA AUTO a. s., 2017

Obr. 2 Organizační struktura ŠKODA AUTO a. s.

Každá z oblastí má stanovený vlastní rozsah povinností a kompetencí. Dohromady se však jejich činnost prolíná v jednom celku. Činnost jedné oblasti je

závislá na správném fungování oblastí ostatních. Další kapitola práce je zaměřena na oddělení Nákupu.

2.2 Organizace nákupu ŠKODA AUTO a. s.

V této části práce budou definovány základní funkce a cíle Nákupu ve společnosti ŠA. Podle interních materiálů ŠA z roku 2017 je základní funkcí Nákupu zajišťování výrobního a režijního materiálu, služeb a investic.

Mezi hlavní činnosti oddělení Nákupu patří:

- stanovení a optimalizace struktury dodavatelů,
- smluvní zajištění dodávek,
- snižování nákladů na materiál,
- zajišťování dodavatelských kapacit,
- podpora lokalizace v zahraničních lokalitách společnosti.

Nákup ve ŠA se interně dělí na 2 základní části. To jsou:

- **Výrobní nákup,**
- **Všeobecný nákup.**

V rámci zahraničních projektů podporuje nákupní oddělení dceřiné společnosti a společné podniky při lokalizaci materiálů pro výrobky naší značky. Kromě toho působí jako nákupní tým za Českou republiku pro ostatní společnosti koncernu Volkswagen AG při poptávkovém řízení v rámci procesů Forward a Global Sourcing. U části speciálních nákupů je delegována nákupní pravomoc do dalších útvarů, jako například prototypové materiály, propagační služby, doprava. Mimo Nákupu ŠA je samostatně zajišťován nákup originálních dílů a příslušenství útvarem PD – Prodej originálních dílů/příslušenství, a to v těsné spolupráci. (Interní materiály ŠA, 2017)

2.2.1 Nákup všeobecný

Útvar **všeobecného nákupu (BA)** zodpovídá za zajištění investičních celků, náhradních dílů pro stroje a zařízení, provozních prostředků, služeb a ostatních aktiv nevýrobního charakteru. Hlavními činnostmi na oddělení všeobecného nákupu

jsou stanovení a optimalizace struktury dodavatelů v rámci koncernových CSC procesů, podpora lokalizace v zahraničních lokalitách společnosti, prodej nepotřebného výrobního materiálu, investičního majetku a výrobního šrotu, koordinace aktivit nákupu souvisejících s recyklací a smluvní zajištění dodávek.

2.2.2 Nákup výrobní

Hlavním úkolem výrobního nákupu je výběr vhodného dodavatele pro nákup materiálu, dílů a příslušenství pro výrobu vozů s ohledem na technické parametry, cenu, kvalitu a termíny dodání. Výrobní nákup je interně členěn do šesti oddělení, na základě druhu jejich činnosti

Nákup náběhy nových produktů (BN) - organizační jednotka, které odpovídá za plánování a koordinaci nákupních činností a snaží se dosáhnout finančních cílů a dodržování plánů evropských a zahraničních projektů. Hlavními činnostmi oddělení jsou řízení procesu technických změn, plánování rozpočtu a sledování materiálových, režijních, personálních nákladů a investic.

Útvar **Servisní podpora nákupu a nákup OD/OP (BS)** je zodpovědný za elektronický poptávkový proces a zpracování nákladových analýz, v průběhu vyhledávání potenciálních dodavatelů a jejich následném výběru. Oddělení taky poskytuje podporu nákupu z hlediska vykonávání administrativních činností.

Nákup interiér (BI) - oddělení, které je odpovědné za obstarání oblasti interiérových dílů. Útvar nakupuje díly pro autosedačky se všemi komponenty, díly přístrojové desky a kokpitu, střední konzole a také díly dveřních výplní, sloupků, stropních panelů, zavazadlového prostoru a izolací.

Nákup exteriér (BX) odpovídá za nákup výrobního materiálu z oblastí exteriérových dílů. Činnosti oddělení je nákup dílů „exteriér 1“ (nárazeníky, zrcátka, barvy, laky, upevňovací elementy, lakované díly) a nákup dílů „exteriér 2“ (vedení skla, pneumatiky, sklo, nádrže, hadice, izolace, gumokovová lůžka, těsnění).

Nákup elektro (BE) zajišťuje nákup výrobního materiálu z oblasti elektro dílů a agregátů. Předmětem činnosti oddělení je: nákup dílů infotainment, kabelových svazků, osvětlení a dveřních modulů.

Nákup metal (BM) je odpovědný za nákup kovového materiálu. Mezi nakupované komodity tak patří plochá ocel a spojovací materiál, výrobky z ploché oceli, díly

podvozku, surový materiál. Součástí oddělení BM je oddělení **Nákup agregát (BMP)**, které má na starosti nákup motorových dílů a převodovek.

2.3 Nákupní proces

Nákupní proces ve společnosti je klasickým nákupním procesem výrobního podniku. Podrobnější schéma nákupního procesu uvedená v příloze č. 1.



Zdroj: Interní materiály ŠA – prezentace Model procesu BM, 2016

Obr. 3 Nákupní proces ŠKODA AUTO a. s.

Jelikož ŠA je velkou společností, do nákupního procesu je zapojeno několik interních oddělení společnosti a proces nákupu probíhá v těsné spolupráci mezi nimi.

Jeden z nejdůležitějších procesů ve společnosti je výběr dodavatele. Zcela nový pohled na výběrové řízení v koncernu VW přinesl José Ignacio Lopez, který se stal členem představenstva hned po příchodu z firmy General Motors. Jeho cílem bylo snížení nákladů ve výrobní sféře. Díky jeho myšlenkám ve společnosti vznikly právě tyto dva procesy výběrového řízení:

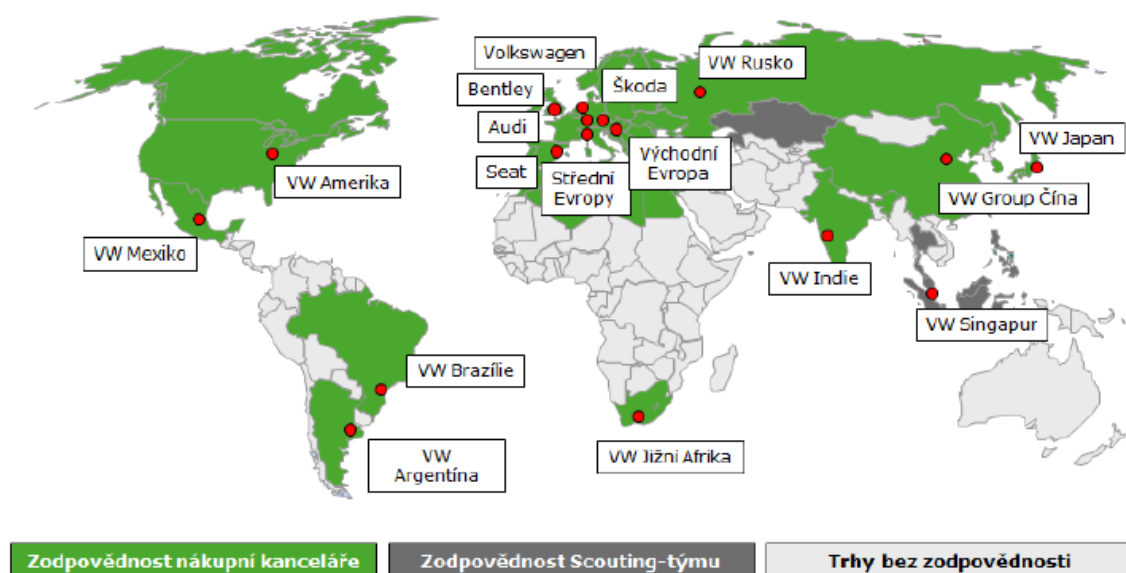
- Forward Sourcing (FS) – poptávání zcela nových dílů,
- Global Sourcing (GS) – poptávání stávajících dílů.

Forward Sourcing je procesem vyhledávání vývojových a sériových dodavatelů zcela nových dílů. Důvodem procesu Forward Sourcingu je vznik nových dílů, nových konceptů a inovací. V okamžiku vzniku potřeby, interní část procesu

začíná tzv. vstupy, ke kterým je možné zařadit technické podklady či výkresy. Výstupem z tohoto procesu je výběr vhodného dodavatele na určitý díl.

Proces Forward Sourcingu se dělí na:

- *Aktivní Forward Sourcing* se zabývá vyvíjenými díly ze strany společnosti ŠA. Tyto díly mohou být pak poptávány pro jednu či více značek VW koncernu,
- *Pasivní Forward Sourcing* je poptávání dílů pro ostatní značky VW koncernu (Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Rolls Royce, Seat, Volkswagen). V případě pasivního Forward sourcingu značka chová jako RSO (Region Sourcing Office), tudíž má za úkol vyhledávat nové dodavatele, kteří spadají do její kompetence.



Zdroj: Bakalářská práce „Nové nákupní strategie ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.“ Tomáš Holub, 2011

Obr. 4 Celosvětové nákupní kanceláře - Region Sourcing Office

Proces **Global Sourcingu** je procesem poptávání dodavatelů na již existující díly v sériové výrobě. Důvodem GS může být navýšení kapacit, kvalitativní nebo nákladové problémy s dodavatelem. GS může být používán jako nástroj tlaku na současného dodavatele. Stejně jako FS, Global Sourcing se dělí na aktivní a pasivní.

- *Aktivní Global Sourcing* je procesem poptávky existujících dílů, které značka má ve své kompetenci,
- *Pasivní Global Sourcing*, stejně jako pasivní FS, je poptávání dílů pro ostatní značky VW koncernu, jenom s tím rozdílem, že poptávané díly jsou stávající.

3 Forward Sourcing

Jelikož v průběhu povinné praxe měl autor možnost seznámit se s procesem výběru dodavatele na nové díly, bylo rozhodnuto ho prohloubit do procesu Forward Sourcing.

Forward Sourcing 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. Hlavním 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. Z tohoto důvodu je obzvláště důležité dodržování termínů v průběhu procesu. Na procesu se podílejí kromě Nákupu také oblasti Technického vývoje, Zajištění kvality, Logistiky, Odbytu a Finančního controllingu.

Předmětem Forward Sourcingu jsou díly nebo sestavy dílů, které jsou specifikovány Technickým vývojem prostřednictvím technické dokumentace.

Proces Forward Sourcingu rozpadá do několika fází a v této kapitole budou popsány základní kroky tohoto procesu.

3.1 Příprava Forward Sourcingové poptávky

Příprava FS poptávky se rozpadá do několika kroků, první z nich je **požadavek na zahájení FS poptávky**, který vzniká v okamžiku, kdy dosáhnou předmětné díly respektive skupiny dílů určitého stadia připravenosti v oblasti Technického vývoje. Zodpovědnost za realizaci procesu nese oddělení Nákup náběhy nových produktů (BN), a příslušný Forward Sourcer. Hlavní cíl je včasné nalezení vhodného dodavatele a jeho zapojení do dalších nákupních procesů.

Druhým krokem je **zajištění technických podkladů** pro díly, které jsou předmětem FS-poptávky. Je potřeba zajistit z oddělení Technického vývoje odpovídající poptávkovou dokumentaci v elektronické formě. Za technické poptávkové podklady považujeme specifikaci požadavků Technického vývoje nebo 2D technické výkresy.

Pro zajištění rentitních cílů projektu vozu stanoví oddělení Finanční Controlling cílovou hodnotu ceny nakupovaného dílu - **finanční target**. Cílovou hodnotu pro

cenu nářadí a investic - **investiční target** stanovuje vedení projektů nákupu (BN). Hodnoty finančního a investičního targetu jsou směrodatně ve fázi vyjednávání s dodavateli. Je vhodné o ně požádat již ve fázi přípravy FS-poptávky, tak aby byly nejpozději k datu startu FS-poptávky k dispozici.

Další fází zahájení FS-poptávky je **požadavek na objemy**. Pro kalkulaci nabídky potřebují dodavatelé informací o požadovaných objemech. Dodavatel pomocí koncernových systémů komunikace ESL obdrží informaci o průměrné roční potřebě a době běhu dílů pro přibližný výpočet celkového objemu zakázky (Víc v příloze č. 2 Koncernový systém komunikace ESL). Dále je potřeba zjistit informaci o maximální roční potřebě, aby mohl správně dimenzovat kapacity nářadí, a rok, ve kterém je poptávaná maximální potřeba dílů.

Posledním krokem ve fázi přípravy FS-poptávky je **ověření požadavků 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 (EGV) ve vlastní režii, některé očekává od sériového dodavatele. Je důležité zjistit před startem poptávky, zda pro poptávané díly požaduje oddělení EGV díly pro stavbu prototypu.

3.2 Založení Forward Sourcingové poptávky

V této fázi pobíhá **kontrola úplnosti** dostupných informací a založení nové poptávky v systému STAR, systém používaný v celé skupině pro strategické plánování a uskutečňování postupů zásobování.

Musí být založena základní data k poptávce, jako je číslo dílu, produktová skupina, zodpovědný nákupčí, atd. Systém STAR umožňuje požádat dodavatele v rámci FS-poptávky o detailní rozpad nabídky (Costbreakdown, CBD – cenový rozpad). Pro každý poptávkový proces v systému STAR jsou potenciální dodavatelé automaticky přiřazeni z SBL (Standard Bidders List).

Dalším krokem je doplnění **údajů o logistice**. Forward Sourcer požádá prostřednictvím systému STAR o informace o logistickém konceptu pro předmětné díly FS-poptávky. Oddělení logistiky stanoví požadovaný logistický koncept a tuto informaci zadá do systému.

Forward Sourcer nakonec prověří, že všechny informace k poptávce, které má k dispozici, jsou správně uvedeny v systému STAR a v případě chybějících informací si je opětovně vyžádá. Dokud tyto informace nedostane, není poptávka kompletní.

V případě, že poptávka je kompletní, musí být rozeslaná přes systém STAR. 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. Do tohoto termínu musí všichni dodavatelé, kteří mají zájem se o zakázku ucházet, odevzdat první nabídku. Termín nastavuje Forward Sourcer na základě obecných předpokladů pro FS-poptávku.

Prověření nabídek

Dodavatelé vytvoří nabídku v ESL a kompletně vyplněnou odešle do STARu. Je nutné, aby nabídky obsahovaly požadované přílohy, jako technická dokumentace nebo 2D výkresy dílu. V této fázi se prověřuje úplnost a plauzibilita dat a podkladů nabídek v systému STAR. Zde je třeba prověřit zejména rozpory v požadavcích dodavatele vůči platným nákupním podmínkám.

Po vytvoření nabídky v systému je nutné, aby Forward Sourcer a liniový nákupčí **prověřili úplnost** a dat a podkladů. Zde je potřeba prověřit zejména rozpory v požadavcích dodavatele vůči platným nákupním podmínkám. V případě odchylek od požadavků a standardních podmínek ŠKODA AUTO a. s. , řeší liniový nákupčí přímo s dodavatelem.

Posledním krokem ve fázi prověření nabídky je **technické jednání**. Na technické jednání jsou pozváni nákupčí, zástupce Technického vývoje (zodpovědný konstruktér), a v případě potřeby i zástupce oddělení Zajištění kvality a Logistiky.

Na technickém jednání se prověřuje, zda nabídky dodavatelů odpovídají technickým požadavkům na vývoj a výrobu. Obzvláště se prověřuje, zda nabídka odpovídá specifikaci, která byla požadovaná v rámci poptávky. Pouze nabídka dodavatele prověřená Technickým vývojem může být považována za porovnatelnou (plausibilní). V případě, že dodavatel není schopen nabídky dle požadované specifikace, zamítne se nabídka dodavatele v systému STAR.

3.3 Cenové jednání

Po prověření nabídek na základě předložených dat naplánuje Forward Sourcer provedení **online-jednání (Online Verhandlung)** dodavatelů a liniového nákupčího. Při OV budou projednávány cenové nabídky prostřednictvím Internetu s více vybranými dodavateli najednou. V procesu online jednání jsou zúčastněni všichni dodavatelé s technicky vyhovující nabídkou pro jednotlivé díly FS poptávky.

Liniový nákupčí před OV je zodpovědný za **volbu strategie**:

- 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 pro každý parametr zvlášť i pro celkový obrat zakázky.

V procesu online jednání nákupčí musí pozorovat následující základní parametry.

A to jsou:

- **A – cena** – představuje cenu materiálu + cena balení,
- **B – cena** – zahrnuje v sebe A – cenu plus logistické náklady pro dopravu dílu do výrobního závodu,
- **C – cena** – zahrnuje v sebe B – cenu plus ostatní náklady, spojené s pořízením dílu,
- **Investice na nářadí,**
- **Cena na prototypy.**

Příklad systému online jednání se zvolenou strategií Wettbewerbsampel je v příloze č. 3 Systém online jednání. Všechna data v tabulce jsou násobena neznámou hodnotou.

V určitém termínu je uskutečněno OV za účasti Forward Sourcera, liniového nákupčího a přiřazených dodavatelů v ohraničeném čase. V průběhu OV spolu jednotliví dodavatelé „bojují“ na základě dříve zvolené strategie.

Dodavatel s nejlepší nabídkou je na první pozici a je označen zelenou barvou. Ostatní dodavatelé nemají informace o parametrech konkurentů, ale mohou měnit svoje, a tím způsobem se dostávat do vyšší pozice v průběhu OV.

V průběhu OV musí být dodržovány principy stanovené ve ŠKODA AUTO:

- Nesmějí být k online jednání přiřazováni fiktivní dodavatelé,
- V průběhu konkurenčního boje nesmějí dodavatelé nabízet dumpingové ceny,
- Všechny nabídky se musí týkat shodných parametrů (technický stav, složky ceny).

V průběhu OV je možná komunikace nákupčího s dodavateli pomocí elektronických zpráv či telefonu. Tímto způsobem nákupčí strategicky vede online jednávání.

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

Musí být dodržovaná férová hospodářská soutěž. Každý účastník OV by měl mít stejné šance. Žádný dodavatel nesmí získat neférovou výhodu. Všem účastníkům musí být poskytnuté stejné informace o strategiích a postupu během OV.

3.4 Zadání zakázky

Po skončení OV je nutné, aby dodavatelé **prověřili a potvrdili** nabídky a následně je zaslali nákupčímu prostřednictvím faxu nebo e-mailu. Dodavatel musí v rámci odevzdání své nabídky vyplnit CBD formulář a poslat k prověření Forward Sourceru a liniovému nákupčímu. Forward Sourcer 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.

Liniový nákupčí společně s FS vybírají dodavatele pro **konečné cenové vyjednávání**. Liniový nákupčí musí určit vyjednávací strategii, než začne cenové vyjednávání. Jednání se provádí s každým dodavatelem zvlášť, obvykle způsobem osobní schůzky. Během jednání se probírají důležité parametry (A-cena, investice, úspory na jednotlivé roky po dobu běhu projektu, dodatečné úspory do běžící série).

Jedním s důležitých parametrů, probíraných na vyjednávání je KV-kvóta. KV-kvóta je míra zodpovědnosti za technické změny, která je vyjádřena procentuálně a řídí se vývojovým podílem dodavatele.

Posledním důležitým krokem je hodnocení dodavatele. Dodavatele hodnotí oddělení Kvality, Technického vývoje a Logistiky. V procesu FS se používá 3 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.

Posledními fázemi v procesu jsou schvalovací grémia společnosti a to jsou:

- Škoda Sourcing Committee (ŠSC),
- Koncernový Pre-meeting,
- Corporate Sourcing Committee (CSC).

ŠSC je prvním stupněm schvalovacího grémia. Liniový nákupčí prezentuje ucelené nabídky poptávaných firem. Grémií se účastní zástupce oddělení Nákupu, Vedení projektů, Logistiky, Technického vývoje, Controllingu a Kvality. Na základě prezentovaných podkladů zástupci jednotlivých útvarů vyjádří svá stanoviska. Výsledkem ŠSC je rozhodnutí poptávky nebo postoupení poptávky do dalšího grémia.

Koncernový Pre-meeting se koná prostřednictvím videokonference s účastí zástupců všech výrobních závodů koncernu VW. Podmínkami postoupení poptávky na Pre-meeting jsou poptávané množství vozu za rok a roční obrát.

Tabulka. 1 : Kritéria pro postoupení poptávky na koncernový Pre-Meeting

Poptávka	Poptávané množství/rok	Roční obrat
Forward Sourcing	< 50 000 ks	> 125 000 EUR
	> 50 000 ks	> 250 000 EUR
Global Sourcing	jednotlivý díl	> 50 000 EUR
	skupina dílů	> 125 000 EUR

Zdroj: Interní dokument ŠKODA AUTO a. s., 2017

CSC je nejvyšším rozhodovacím orgánem pro výběr v celém koncernu VW. Koná se pravidelně ve VW Wolfsburgu. Na CSC jsou rozhodovány poptávky s nejvyšší mírou důležitosti, Může to stát v případech velkého objemu poptávky nebo poptávky, které se tykají celokoncernové strategie.

Posledním krokem výběrového řízení je **nomínace dodavatele**. FS má za úkol vytvořit tzv. Nominační dopis. Tento dokument by měl být odsouhlasen a potvrzen oběma stranami.

Pak následuje archivace poptávky a založení vybraného dodavatele do systému TEVON.

4 Zhodnocení procesu a návrhy na optimalizace výběru dodavatele

Tato kapitola se bude věnovat zhodnocení procesu Forward Sourcingu. Na základě analýzy budou navrženy opatření pro optimalizaci procesu výběrového řízení dodavatele.

4.1 Zhodnocení procesu výběru dodavatele

Proces výběru dodavatele ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. funguje už více než 20 let, a s každým rokem se neustále zlepšuje. Vývoj nových technologií jako Internet, videokonference, různé systémy a databáze významně usnadnily proces nakupování a výběrového řízení.

Proces Forward Sourcingu má velké výhody pro společnost a splňuje kladené požadavky jako vyhledávání dodavatele s optimální kvalitou a nejlepší cenou a nastavení dlouhodobé úspěšné spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem. Největší výhodou je úspora finančních prostředků společnosti.

Výhodou procesu je, že ŠA, jako část koncernu VW, je v těsné spolupráci s ostatními značkami koncernu a díky tomu dostává informace o nejlepších dodavatelích včetně možnosti přístupu k nejmodernějším technologiím a výrobnímu know-how. Díky širokým možnostem a databázi současných nebo potenciálních dodavatelů koncernu, je mnohem lehčí pro dceřiné společnosti, které jsou součástí koncernu, dohledávat dodavatele a dojednat ty nejlepší podmínky pro spolupráci.

Nákupní proces je potřeba neustále zlepšovat a lépe adaptovat dnešním obchodním podmínkám, makroekonomické situaci na vybraném trhu, nebo rychle se měnícím technologiím. Forward Sourcing je součástí nákupního procesu. Proto změny, kterým musí podléhat celý nákupní proces, se musejí také nějak dotýkat částí procesu tj. FS. Změny nejsou prováděny ze dne na den, proto je mírná zastaralost procesu a jeho částí viditelná na první pohled (SW neodpovídající současnosti, zbytečné papírování a odsouhlasení na různých grémiích).

Ačkoli systém Forward Sourcingu funguje správně a docela precizně, lze najít slabé stránky, které vyplývají především z pohledu praxe.

Jedním z nejčastějších problémů, které se stávají v praxi, je nedostatečná spolupráce mezi zástupci oddělení a odbornými útvary. Výsledkem neefektivní kooperace může být zbytečná ztráta času a nedodržování termínů v průběhu procesu. Nejmarkantnějším projevem tohoto výskytu (nedostatečná kooperace mezi oddělení) je zbytečné zatěžování dodavatele jednotlivými zástupci různých oddělení. Práce trvá zbytečně dlouho a stále se opakuje. Potenciální zlepšení může nastat ve zjednodušení předávání informací mezi odděleními anebo zamezení vynášení informací mimo organizaci.

V častých případech dochází k předsériovým technickým změnám, které nejsou viditelné pro ostatní oddělení včetně Nákupu. Dochází k chybám a zbytečnému zdržení procesů. Stejná situace je v kooperaci oddělení kvality a logistiky s nákupem a marketingem. Proto často dochází ke změnám v plánech výroby anebo specifikaci produktu těsně před sériovou výrobou, kterou to bohužel ovlivní tak, že dodavatel z důvodu častých drobných změn musí vždy navyšovat cenu jednotlivých dílů nebo investici do náradí, což má pak za následek zdražení a zmenšení konkurenceschopnosti celého vozu, nebo zbytečnému tlaku na dodavatele – což může vest i k potížím ve finanční stabilitě.

Další slabou stránkou procesu je, že v nabídce se často vyskytují dodavatelé, kteří nemají odpovídající požadovanou kvalitu výrobků, a tím pádem nabízejí za poměrně nízkou cenou. Ve většině případů tito dodavatelé sami odstoupí, jelikož nezvládnou uhradit naúčtované náklady na testování nebo na audity (technický, kvalitativní anebo finanční). Tyto audity a testování podstatně zvyšují cenu nabídky nových a pro firmu dosud neznámých dodavatelů. Jednotlivá oddělení uvnitř organizace to stojí spoustu úsilí. Důvodem této chyby je hledání až přehnaně levného dodavatele. Ve většině případů tak jako tak tito dodavatelé, kteří nejsou odzkoušeni koncernem, nemají možnost dodávat za tak nízké nabízené ceny a při (na první pohled) tak skvělých podmínkách (časový plán, kvalita vzorku atd.). Tomuto problému je možné předejít zlepšením komunikace nejen uvnitř jedné značky, ale i zlepšením komunikace na úrovni celého koncernu.

V praxi se také občas objevuje, že koncern má na dané údaje několik systémů, a vyhledávání dat s každého systému zvlášť je časově náročné a je velmi komplikované dohledat správný údaj, jelikož systémy ve většině případů nejsou mezi sebou propojené. Největší problém je s plánováním kapacit dodavatele,

podle výrobních plánů, které se mění velmi často. Navíc v jednotlivých systémech je aktualizace výrobních plánů různě rychlá. Právě to může způsobit zbytečný zmatek, a to jak u dodavatele, tak i u pracovníků příslušných oddělení uvnitř organizace.

4.2 Návrhy na optimalizaci procesu výběru dodavatele

Na základě detailní analýzy výběrového řízení dodavatele ve firmě ŠA a na základě zkušeností z praxe byly zpracovány níže uvedené návrhy na optimalizaci procesu výběru dodavatele v jednom z nejvýznamnějších a nejúspěšnějších podniků v České Republice.

Aby potenciální zaměstnanec mohl začít pracovat na oddělení Nákupu nebo se zúčastnit nákupního procesu ve ŠKODA AUTO a. s , je dle směrnic koncernu nutné časově náročné proškolení. Tento předpoklad je pochopitelný vzhledem k velikosti firmy ŠA.

Na oddělení Nákupu, tak jako na jiných odděleních, dochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců. Je tedy velmi obtížné zajistit potřebnou odbornost nově příchozích zaměstnanců. Právě to je důvodem častých chyb v procesu a špatné komunikace mezi odděleními. Nově příchozí zaměstnanci se snaží o vytvoření své vlastní sítě kontaktů. Častá fluktuace a neefektivní navazování kontaktů vede k tomu, že se informace dostatečně nepředávají nejen mezi odděleními, ale i uvnitř oddělení. Noví zaměstnanci nemají potřebné kontakty a ani důležité informace, přehledy apod. Trvá nejméně několik měsíců, než se zaměstnanec zapracuje tak, aby podával očekávaný výkon. Návrhem na zlepšení této situace je snížení fluktuace zaměstnanců – např. lepším vedením, zlepšením podmínek – například v podobě peněžních a nepeněžních benefitů. Dále je potřeba zefektivnit komunikaci uvnitř oddělení i mezi nimi a zavést komunikační procesy. K docílení efektivní komunikace mohou být použity následující nástroje: společné workshopy, brainstormingy, schůzky, školení atd. Tyto aktivity by mohly být naplánovány dle potřeby, ale i na týdenní, dvoutýdenní, čtvrtletní bázi – dle potřeby. Nejen novým pracovníkům by toto opatření pomohlo navázat a udržet nezbytné kontakty, a to opět nejen pouze v rámci jejich oddělení, ale i v rámci celé firmy.

Předcházet tomu, aby se do výběrového procesu a systémů dostal dodavatel neznámý pro koncern nebo dodavatel neschopný plnit požadovanou kvalitu a cenu, je možné několika způsoby.

V současné době je proces nastaven tak, že každý útvar může přidat do poptávkového formuláře dodavatele, který mu přijde nejvhodnější. Ale například technický vývoj nemůže vědět vše o finanční situaci dodavatelů, dále např. nákup neumí odhadnout možnosti a technologie, které může mít dodavatel k dispozici. Oddělení tedy vybírají dodavatele vhodné dle svých kritérií, ne však podle kritérií ostatních oddělení. Následné selektování z nevyhovujících dodavatelů zabere zaměstnancům zbytečně mnoho času – plýtvá se tedy penězi i lidskými zdroji. Prvním návrhem, jak napravit tuto situaci je **filtrování dodavatelů před zahájením výběrového řízení**. Druhým návrhem na zlepšení je již dříve zmíněné zefektivnění komunikace mezi odděleními a zprostředkování známých informací o konkrétních dodavatelích. Tyto dva návrhy jsou obtížné na realizování, ale měly by efektivně vyřešit tento problém.

Dalším návrhem, který bude schopen aspoň částečně vyřešit problém zastaralosti SW v procesu výběrového řízení, je **vytvoření určité databáze** s údaji, které jsou důležité pro hodnocení a následný výběr dodavatele. Tato databáze by měla zajistit dostupnost veškerých potřebných údajů na jednom místě, což by zkrátilo čas strávený zdlouhavým dohledáváním potřebných informací v mnoha různých systémech zaměstnancem. Navíc by byly ušetřeny náklady na udržování a aktualizaci vícero systémů. To vše by bylo dosaženo tím, že by databáze shromažďovala informace na jedné platformě, u které se předpokládá snadné a intuitivní ovládání. Platforma by také na rozdíl od dnešních systémů používaných v procesu nákupu ve firmě ŠA odpovídala dnešním standardům informačních technologií. Díky snadnosti a intuitivnosti systému by nebylo potřeba, aby se systémem operovali pouze zkušení experti, kteří jsou na oddělení již dlouhou dobu. V případě odchodu těchto zaměstnanců by totiž bylo pro nové zaměstnance velmi těžké vypořádat se s těmito systémy a pomáhat v tom i ostatním oddělením, což je jedna z jejich hlavních náplní práce. Implementace tohoto řešení je však velmi složitá a také finančně a časově náročná. Nejedná se totiž pouze o samotný vývoj systému, ale také o převedení obsahu ze stávajících několik řešení a následné zaškolení personálu.

Závěr

Cílem této bakalářské práce byl popis současného procesu Forward Sourcingu, identifikace slabých a silných stránek vyplývajících z praxe a následné navržení opatření pro optimalizaci tohoto procesu.

Práce byla rozčleněna do několika na sebe navazujících kapitol, které byly zaměřené na Nákup a jeho role v podniku, postavení Nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. Cílem byl i popis a následné zhodnocení procesu výběru dodavatele na nové díly a návrhy na jeho zlepšení.

První kapitola této bakalářské práce byla zaměřená na všeobecný popis nákupního procesu a na teorie, kde jsou vysvětlené základní pojmy, se kterými se nejčastěji setkáváme v oblasti nákupního procesu.

V druhé kapitole byla popsána organizační struktura ŠA s hlavním zaměřením na oddělení Nákupu. Součástí této kapitoly je i vysvětlení takového nákupního procesu jako výběr dodavatelů.

Třetí kapitola byla věnována popisu procesu FS ve společnosti ŠA s konkretizováním jednotlivých fází. Tato část je následována vymezením praktických zkušeností nabytých během povinné praxe strávené ve firmě ŠA na oddělení Nákupu agregát.

V poslední a nejdůležitější části bakalářské práce byl zhodnocen proces FS a následně byly autorem navržena možná opatření pro optimalizaci procesu.

Proces FS, jako jeden z mnohých procesů v takových velkých společnostech jako je ŠKODA AUTO a. s., probíhá nejen v rámci jednoho oddělení. Je nutná spolupráce mezi všemi odbornými útvary napříč společností. Jako každý takový náročný proces, i u FS se vyskytuje problém týkající se neefektivní komunikace mezi jednotlivými odděleními. Následkem mohou být zbytečné a nadměrné náklady na případné technické nebo procesní změny, plýtvání času lidských zdrojů, zdržení procesu a vyvíjení tlaku na potenciální dodavatele. Pomocí praktik uvedených v praktické části této bakalářské práce je možné dojít ke zefektivnění procesu výběrového řízení. To bude mít vliv i na ostatní procesy ve společnosti, které probíhají mezi odděleními. Na základě analýzy bylo také zjištěno, že může docházet ke zbytečné práci a ztracení času kvůli problému se systémy. Vytvoření

nového systému by ušetřilo čas potřebný k vyhledávání nezbytných údajů k výběrovému řízení. Snížily by se také náklady, které společnost platí za údržbu několika stávajících systémů, které už neodpovídají dnešním technologickým standardům.

Analýza a návrhy obsažené v této bakalářské práci by vedly k zefektivnění nákupního procesu ve společnosti ŠA, a tím i ke zlepšení jak výrobních, tak i finančních výsledků firmy.

Seznam literatury

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

VAN WEELE, A. *Purchasing and Supply Chain Management* 5th Edition. Cheriton House, North Way, Andover, Hampshire, SP10 5BE. United Kingdom: Cengage learning EMEA, 2010. 413 s. ISBN 978-1-4080-1896-5.

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

BOUČKOVÁ, J. a kol., *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H.BECK, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

SYNEK, M. a kol., *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 475 s. ISBN 80-7179-736-7.

TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vydání 1. Praha : Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

Interní materiály ŠA – *Model procesu BM*, 2016

Interní materiály ŠA – *Dodavatelský řetězec Škoda Auto*, 2016

ŠKODA AUTO: *Dodávky vozu zákazníkům za rok 2016*. [online] 2016 [cit. 2017-11-01].

Dostupný z URL: <http://cs.skoda-auto.com/company/investors/sales-results>

Výroční zpráva ŠKODA AUTO a. s. za rok 2016. 2016 [cit. 2017-02-02].

Dostupný z URL: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2016.pdf>

HUGOS, M. *Essentials of Supply Chain Management*. N/A: John Wiley & Sons Inc, 2006. 290 s. ISBN 978-047-17-7634-5

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada , 2002. ISBN 80-247-9069-6.

HOLUB, Tomáš. „*Nové nákupní strategie ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.*“ Mladá Boleslav, 2011. 54 s. Bakalářská práce. Škoda Auto Vysoká škola.

REJMON, Nikola. „*Optimalizace výběru dodavatele.*“ Liberec, 2009. 73 s. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci.

ŠKODA AUTO a. s. : *Zaměstnanecký portál – Hlavní oblasti organizační struktury ŠA*. [online]. 2017 [cit. 2017-03-03]. Dostupný z URL: <https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal>

Interní materiály společnosti ŠKODA AUTO a.s. – Návod pro nákupčího, 2017.

Interní materiály společnosti ŠKODA AUTO a.s. – Forward Sourcing, 2016.

Seznam obrázků a tabulek

Obr. 1 Schéma nákupní činnosti výrobního podniku	11
Obr. 2 Organizační struktura ŠKODA AUTO a. s.	17
Obr. 3 Nákupní proces ŠKODA AUTO a. s.	20
Obr. 4 Celosvětové nákupní kanceláře - Region Sourcing Office.....	21

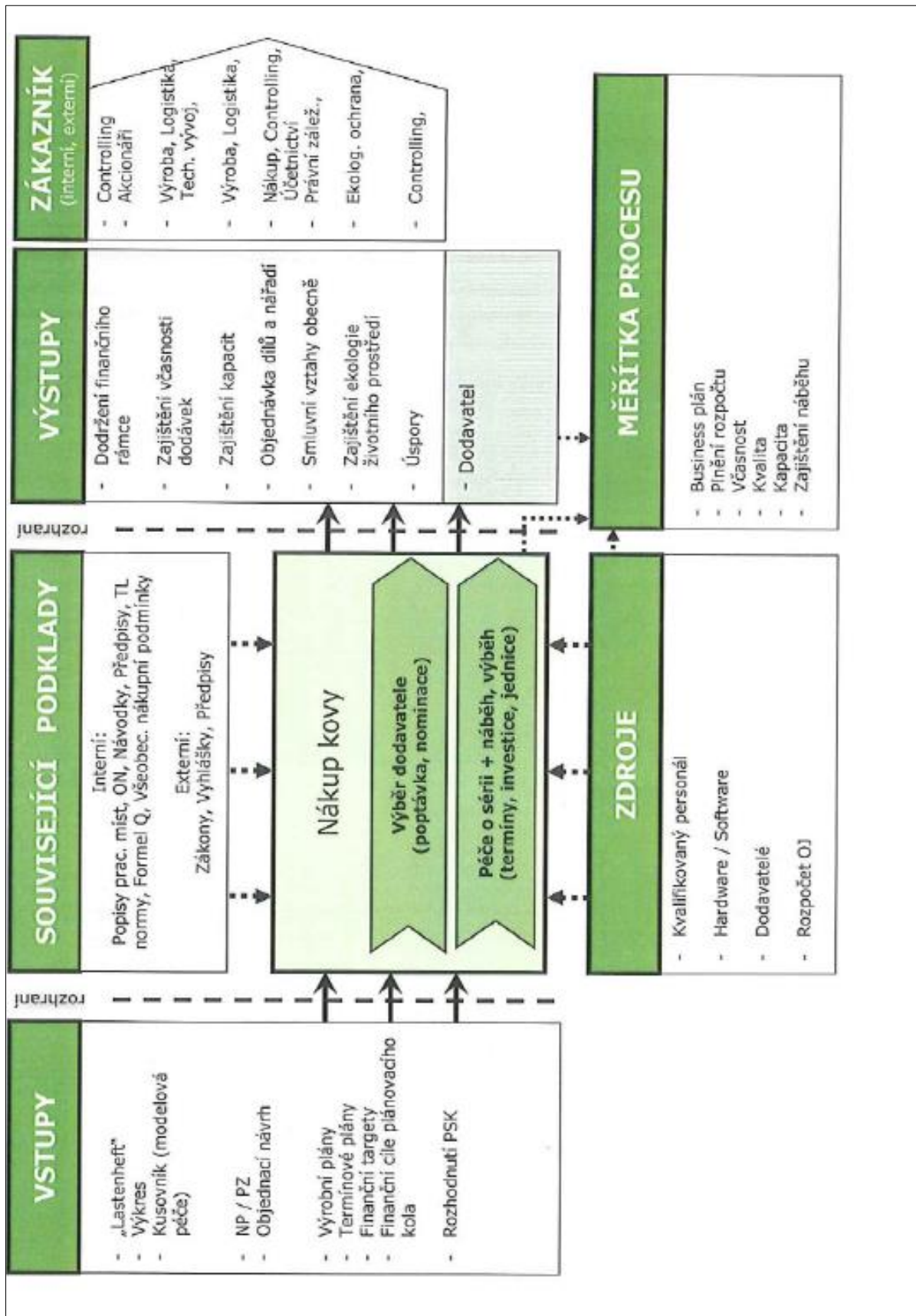
Seznam tabulek

Tab. 1 Kritéria pro postoupení poptávky na koncernový Pre-Meeting	29
---	----

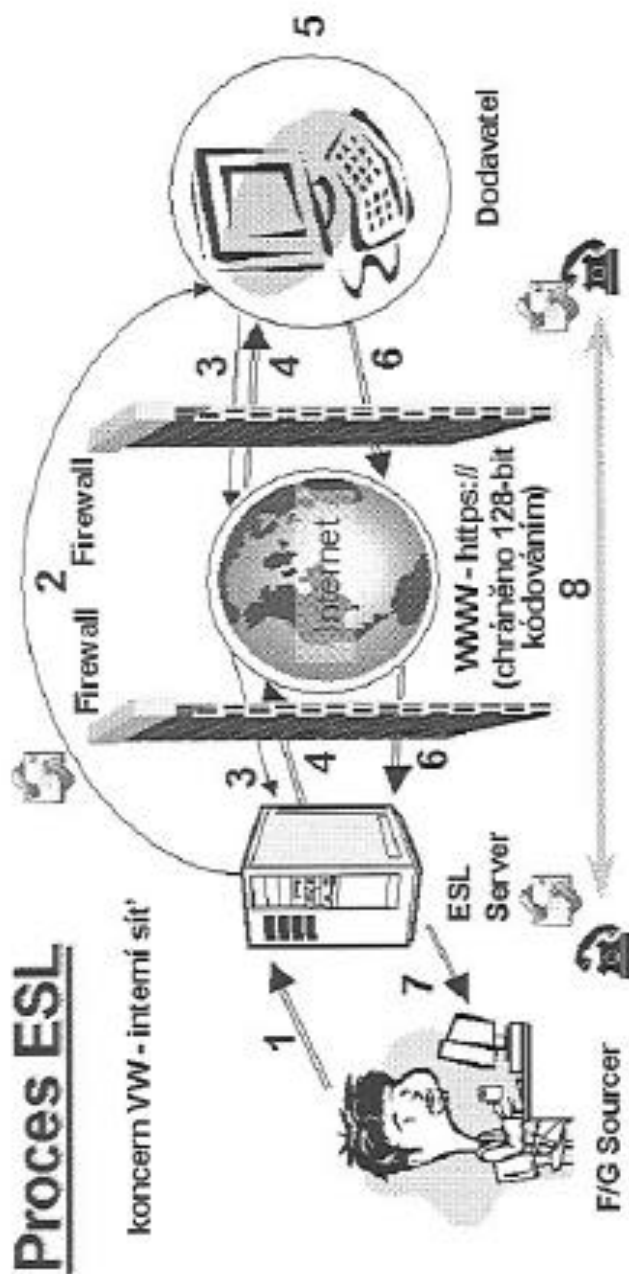
Seznam příloh

Příloha č. 1 Nákupní proces ve ŠKODA AUTO a. s.	40
Příloha č. 2 Koncernový systém komunikace ESL	41
Příloha č. 3 Systém online jednání	42


Příloha č. 1 Nákupní proces ve ŠKODA AUTO a. s.



Electronic Supplier Link



Příloha č. 3 Systém online jednání



Logged In as: EDIT HELP SIGN OUT

EVENT IS CLOSED

Download to Excel

Item Countdown ITEM IS CLOSED

Plot on Graph?	Bidder	A Price MILADA BOLESLAV (EUR) (DOWN)	Invest [EUR] (DOWN)	Price reduction year 1 [%] (UP)	Price reduction year 2 [%] (UP)	Price reduction year 3 [%] (UP)	Price reduction model phase 1 [EUR]	Price prototypes model phase 1 [EUR]	Prototype investment model phase 1 [EUR]	TTO	Savings	Savings %	Total Volume Cost	Total Volume Savings
	Firma A	0.21	0	3.0	3.0	3.0	3.0	0.2	0	1.45	0.05	3.00	39413,0632	12201,648
	Firma B	0.26	0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.56	0	1.82	(0.28)	(17.99)	47944,068	73107,744
	Firma C	0.31	0	3.0	3.0	3.0	3.0	5.24	0	2.26	(0.72)	(46.69)	59603,304	189700,104
	Firma D	0.32	0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.56	0	2.28	(0.74)	(47.95)	60115,8936	194826
	Firma E	0.36	0	3.0	3.0	3.0	3.0	20.52	0	2.59	(1.05)	(68.35)	68404,3776	277710,84
	Firma F	0.43	0	3.5	3.5	3.5	3.5	5.47	0	3.11	(1.58)	(102.34)	82216,0248	415827,312
	Firma G	0.46	0	3.0	3.0	3.0	3.0	13.66	10,000	3.32	(1.78)	(115.70)	87645,5256	470122,32
	Firma H	0.49	0	1.0	1.0	1.0	1.0	3.66	10	3.65	(2.11)	(136.95)	96280,6152	556473,216

Messages: Event Graph Exchange Rates Formulas Event Info Login Summary Strategy Info

Nepríhlášené účastníci

Urgent
 Tracker

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bogdan Pereturin		
STUDIJNÍ OBOR	6208R088 Podniková ekonomika a management provozu		
NÁZEV PRÁCE	Optimalizace výběrového řízení dodavatele ve firmě ŠKODA AUTO a.s		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D.		
KATEDRA	KLRK - Katedra logistiky a řízení kvality	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	42		
POČET OBRÁZKŮ	4		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zaměřuje na proces výběru dodavatele ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. a na jeho optimalizaci.</p> <p>V teoretické části práce jsou popsány funkce a cíle nákupního útvaru a také činnosti, které tento útvar plní.</p> <p>Praktická část představuje popis organizační struktury ŠA a postavení oddělení Nákupu uvnitř podniku. Hlavní částí práce je popis současného procesu výběru dodavatelů na nové díly a následné zhodnocení procesu. Obsahem praktické části je cíl bakalářské práce, tedy analýza nákupního procesu, definování jeho slabých stránek a následné navržení činností, které by měly tyto slabé stránky odstranit nebo snížit jejich dopad na nákupní proces.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	nákupní proces, optimalizace, ŠKODA AUTO, komunikace, systém		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Bogdan Pereturin		
FIELD	6208R088 Business Management and Production		
THESIS TITLE	Optimization of supplier selection at the ŠKODA AUTO a.s		
SUPERVISOR	Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D.		
DEPARTMENT	KLRK - Department of Logistics and Quality Management	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES	42		
NUMBER OF PICTURES	4		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	3		
SUMMARY	<p>The bachelor thesis focuses on the process of choosing a supplier in ŠKODA AUTO a. S. And its optimization.</p> <p>The theoretical part of the thesis describes the functions and objectives of the purchasing department as well as the activities performed by this department.</p> <p>The practical part is describes organizational structure of ŠA and the position of the Purchasing Department within the company. The main part of the thesis is focused on the current process of selecting suppliers for new parts and subsequent evaluation of the process. The content of the practical part is the aim of the bachelor thesis, is the analysis of the purchasing process, defining its weaknesses and subsequently proposing activities that should eliminate these weaknesses or reduce their impact on the purchasing process.</p>		
KEY WORDS	Purchasing process, optimization, ŠKODA AUTO, communication, system		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			