

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R163 Podniková ekonomika a finanční management

## **"Online jednání" při výběru dodavatelských společností**

**Valentin Anastasev**

Vedoucí práce: doc. Ing. Jiřina Bokšová, 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 25.04.2017

Děkuji doc. Ing. Jiřině Bokšové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Děkuji kolegům z oddělení Všeobecného nákupu ve společnosti Škoda Auto a. s. za poskytování informačních podkladů.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Nákup a obchodní jednání .....	9
1.1 Funkce a objekty nákupu .....	9
1.2 Řízení nákupu .....	11
1.3 Nákupní proces .....	14
1.4 Využití informačních systémů nákupu .....	17
2 Nákup ve Škoda Auto a.s. ....	20
2.1 Útvar Nákupu ve Škoda Auto a.s. ....	20
2.2 Nákupní proces na oddělení Všeobecného nákupu .....	22
3 Obchodní jednání prostřednictvím e-aukce .....	32
3.1 Sběr potřebných informací .....	33
3.2 Stanovení strategických prvků e-aukce.....	33
3.3 Informování vybraných dodavatelů .....	36
3.4 Spuštění e-aukce .....	36
3.5 Provedení online jednání.....	36
3.6 Vyhodnocení a doporučení .....	38
Závěr .....	41
Seznam literatury .....	43

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

ATM	A-Teile Management
BTM	B-Teile Management
CTM	C-Teile Management
CSC	Corporate Sourcing Committee
ON	Objednací návrh
OVS	Online Verhandlungs system
VW	Volkswagen

## Úvod

Bakalářská práce se věnuje online cenovým jednáním neboli e-aukcím jako nástroji pro výběr dodavatelských společností při nákupním procesu v podniku. E-aukce jsou současným trendem nákupních informačních systémů a alternativou klasického obchodního jednání. Jedná se o informační nástroj, který umožňuje ve sdíleném webovém prostředí provádět cenové jednání s velkým počtem dodavatelů. Využití e-aukce jako způsobu obchodního jednání umožňuje velké časové úspory a tím zrychluje celý nákupní proces v podniku a redukuje firemní náklady.

Cílem bakalářské práce je popis a analýza online cenového jednání jako součást nákupního procesu na oddělení Všeobecného nákupu ve společnosti Škoda Auto a.s.

Tato bakalářská práce je rozdělena na tři jednotlivé kapitoly. První kapitola se zabývá oblastí nákupu v podniku, definuje cíle a funkce nákupního útvaru, jeho umístění v podniku a popisuje jednotlivé fáze nákupního procesu. Velká pozornost je věnovaná fázi obchodního jednání, zejména alternativnímu způsobu jednání, tedy e-aukcím. Je rozebrán jejich průběh a vysvětlen princip fungování. Druhá kapitola se věnuje nákupnímu procesu na oddělení Všeobecného nákupu ve společnosti Škoda Auto a.s. Pro komplexnější přehled jsou na začátku kapitoly uvedené základní údaje o společnosti a oddělení nákupu jako takovém. Poté následuje charakteristika oddělení Všeobecného nákupu, která zahrnuje jeho organizační strukturu a vymezuje předmět činností. Důležitou součástí této kapitoly je podrobný rozbor oddělených fází nákupního procesu, který čtenáři umožňuje získat základní představu o roli e-aukcí v obchodním jednání a celém procesu nákupu. Třetí a poslední kapitola vykládá o vedení obchodního jednání prostřednictvím e-aukce. Jedná se o princip fungování online jednání, procesech předcházejícím e-aukcím, samotnému průběhu jednání a roli zprostředkovatele ve všech fázích procesu online vyjednávání. V kapitole je velice podrobně popsán princip fungování speciální aplikace, která se používá na oddělení Všeobecného nákupu pro zprostředkování e-aukcí, a také definovaná různá strategická opatření, která se během jednání používají. Výstupem bude vyhodnocení e-aukce jako

nástroje obchodního jednání a následné návrhy řešení, které přispějí ke zlepšení procesu online vyjednávání a celého nákupního procesu.

Data pro zpracování teoretické části této bakalářské práce byla získaná na základě prostudování odborné literatury, týkající se online cenových jednání, oblastí nákupu a nákupního procesu podniku. Praktická část byla vytvořena na základě vlastních zkušeností získaných během dlouhodobé praxe na oddělení Všeobecného nákupu společnosti Škoda Auto a.s. K zpracování byly také použity interní materiály společnosti a zkušenosti z osobního jednání se zaměstnanci Všeobecného nákupu.



# 1 Nákup a obchodní jednání

Nákup patří mezi základní podnikové funkce, ať už se jedná o podnik výrobní, obchodní nebo o podnik, který se zabývá poskytováním služeb. Hlavním úkolem oblasti nákupu v podniku je zabezpečení pokrytí podnikových potřeb. I když činnost oblasti nákupu se v různých typech podniků může lišit s ohledem na specifické požadavky konkrétního odvětví, existuje charakteristický prvek, který obecně platí jak pro výrobní a obchodní podniky, tak i pro podnik, který se zabývá poskytováním služeb. Jedná se o schopnost zabezpečit pomocí nákupní činnosti požadované krytí potřeb podniku ve správném stavu, množství, čase a místě, taktéž to provést s minimálními možnými náklady, a tím zajistit správný chod podniku a eliminovat případné selhaní (Lukoszová, 2004).

Pro kompletnější představu o tom, co to je nákup a jaké má v podniku umístění, je nutno zmínit, že velmi důležitým faktorem správného plnění svých úkolů je aktivní komunikace s příslušnými podnikovými útvary, jakými jsou například útvar financí, technické přípravy výroby, údržby a další. To znamená, že nákup nemůže fungovat separátně, a naopak jeho úspěšné fungování závisí na neustálé spolupráci s ostatními útvary podniku (Lukoszová, 2004).

## 1.1 Funkce a objekty nákupu

*„Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních a nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě“ (Lukoszová, 2004, str. 7).*

Pro efektivní plnění této funkce je od nákupu vyžádáno, aby:

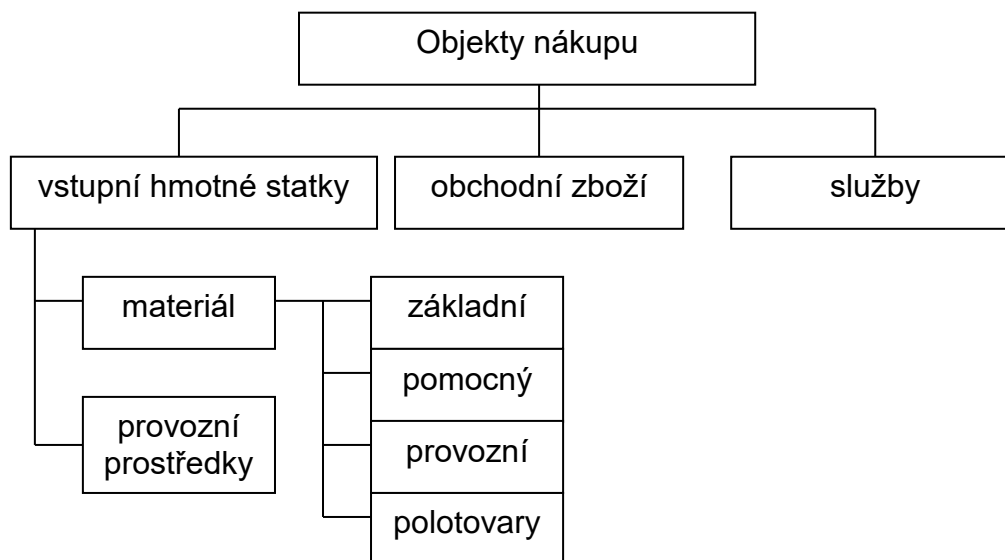
- přesně a včasně zjišťoval předpokládanou výši budoucí spotřeby materiálu,
- měl přehled ohledně toho, jaké potenciální zdroje může použít pro uspokojení potřeb podniku,
- uzavíral smlouvy s dodavatelem, které by byly výhodné pro podnik jak z cenového hlediska, tak i z hlediska dlouhodobé spolupráce, a navíc by byly uzavřené včasně, tedy aby podnik měl všechno pro uspokojení svých potřeb v momentě, kdy tyto potřeby vznikly,

- neustále monitoroval, zda smluvní dodavatelé dodržují sjednané podmínky týkající se dodávek, zda kvalita a množství dodávek, platební a dodací podmínky jsou pro podnik vyhovující, a pokud je třeba, dodatečně projednával změny těchto podmínek,
- aby vytvořil a následně efektivně používal a zdokonaloval informační systém pro řízení nákupního procesu,
- aby se staral o co nejefektivnější fungování personálních, organizačních, metodických a hmotných procesů a včasně prováděl jejich optimalizace (Lukoszová, 2004).

*„Zatímco základními subjekty nákupu jsou dodavatelé (konkrétně prodejci) a odběratelé (reprezentováni na nákupním trhu nákupčími), objekty nákupu představují nakupované vstupy“*

(Lukoszová, 2004, str. 7).

Na následujícím obrázku jsou definované objekty, které útvar nákupu v podniku skutečně pořizuje:



Zdroj: Lukoszová, 2004, str. 9

**Obr. 1: Objekty nákupu v praxi**

V průmyslových podnicích jsou nakupované objekty rozdělené na sedm kategorií:

1. Suroviny – jakákoli výchozí látka připravená k výrobě (dřevo, uhlí).

2. Procesní základní materiály, meziprodukty – výrobky, které musí podlehnout řadě úprav, aby dosáhly podobu finálního výrobku či jeho díla (plasty, sklo, řezivo).
3. Doplnkový režijní materiál – využívá se jak ve výrobních, tak i v nevýrobních procesech, nakupuje se obvykle ve velkém množství a rozsah jeho využití je velice rozmanitý (čisticí prostředky, mazadla, kancelářské potřeby).
4. Komponenty, díly, polotovary – zpravidla připravené k použití, finální montáži nebo vyžadující minimální úpravy (motory, ovladače).
5. Zařízení – finančně náročné a různorodé investice, které mohou být jak výrobního, tak i nevýrobního charakteru (vybavení pracovišť, počítače, stroje).
6. Systémy – zboží investičního charakteru, které je systematicky propojeno a funguje jako celostní prvek, tuto skupinu charakterizují velké pořizovací náklady, multifunkčnost a složitost prováděných procesů (výrobní linky, informační systémy).
7. Služby – akt nebo výkon mající podíl na vytvoření konečných produktů.

Pořízení uvedených nákupních objektů, bez ohledu na skupinu, do které patří, může být realizováno různými způsoby:

- pomocí přímého nákupu,
  - leasingu, který je sice v konečném zúčtování dražší než přímý nákup, ale je výhodný tím, že nevyžaduje okamžité vysoké výdaje,
  - pomocí pronájmu
- (Lukoszová, 2004).

Hlavní rozdíl mezi leasingem a pronájmem spočívá v tom, že po ukončení leasingové smlouvy musí být objekt smlouvy nutně odkoupen, a v případě pronájmu vrácen pronajímateli.

## **1.2 Řízení nákupu**

Oddělení nákupu má na starosti pořízení materiálů, strojů a zařízení, služeb a velké množství dalších statků pro uspokojení vnitrofiremních potřeb ve výrobě, správě, pomocných a obslužných procesech. Kromě toho útvar nákupu zajišťuje

řízení zásob, plánuje množství a termíny spotřeby materiálu, provádí veškeré optimalizace týkající se spolupráce s dodavatelem, hlídá, aby měl podnik k dispozici potřebné množství materiálu v okamžiku, kdy ho skutečně potřebuje (Tomek, G., Vávrová, V., 2007).

Pro sestavení celkového přehledu a vysvětlení jednotlivých kroků nákupního procesu lze použít „Model Robinsona a Farise“, který byl popsán v roce 1967 a dosud se používá jako základní model nákupního procesu organizací.

*„Jedná se o tyto základní fáze nákupního procesu:*

*fáze 1 – poznání problému,*

*fáze 2 – definování požadavků,*

*fáze 3 – specifikace produktu,*

*fáze 4 – vyhledávání dodavatelů,*

*fáze 5 – hodnocení dodavatelů,*

*fáze 6 – výběr dodavatele,*

*fáze 7 – vyřizování objednávek,*

*fáze 8 – vyhodnocení nákupu.“*

*(Lukoszová, 2004, str. 43).*

Je nutno podotknout, že postup a jednotlivé kroky nákupního procesu se mohou obsahově lišit s ohledem na to, zda se jedná o první pořízení, jinak řečeno prvotní nákup bez jakékoli předchozí zkušenosti, nebo o opakovaný nákup, v případě kterého lze využít zkušenosti získané v minulosti, a také o takzvaný modifikovaný nákup, tedy o případ, kdy nakupující společnost požaduje určité změny ve srovnání s předchozími pořízeními (Tomek, G., Vávrová, V., 2007).

V následující tabulce jsou znázorněné rozdíly v nákupním procesu s ohledem na nákupní situaci:

Fáze/situace	První nákup	Opakovaný nákup	Modifikovaný nákup
1. Poznání problému	Ano	Ne	Možná
2. Definování požadavků	Ano	Ne	Možná
3. Specifikace produktu	Ano	Ano	Ano
4. Hledání dodavatelů	Ano	Ne	Možná
5. Hodnocení dodavatelů	Ano	Ne	Možná
6. Výběr dodavatele	Ano	Ne	Možná
7. Vyřizování objednávek	Ano	Ne	Možná
8. Vyhodnocení nákupu	Ano	Ano	Ano

Zdroj: Lukoszová, 2004, str. 44

**Tab. 1: Model nákupní mřížky**

V případě opakovaného pořízení se objekt nákupu již někdy kupoval od stejného dodavatele, ačkoli nákupní podmínky se mohou nepatrně lišit. Proces nákupu je tady většinou zautomatizovaný a provádí se opakovaně – například ve stanoveném pravidelném termínu nebo po dosažení určité minimální úrovně zásob. Jedná-li se o modifikovaný nákup, hovoříme o pořízení určité nákupní komodity, která, jak i v případě opakovaného pořízení, se již dříve někdy kupovala, avšak proces nákupu bude zahrnovat hledání alternativních zdrojů uspokojení potřeb. Například společnost, která nakupuje suroviny, může systematicky monitorovat cenové nabídky různých dodavatelů ve snaze získat výhodnější nákupní podmínky. První nákup spočívá v pořízení nějakého statku, který se nikdy předtím nepořizoval. To znamená, že pořizovatel musí projít všemi počátečními fázemi nákupního procesu, tedy od poznání problému (uvědomění si určité potřeby) do stanovení charakteristiky a určení množství potřebného statku, přípravy specifikace atd. V případě prvního pořízení mají počáteční fáze nákupního procesu relativně větší důležitost než v případě opakovaného a modifikovaného nákupu, kde větší hodnotu nabývají činnosti prováděné v posledních etapách nákupního procesu.

## 1.3 Nákupní proces

### Poznání problému

Nákupní proces začíná v okamžiku vzniku určité potřeby nebo nedostatků, které mohou být uspokojeny jedině prostřednictvím pořízení nějaké nákupní komodity. Poznání potřeby nebo nedostatků je výsledkem působení vnitřních nebo vnějších podnětů. Jako příklad vnitřního podnětu lze uvést nákup nového zařízení v důsledku rozšíření výrobního programu podniku. Vnější podnětem pak může být reklamní kampaň potenciálního dodavatele, který nabízí lepší podmínky než stávající firemní dodavatel.

### Definování požadavků

Po poznání potřeb následuje fáze definování všeobecné charakteristiky a objemu předmětu nákupu. V případě, že se jedná o pořízení technicky složitých nákupních komodit, následuje po definování požadavku fáze specifikace produktu. V případě nákupu standardního zboží nebo služby, jejichž pořízení nevyžaduje odbornou technickou specifikaci, se může tato fáze vynechat.

### Specifikace produktu

V této fázi probíhá stanovení technických parametrů nakupovaných prvků. Zde je nezbytná kooperace s odbornými útvary, které musejí poskytnout komplexní přehled a dopodrobna popsat technickou složku budoucího pořízení. Kromě toho, během této etapy nákupního procesu, potenciální dodavatel může pomoci nákupčímu týmu, že poskytne veškeré potřebné informace o technické stránce budoucí zakázky, a tak pomůže předejít veškerým nedorozuměním v dalších etapách nákupního procesu, zejména během obchodního jednání.

### Vyhledávání dodavatelů

Sběr informací o potenciálních dodavatelích a jejich následná analýza, na základě které bude provedena takzvaná předvolba dodavatele, je také nezbytným krokem v nákupním procesu, jelikož špatná předvolba dodavatele může přinášet podniku ztráty a ztěžuje další průběh nákupního procesu.

***„Východiskem analýzy jsou následující informace o potenciálních dodavatelích:***

- *všeobecné podnikové informace,*
- *specifické informace mající vztah k nakupovanému materiálu,*
- *nástroje kondiční politiky a servisní politiky poskytované dodavatelem,*
- *stávající dodavatelsko-odběratelské vztahy.“*

(Tomek, G., Vávrová, V., 2007, str. 285).

**Všeobecné podnikové informace** zahrnují v sobě: formu podnikání, velikost podniku a jeho obrat, aktuální portfolio dodavatele, finanční kondice firmy, úroveň kvalifikace pracovníků a kvality nabízených výrobků, služeb nebo zboží. Co se týká **specifických informací**, jedná se zejména o: výrobní kapacity, kvalitativní parametry, existenci subdodavatelů (jejich spolehlivost) atp. V případě **kondiční a servisní politiky** je předmětem zájmu: cena, poskytnuté slevy, dodací a platební podmínky, termíny dodání atp. Pod informací týkající se **dodavatelsko-odběratelských vztahů** rozumíme: možnost nahrazení konkrétního dodavatele jiným konkurenčním dodavatelem, spolupráci s dodavatelem, vzájemnou odpovědnost atp. (Tomek, G., Vávrová, V., 2007).

### **Hodnocení dodavatelů**

K tomuto okamžiku již byla provedena poptávka a útvar nákupu má k dispozici technicky vyhovující nabídky od dodavatelů. Kromě toho, dodavatelé a nabídky které byly ohodnocené odborným útvarem jako technicky nevyhovující, byly z výběrového řízení vyřazené. Hodnocení dodavatelů tedy probíhá pomocí porovnávání jednotlivých nabídek a také pomocí osobních jednání s dodavateli, která mohou zahrnovat dodatečný rozbor a vyjednání různých drobných technických detailů, dodacích a platebních podmínek atd. (Tomek, G., Vávrová, V., 2007).

### **Výběr dodavatele**

Jedná se o finální rozhodnutí ohledně toho, který ze všech poptávaných a technicky vyhovujících dodavatelů je nejvhodnější pro dotyčný projekt. Cílem je vybrat nejlepšího dodavatele podle předem stanovených hodnotících parametrů, které se s ohledem na nákupní situaci a specifika objektu pořízení mohou lišit. Dříve než dojde k finálnímu rozhodnutí, může útvar nákupu provést několik kol jednání s potenciálními dodavateli, aby se dohodli ohledně konečné ceny a

dalších podmínkách budoucí zakázky. Největší pozornost je většinou věnovaná cenovému projednávání, během kterého se nákupní útvar snaží donutit dodavatele ke snížení ceny nabídky. Na tento požadavek nákupního útvaru může dodavatel reagovat několika způsoby: ve snaze získat zakázku a kvůli obavám lepších cenových nabídek ze strany konkurence může dodavatel redukovat cenu nabídky. Výše snížení cen nabídky zaleží na firemních kapacitách dodavatele a jeho snahy získat dotyčnou zakázku. V případě, že redukce ceny není ze strany dodavatele chtěná nebo dokonce možná, lze obhájit nabízenou cenu s ohledem na kvalitu předmětu nákupu, jeho originalitu, výhody dlouhodobé spolupráce a také, například, pomocí porovnání cen s potenciální konkurencí na základě vlastního průzkumu trhu atd.

Vybraný dodavatel bude oznámen a připraví se pro něj objednávka, ve které budou znázorněné všechny detaily zakázky.

### **Vyřizování objednávek**

*„Objednávka je v podstatě návrh kupní smlouvy a je konečnou fází akvizičního procesu (tzn. získání zakázky, respektive nabídky, pomocí vhodných podpůrných prostředků a argumentace a je předmětem marketingu).“*

(Lukoszová, 2004, str. 134).

Běžná objednávka obsahuje následující údaje:

- *jednoznačnou výzvu k určité dodávce či provedení výkonu,*
- *jméno a adresu objednatele i dodavatele,*
- *přesný popis nebo označení zboží či jiných výkonů,*
- *termín a místo dodání,*
- *závazky dodavatele a příjemce,*
- *další formální a věcné podmínky transakce.*

(Tomek, G., Vávrová, V., 2007, str. 292).

Formy objednávek se však můžou lišit s ohledem na různorodé podmínky budoucí zakázky. Může se například jednat o rámcové smlouvy. Takové smlouvy, kde množství a termíny dodávek nejsou stanovené předem a které se uskutečňují průběžně podle potřeby během doby platnosti rámcové smlouvy, avšak do maximální výše, která je sjednána předem. Dalším nestandardním druhem



objednávky jsou takzvané „Smlouvy na odvolávku“, ve kterých jsou stanovené množství, termíny a záležitosti kvality budoucí dodávky. Avšak samotná dodávka se pak uskutečňuje na základě jednotlivých odvolávek.

### **Vyhodnocení nákupu**

Vyřízením objednávky a následným obdržáním příslušné dodávky nákupní aktivity ještě nekončí. Poté, co dodavatel uskuteční samotnou dodávku a splní všechny předem stanovené podmínky týkající se realizace zakázky, je potřeba provést vyhodnocení jak samotného nákupního případu (znázornění výsledků), tak i vyhodnocení dodavatelů. Na základě informací získaných během vyhodnocení se můžou provést optimalizace procesů, případně se navrhnou nějaká zlepšení. Kromě toho, získané informace mohou být použity jako pomocné podklady pro budoucí nákupní případy.

Dodavatel může být například hodnocen podle následujících kritérií:

- *kvalita*
- *náklady*
- *dodavatelská spolehlivost*
- *technické schopnosti*
- *dodavatelský servis*
- *komunikace s dodavatelem*
- *ostatní*

(Tomek, G., Vávrová, V., 2007, str. 293).

### **1.4 Využití informačních systémů nákupu**

*„ V současné době prudkého rozvoje informatiky je řízení podnikového nákupu bez nasazení moderních informačních systémů a informačních technologií téměř nepředstavitelné. Informační systémy se tak stávají nezbytnou běžnou podporou rozhodování manažerů i pracovníků nákupu“*

(Lukoszová, 2004, str. 114).

### **E-aukce**

Mezi současné trendy nákupních informačních systémů rozhodně patří takzvané e-aukce. Jedná se o nákupní informační nástroj, který se používá ve fázi

obchodního jednání, tedy ve fázi výběru dodavatele a je alternativou tradičního (klasického) obchodního jednání.

*„E-aukcí rozumíme on-line výběr dodavatele ve sdíleném webovém prostředí, kde na zveřejňovanou nejlepší nabídku některého z dodavatelů mohou ostatní zúčastnění dodavatelé výběru reagovat zlepšováním svých nabídek“* (Kaplan a kol., 2007, str. 14).

Použití e-aukcí jako způsobu obchodního jednání přináší výrazné časové úspory ve srovnání s tradičním obchodním jednáním, a tím značně redukuje firemní náklady a zrychluje proces výběrového řízení.

### **Princip fungování e-aukce**

E-aukce lze rozdělit do šesti jednotlivých fází.

V první **přípravné fázi** je nutné specifikovat subjekty a objekty budoucí aukce:

Musí být přesně stanovené podmínky, za kterých bude aukce probíhat, popsán předmět aukce včetně dodacích a platebních podmínek, množství, termínu dodání, fakturace atd. Dál musí být sestaven seznam dodavatelů, kteří budou osloveni a budou mít možnost se této etapy výběrového řízení zúčastnit. Také je nutné určit časový plán, podle kterého bude e-aukce probíhat, a vybrat způsob, podle kterého se budou hodnotit výsledky aukcí (Kaplan a kol., 2007).

Další fází je **fáze pozvánek**, která přichází v okamžiku, kdy proběhly všechny náležité přípravy a je čas informovat o e-aukci vybrané dodavatele, tedy oznámit „výzvu k účasti ve výběrovém řízení“. Pozvánka se posílá buď elektronicky emailem včetně všech potřebných příloh a informací, nebo firmy obdrží jenom odkaz na internetové stránky, kde najdou všechny údaje a přílohy týkající se budoucí aukce.

Poté, co dodavatel obdrží pozvánku a rozhodne, že se chce výběrového řízení zúčastnit a že je schopen akceptovat veškeré podmínky týkající se zakázky a průběhu výběrového řízení, dostane přihlašovací údaje k e-aukční síni, kam vloží svoji nabídku. Tento krok lze pojmenovat jako **fázi předkládání nabídek**. Nakonec je třeba uvést, že dodavatel, který získal přístup k aukční síni, vidí jenom svoji vloženou nabídku a poptávku zprostředkovatele aukce.

Dále následuje **fáze kontroly nabídek**, to znamená, že nákupčí, který rozhodl vést obchodní jednání prostřednictvím online aukce, musí zkontrolovat, zda všechny podklady, vložené ze strany dodavatele, jsou v pořádku a korespondují s poptávkou. Jakmile je vše zkontrolováno a případně opraveno, nákupčí potvrdí termín e-aukce.

Další na řadě je samotná **e-aukce**.

*„V určeném dni a hodině, ohlášeném v pozvánce, se dodavatelům zaktivní e-aukční systém a v něm teď už vidí vedle své nabídky také nejlepší nabízenou některým z dalších dodavatelů, případně vidí, kdy je jeho nabídka nejlepší z předložených. Na to, co dodavatelé spatří, reagují úpravou své nabídky“*

(Kaplan a kol., 2007, str. 16).

Šestou a zároveň poslední fází je fáze **vyhodnocení výsledku aukce**. Průběh hodnocení lze stručně popsat následujícím způsobem: výsledky jednotlivých dodavatelů se potvrdí do příslušných protokolů, zprostředkovatel aukce si bere čas na posouzení výsledků. Poté, v předem stanoveném termínu, ohlašuje vítěze aukce a zároveň celého výběrového řízení.

## 2 Nákup ve Škoda Auto a.s.

V současné době je Škoda Auto a.s. největším výrobcem automobilů v České Republice. Společnost sídlí v Mladé Boleslavi a má dva další výrobní závody ve Vrchlabí a v Kvasinách. Škoda Auto a.s. je od roku 2007 ve vlastnictví společnosti Volkswagen Finance Luxemburg S.A. sídlící v Lucemburku.

Škoda Auto a.s. trvale obsazuje první místo mezi českými firmami podle tržeb a je také největším exportérem a jedním z největších českých zaměstnavatelů. Kromě toho společnost 14krát získala titul firmy roku v soutěži Českých 100 nejlepších.

Počátek firmy je spojen se jménem Laurin & Klement, společností, která byla založena v roce 1895 mechanikem Václavem Laurinem a knihkupcem Václavem Klementem a která působila jako výrobce jízdních kol. Poté se v roce 1925 dostala pod křídla strojírenského podniku Škoda Plzeň a od té doby nepřestává vyrábět vozy špičkové kvality. V roce 1991 se společnost stává součástí jednoho z největších světových automobilových koncernů Volkswagen Group .

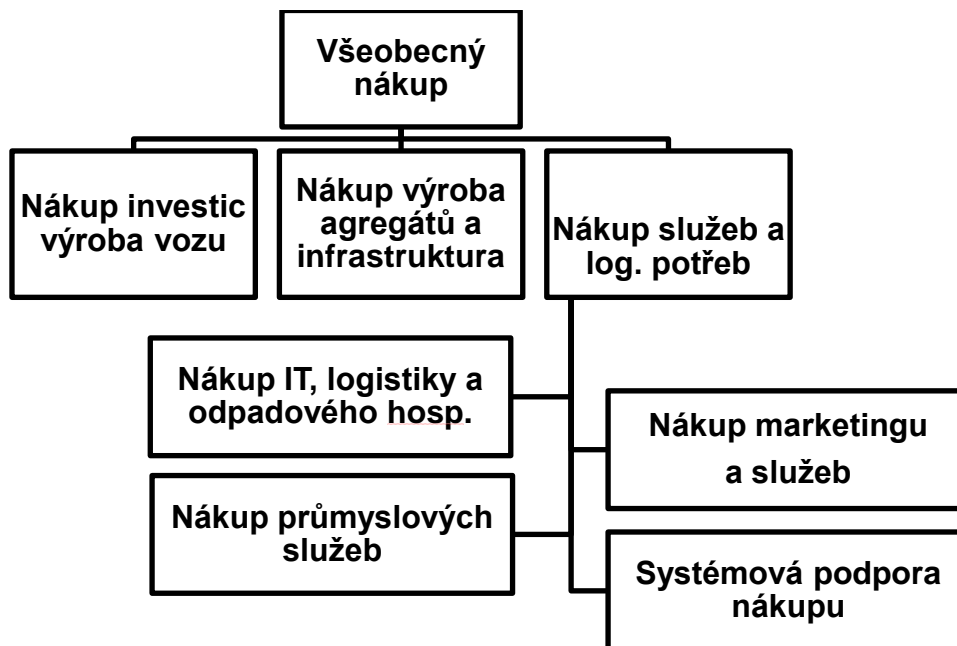
### 2.1 Útvar Nákupu ve Škoda Auto a.s.

Útvar Nákupu ve Škoda Auto se skládá ze dvou různých oddělení, tedy na **nákup výrobní** a **nákup všeobecný**.

**Výrobní nákup** se zabývá výběrovým řízením dodavatelů dílů a komponentů pro výrobu vozu dle technických, kvalitních, cenových a termínových požadavků. Jinak řečeno, nakupuje materiál, který je součástí konečného výrobku.

**Všeobecný nákup** zajišťuje nákup investičních celků, náhradních dílů pro stroje a zařízení, služeb a ostatních aktivit nevýrobního charakteru.

Na obrázku níže je uvedená struktura Všeobecného nákupu:



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

**Obr. 2 Organizační struktura všeobecného nákupu**

Předmětem činnosti všeobecného nákupu je:

- stanovení a optimalizace struktury dodavatelů v rámci koncernového procesu,
- podpora lokalizace v zahraničních lokalitách společnosti,
- prodej nepotřebného výrobního materiálu, investičního majetku a výrobního šrotu,
- koordinace aktivit nákupu související s recyklací,
- smluvní zajištění dodávek,
- snižování nákladů.

Každý útvar má v rámci všeobecného nákupu na starosti příslušné nakupované komodity:

- **Nákup investic výroby vozu:** lisy, lisovací nářadí, stroje a zařízení pro výrobu karoserií, montážní a dopravní technika, komponenty,

- **Nákup výroby agregátů a infrastruktury:** měřicí a zkušební technika, stavby: výstavba silnic, parkovací plochy, železnice, nábytek, elektromateriál,
- **Nákup IT, logistiky a odpadového hospodářství:** IT-servis a poradenství, software, hardware, logistické služby, prodej šrotu, likvidace odpadu atd.,
- **Nákup marketingu a služeb:** reklama, průzkum trhu, hotely, lety, služby cestovních kancelářích, sponzoring atd.,
- **Nákup průmyslových služeb:** všeobecné a průmyslové služby, úklid, údržba, odlakování, automobilové kapaliny, chemikálie, vzdělání, školení atd.,
- **Systemová podpora nákupu:** IT-systemová podpora, optimalizace procesů, C-Teile a B-Teile Management (viz Nákupní proces).

## 2.2 Nákupní proces na oddělení Všeobecného nákupu

Nákupní proces jako takový je rozdělen s ohledem na výši obchodního případu. Na obrázku níže jsou znázorněné cenové hranice pro různé nákupní procesy a také základní rysy těchto procesů:

<b>do 5.000 EUR</b>	<b>5.001 – 49.999 EUR</b>	<b>od 50.000 EUR</b>
<p align="center"><b>C-Teile Management</b></p> <p>Slouží k hromadnému zpracování menších požadavků. Automatické objednání systémem na daného dodavatele bez výběrového řízení.</p>	<p align="center"><b>B-Teile Management</b> <b>od 5.001 – 10.000 EUR</b></p> <p>Minimálně 1 technicky vyhovující nabídka <b>od 10.001 – 49.999 EUR</b></p> <p>Minimálně 3 srovnatelné, technicky vyhovující nabídky. Proces výběru dodavatele se uskutečňuje v rámci všeobecného nákupu Škoda Auto.</p>	<p align="center"><b>A-Teile Management</b></p> <p>Výběrová řízení na základě technického zadání. Zajištění okruhu poptávaných firem je v kompetenci Všeobecného nákupu.</p>

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

**Obr. 3 Popis procesu CTM, BTM, ATM**

Cílem dané bakalářské práce není detailní popis nákupního procesu, proto v její následující části bude podrobně rozebrán pouze nákupní proces ATM (A-Teile Management), to jest nákupní proces pro případy v hodnotě od 50.000 eur. Ostatní nákupní procesy, tedy BTM (B-Teile Management) a CTM (C-Teile Management), nejsou pro tuto bakalářskou práci významné, jelikož nepředpokládají provedení online jednání, na které je tato bakalářská práce zaměřena.

**Nákupní proces A-Teile Management**

Proces nákupu ATM na oddělení Všeobecného nákupu se dělí na 10 jednotlivých fází:

1. objednací návrh,

2. technické zadání,
3. poptávka,
4. nabídky,
5. technické vyhodnocení nabídek,
6. obchodní jednání,
7. schvalovací grémia,
8. objednávka,
9. realizace zakázky,
10. fakturace.

### **Objednací návrh**

V okamžiku vzniku určitého nedostatku nebo potřeby vystaví odborný útvar Škoda Auto takzvaný objednací návrh (ON), který se poté pomocí speciální aplikace přiřadí k příslušnému nákupčímu, odpovědnému za tu či jinou nákupní komoditu. Dle interních předpisů Škoda Auto, každý objednací návrh musí být schválen ze strany oddělení controllingu. Přesně se jedná o schválení finančních prostředků, které odborný útvar hodlá na pořízení materiálu či služeb vynaložit. Schválení by mělo být provedeno nejpozději do zahájení obchodního jednání s dodavatelem. V objednacím návrhu musejí být přesně znázorněné následující údaje, týkající se budoucího pořízení:

- číslo objednacího návrhu,
- základní údaje ohledně výstavce objednacího návrhu / vystavujícího útvaru,
- předmět dodávky materiálu či služby,
- množství a předpokládaná výše ceny,
- termín dodání,
- číslo konta, ze kterého budou kompletně hrazené náklady na pořízení,
- datum vystavení objednacího návrhu,
- podpisy: výstavce ON, zástupce controllingu, vedoucí útvaru.

### **Technické zadání**

Dle rozsahu a složitosti obchodního případu (u případů od 50.000 eur vždy) musí být k objednacímu návrhu přiloženo technické zadání (sopis výkonů) vypracované odborným útvarem. Technické zadání musí být v češtině a v cizím jazyce dle požadavku nákupu (většinou v němčině) a musí obsahovat zejména:



- detailní popis předmětu pořízení nebo služby (s uvedením místa jejího poskytnutí) včetně speciálních požadavků (technické parametry, požadavky na využívání ploch a prostor společnosti aj.),
- ostatní požadavky na systém dodavatele jako záruka důvěryhodnosti (předložení příslušných certifikátů atd.),
- požadovanou strukturu cenových nabídek,
- termínový plán.

## **Poptávka**

Poté, co příslušný nákupčí obdrží objednací návrh a popřípadě technické zadání od odborného útvaru, může zahájit proces poptávky. U případů nad 50.000 eur probíhá poptávka a další jednotlivé fáze nákupního procesu prostřednictvím systému Globe. Jedná se o nákupní systém, který byl vyvinut speciálně pro koncern VW a který se povinně využívá všemi značkami v rámci celého koncernu. Přes tento originální systém se provádí výběr dodavatelů (Global sourcing proces), připravují se prezentace, probíhají veškeré schvalovací procesy, hodnocení dodavatelů a vlastní proces poptávky.

Nejdřív nákupčí založí případ do Globe, to znamená, že pomocí speciální aplikace v systému vyplní základní údaje týkající se případu: musí stručně popsat, o co se přesně v nákupním případě jedná, kam a v jakých časových termínech se musí uskutečnit budoucí dodávka, do jaké nákupní komodity případ spadá atd. Každý nový nákupní případ dostane originální číslo, pomocí kterého ho nákupčí bude moci snadno dohledat v systému. Je také třeba zmínit, že všichni nákupčí VW koncernu budou moci tento případ najít a použít pro veškeré potřeby výběrového řízení u vlastních případů.

Poté, co je případ založen, se musí stanovit okruh dodavatelů, který určuje nákupčí, mající obchodní případ na starosti. Odborný útvar může navrhnout případné dodavatele na základě předchozích zkušeností, ale poslední slovo je vždy na nákupčím. S ohledem na velikost případu musí také proběhnout schválení okruhu dodavatelů ze strany příslušného koordinátora Všeobecného nákupu, nebo, když se jedná o případ většího peněžního rozsahu, ze strany oddělení Koncernového nákupu. Jako další krok se do Globe vloží technické zadání, vypracované odborným útvarem, stanovení termínu odevzdání nabídek a

vytvoření takzvaného „Průvodního dopisu“, ve kterém poptání dodavatelé naleznou veškeré informace týkající se poptávky. Průvodní dopis k poptávce se nachází v systému Globe v předpřipraveném stavu a nákupčímu stačí doplnit informace o právě probíhajícím obchodním případě. Jedná se o následující detaily:

- adresa dodavatele,
- jednací číslo,
- název obchodního případu,
- termín odevzdání nabídek,
- termín dodání,
- kontaktní údaje poptávajícího,
- dodací a platební podmínky,
- podpisy oprávněných osob.

Průvodní dopis, technické zadání a další příslušné podklady se odešlou vybraným dodavatelům elektronicky přímo z Globe.

Nezbytnou podmínkou, aby dodavatel vůbec mohl se Škoda Auto a.s. a ostatními značkami koncernu VW spolupracovat a aby byl schopen přijímat poptávku online, je registrace dodavatele v celosvětové databázi „DUN & Bradstreet“, která slouží pro výměnu informací mezi obchodními partnery, a poté přihlášení na platformu dodavatelů na stránkách [www.groupsupply.com](http://www.groupsupply.com).

### **Nabídky**

Do doby, než vyprší termín odevzdání nabídek, mohou dodavatelé zasílat své nabídky také prostřednictvím systému Globe, po dohodě s nákupčím může být termín dodání prodloužen. V případě, že dodavatel z nějakého důvodu nemůže nabídku zaslat prostřednictvím Globe, lze ji zaslat emailem po předchozí dohodě s nákupčím. Důležité je, aby všichni dodavatelé měli během poptávky stejné časové podmínky a měli k dispozici stejné informace (tedy dostali stejné podklady), na základě kterých budou vytvářet vlastní nabídku. Dodavatelé také mohou případně od výběrového řízení odstoupit, tedy nepodávat nabídku, a prostřednictvím Globe nebo emailu zaslat vyjádření ohledně toho, proč nabídka nebyla podána. Důvodem může být nedostatek kapacit, nezájem o konkrétní

projekt, nemožnost splnit termínový plán či rozsah projektu může být mimo portfolio poptávané firmy atd.

### **Technické vyhodnocení nabídek**

Po ukončení poptávky si nákupčí stáhne všechny obdržené nabídky a odešle je na odborný útvar, který na základě hodnotících kritérií/parametrů, specifikovaných v technickém zadání, provede technické vyhodnocení nabídek. Během technického vyhodnocování nabídek může odborný útvar kontaktovat jednotlivé dodavatele, aby nabídku dle technického zadání doplnili či upravili a také aby se vyjasnila případná nedorozumění/nedostatky z technického hlediska. Výsledkem takzvaného technického jednání, tedy jednání mezi dodavatelem a odborným útvarem, může být redukce ceny nabídky v souvislosti se změnou jejího obsahu. Výstupem technického vyhodnocení jsou vyhodnocené nabídky a návrh zadání (v češtině a v němčině / v angličtině). Přílohou návrhu zadání musí být detailní cenové srovnání nabídek (cenové zrcadlo). Návrh zadání (neboli Vergabevorschlag) obsahuje stručný popis nakupovaného materiálu či služeb, které se budou nakupovat, seznam všech nabídek s cenou po technickém vyhodnocení a posudkem, zda jsou technicky vyhovující či ne. U technicky nevyhovujících nabídek musí být uvedeno, jaké kritérium / jaký parametr nebyl splněn. Vergabevorschlag musí být podepsán oprávněnou osobou z odborného útvaru. Po technickém vyhodnocení budou všechny zmíněné podklady vráceny příslušnému nákupčímu, který poté zahájí obchodní jednání, avšak pouze s dodavateli, jejichž nabídky jsou technicky vyhovující.

### **Obchodní jednání**

Jak je patrné z předchozích fází nákupního procesu, předpokladem pro zahájení obchodního jednání jsou odborným útvarem vypracovaný a podepsaný návrh zadání (Vergabevorschlag) a zajištěné finanční krytí, tedy schválený objednávací návrh minimálně v hodnotě technicky nejnižší vyhovující nabídky.

Na oddělení Všeobecného nákupu se běžně používají 2 druhy obchodního jednání:

1. Jednací protokol
2. OVS (Online Verhandlungs System)

## Jednací protokol

Jednací protokol je nástrojem vedení obchodního jednání, který se používá na oddělení BA na denní bázi. Jednání prostřednictvím jednacích protokolů je snadno aplikovatelné a dává nákupčímu prostor k taktizování. V jednacím protokole musí být uvedené následující informace:

- Název firmy, do které JP zasíláme
- Předmět jednání (materiál nebo služba)
- Číslo a datum oboustranně odsouhlasené nabídky
- Jednací osoba ze strany dodavatele (kontaktní údaje)
- Jednací osoba ze strany nákupu (kontaktní údaje)
- Cena nabídky před jednáním
- Target (cílová hodnota) – **není povinné**
- Termín dodání
- Platební podmínky
- Místo dodání
- Penalizace atd.

Jednací protokol se připravuje a posílá na každou firmu zvlášť. Dodavatel, který se účastní jednání, musí protokol vyplnit, to znamená uvést výši slevy, kterou hodlá poskytnout, a celkovou cenu nabídky po poskytnutí slevy (popřípadě cenu jednotlivých položek po jednání, pokud to vyžadují specifiky zakázky), poté protokol podepsat a poslat obratem na nákup. Během cenového jednání se také odsouhlasí platební podmínky, záruka, místo, způsob a termíny dodání atd. Jakmile nákupčí dostane zpět všechny jednací protokoly, musí je vyhodnotit a buď výběrové řízení ukončit tím, že zvolí z cenového hlediska nejlepšího dodavatele, nebo se může rozhodnout provést další kolo jednání a obeslat všechny či jenom některé dodavatele, a tím získat dodatečnou slevu. Výsledkem celého obchodního jednání musí být výběr dodavatele s nejnižší cenou nabídky po jednání, zároveň schopného akceptovat termíny dodání, platební podmínky a další požadované okolnosti. Bez ohledu na to, zda se jedná o první či jakékoli kolo jednání, nákupčí může v jednacím protokole stanovit Target (cílovou hodnotu), tj. částku, ke které dodavatelé musejí směřovat, aby zakázku získali. Target může být stanoven podle nejlepší nabídky, předchozí zkušenosti s konkrétními firmami a mnoha dalších

faktorů. Jednání prostřednictvím jednacích protokolů může být propojeno s osobním jednáním s představiteli firem-dodavatelů, pokud to situace vyžaduje.

### **E-aukce**

Alternativou klasického obchodního jednání prostřednictvím jednacích protokolů je takzvané elektronické obchodní jednání, tedy e-aukce. Aplikování e-aukce na oddělení Všeobecného nákupu, předpokladům pro jejich provedení, detailnímu průběhu atd. bude věnována kapitola č. 3.

### **Schvalovací grémia**

Poté, co obchodní jednání bylo ukončeno a byl vybrán pro ten či jiný případ vhodný dodavatel, je potřeba obchodní případ schválit a obhájit. Obhájení výsledků výběrového řízení má odlišný schvalovací proces s ohledem na peněžní rozsah případu. Na následujícím obrázku jsou znázorněné schvalovací hodnotové hranice, které platí na oddělení Všeobecného nákupu Škoda Auto a.s.:

<b>50.000 - 100.000 EUR</b>	<b>100.000- 750.000 EUR</b>	<b>750.000- 2.000.000 EUR</b>	<b>&gt;2.000.000 EUR</b>
<b>Direkt</b> Schválení prostřednictvím koordinátora a vedoucího nákupu	<b>Lokální Meeting</b> Schválení za účasti dvou vedoucích nákupu, popř. 1 koordinátora a 1 vedoucího	<b>Pre-Meeting</b> Schválení na koncernové úrovni (videokonferen- ce do VW)	<b>CSC</b> Schválení na koncernové úrovni Corporate Sourcing Committee (CSC) ve VW a osobně

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

### **Obr. 4 Schvalovací hodnotové hranice**

Pro schválení případu se připraví prezentace, kterou pak nákupčí nahraje do Globe, a přímo v systému se přihlásí na jeden z předem stanovených termínů

prezentací s ohledem na peněžní hodnotu případu (případy různé peněžní hodnoty se prezentují zvlášť v předem stanovených pravidelných termínech prezentací). Příprava prezentace je složitý proces, skládající se ze spousty různých prvků a liší se od případu k případu. Prezentace musí obsahovat popis budoucího pořízení, objem zakázky a jméno dodavatele, který byl vybrán pro realizaci této zakázky, srovnání jednotlivých cen všech technicky vyhovujících nabídek a další požadovaná srovnání dle složitosti a rozsahu případu. Jinak řečeno, nákupčí musí výsledek výběrového řízení plně obhájit a případně zdůvodnit jeho jednotlivé kroky. Samotné prezentování nákupního případu představuje neméně složitý proces, který od nákupčího vyžaduje důkladnou připravenost a znalost veškerých detailů týkajících se nákupního případu. Jak již bylo zmíněno, nákupčí se přihlásí na jeden ze stanovených termínů prezentace, které se pak účastní osobně ( případně s koordinátorem). Proces prezentování spočívá v tom, že nákupčí svůj případ detailně představí a pak odpoví na případné otázky ze strany vedení. Prezentování případů většího peněžního rozsahu probíhá v několika etapách: nejdřív se případ schválí vedením Všeobecného nákupu a poté se na videokonferenci nákupní případ představí Koncernovému VW nákupu, kde se také musí schválit. Schvalování případů se provádí přímo v systému Globe oprávněnou osobou. V okamžiku schválení dostane vybraný dodavatel automatické oznámení, zároveň bude ostatním dodavatelům oznámeno, že v daném výběrovém řízení nevyhráli.

## **Objednávka**

Vystavení objednávky je pro oddělení nákupu v podstatě konečnou fází nákupního procesu a probíhá v okamžiku, kdy je případ odprezentován a schválen. Objednávku vystaví příslušný nákupčí prostřednictvím systému SAP (jedná se o informační systém, který se na oddělení Všeobecného nákupu Škoda Auto a.s. využívá pro vystavení objednávek). Objednávka musí obsahovat veškeré informace týkající se projednaných cen, platebních podmínek, místa a termínu dodání, konta, z kterého objednávka bude hrazena, nákladového střediska, pro koho je objednávka určena (tedy výstavce objednacím návrhu), musí být také uveden dodavatel, na kterého je objednávka vystavena, a příslušný nákupčí, který měl tento případ na starosti a projednával. Manipulace, které nákupčí musí s objednávkou provést, mají následující sestavu a pořadí:

1. Vystavení objednávky V SAP.
2. Schválení objednávky – podpisem ( musí provést oprávněná osoba dle cenové hodnoty případu).
3. Originál a kopie podepsané objednávky obdrží dodavatel - odeslání poštou.
4. Další Kopie se archivuje u nákupčího.
5. Následuje uzavření Globe případu – doplnění čísla objednávky a prostřednictvím speciální funkce v Globe ohodnocení dodavatele dle stanovených kritérií (cenová úroveň, schopnost řešení problémů, transparentnost cen a nákladů atd.).
6. Archivace potvrzené objednávky.

### **Realizace zakázky a fakturace**

Poslední dvě nákupní fáze jako realizace zakázky a fakturace sice nespádají pod odpovědnost oddělení Všeobecného nákupu, avšak pro lepší přehled nákupního procesu neuškodí je také stručně popsat. Realizace provádí vybraný dodavatel, který s ohledem na specifikum zakázky může mít na starosti dodání, instalaci, zprovoznění, instruktáž, kontrolu stavu zařízení po zprovoznění atd.

Fakturaci objednávek má na starosti oddělení účtárny. Fakturace se provádí podle speciálních interních předpisů, a jak už bylo zmíněno, je mimo pole působnosti oddělení Všeobecného nákupu.

### **3 Obchodní jednání prostřednictvím e-aukce**

Online aukce neboli Online Verhandlung System (OVS) je nezbytnou součástí obchodního jednání jak na oddělení Všeobecného nákupu ve společnosti Škoda Auto, tak i v ostatních značkách VW koncernu, kde se používají od roku 2009. Pomocí OVS lze provádět obchodní jednání zároveň s několika dodavateli, a tím získávat velkou časovou úsporu a zrychlovat celý nákupní proces. Online aukce nevyžadují použití pokročilých technologií. Nákupčí musí mít k dispozici jen počítač s přístupem na internet.

#### **Princip fungování OVS**

Online cenové jednání prostřednictvím aplikace OVS (Online Verhandlungs System) probíhá na online platformě dodavatelů VWGroupSupply.com. Všichni dodavatelé, o nich bylo rozhodnuto, že se budou účastnit online jednání, obdrží předem informace, týkající se termínu provedení e-aukce (den a čas konání), a speciální přístupové heslo, pod kterým se budou moci na speciálních internetových stránkách VW Group přihlásit do virtuální aukční síně. Během samotného online jednání účastníci vidí jenom výši své nabídky, kterou mohou po předem stanovené době trvání aukce měnit (redukovat). Dle druhu a strategií online jednání a také různých aplikačních nastavení, které budou podrobně rozebrané v této kapitole, mohou mít jednotliví dodavatelé k dispozici i informace týkající se ostatních účastníků. Po ukončení online aukce se dodavatel, který má nabídku s nejnižší cenou, stává vítězem online jednání a tohoto výběrového řízení, které však po ukončení e-aukce může pokračovat jako například klasické obchodní jednání prostřednictvím jednacích protokolů.

#### **Příprava OVS**

Před tím, než se samotná aukce uskuteční, musí nákupčí provést řadu příprav, jejichž cílem je zvolit správnou taktiku a nastavit podmínky provedení aukce tak, aby nákupčí dosáhl nejlepšího možného výsledku z e-aukce a celého cenového jednání. Proces nastavení e-aukce na oddělení Všeobecného nákupu se skládá s následujícími kroky:

- Sběr potřebné informace.
- Stanovení strategických a taktických prvků aukce.



- Informování vybraných dodavatelů.
- Spuštění e-aukce

### **3.1 Sběr potřebných informací**

Před provedením online jednání musí nákupčí získat a uspořádat příslušné informace, které jsou potřebné pro provedení budoucí aukce. Údaje, týkající se dodavatelů a předmětu cenového jednání, musí být importované z nákupního systému Globe, kde byl před začátkem nákupního jednání založen nákupní případ, ke kterému se budoucí e-aukce bude vztahovat.

Pro provedení e-aukce jsou absolutně nezbytné následující údaje:

- informace o dodavatelích – jméno společnosti, kontaktní osoba, telefonní číslo, emailová adresa,
- předmět cenového jednání – číslo a jméno materiálu či nakupované služby podle interní klasifikace, skupina materiálu či služby, množství, číslo a datum poptávky,
- informace o parametrech cenového jednání – ceny předložených nabídek, předchozí zkušenosti s dodavatelem.

Sběr potřebných informací a jejich následné zhodnocení je velmi důležitým přípravným krokem před samotnou aukcí, jelikož na základě jeho výstupu se bude vytvářet taktika a strategie aukce, tedy prvky rozhodující, jak e-aukce bude probíhat a jak bude přínosná z pohledu cenového jednání.

### **3.2 Stanovení strategických prvků e-aukce**

Správné stanovení strategických opatření e-aukce má fundamentální efekt na její průběh. Strategická opatření se většinou určují ve fázi nastavení e-aukce a mají dlouhodobý efekt po dobu celého trvání online jednání. Tato opatření se týkají hlavně cen, účastníků a předmětu jednání.

#### **Nastavení Targetu**

Jedná se o cílovou hodnotu, tedy výši ceny, ke které by měli všichni účastníci jednání směřovat, pokud chtějí ve výběrovém řízení uspět.

Nákupčí by neměl stanovovat příliš nízkou cílovou hodnotu, jelikož to může vést k negativním následkům, tedy demotivovat dodavatele. Target se obvykle

stanovuje podle nejlepší nabídky, tedy nabídky, která má nejnižší cenu před jednáním, případně po jednání, když e-aukce není prvním kolem jednání. Ve stanovení targetu také mohou hrát roli předchozí zkušenosti s konkrétními firmami.

Existuje několik variací aplikování targetu v online jednání:

- target a nejlepší nabídka jsou viditelné pro všechny dodavatele,
- target se používá v kombinaci s aukcí typu semafor „Traffic Light“ (viz Competition traffic light (semafor)),
- pouze target je viditelný pro všechny dodavatele.

Použití targetu je běžným nástrojem jak při klasickém cenovém jednání prostřednictvím jednacích protokolů, tak i při online jednáních. Správné stanovení targetu pomáhá dodavatelům se lépe orientovat ve výběrovém řízení.

### **Existující strategie online jednání**

V této části bakalářské práce budou uvedené strategie online cenového jednání, které se používají na oddělení Všeobecného nákupu.

### **Competition traffic light (semafor)**

Tato strategie funguje tak, že se všichni účastníci e-aukce rozdělují na tři následující skupiny (dle barvy semaforu):

- V zelené zóně se nacházejí dodavatelé, kteří mají nejlepší umístění dle ceny nabídky, nevědí však své přesné pořadí, ani celkový počet dodavatelů, kteří se s nimi taktéž nacházejí v této zelené zóně, ani ceny nabídek konkurence.
- Do žluté zóny spadají dodavatelé, jejichž nabídky jsou z cenového hlediska průměrné.
- Následně v červené zóně zůstávají dodavatelé s nejhoršími cenovými nabídkami.

V průběhu celé aukce aplikace automaticky vyhodnocuje snížení cen ze strany dodavatelů a v případě, kdy konkrétní dodavatel uskuteční dostačující redukci své nabídky, přemístí ho do příslušné zóny (pokud se tam již nenachází). Přitom jednotliví dodavatelé nemají žádný přehled o tom, o kolik mají vlastní nabídku

zlevnit, aby se posunuli v žebříčku, a také neví, jak jsou na tom ostatní dodavatelé, co se týče cen a umístění.

Tato strategie se také používá v kombinaci s targetem (viz Strategické opatření - nastavení Targetu). V tomto případě jsou na začátku aukce všechny firmy zařazené do červené zóny, kde se jim zobrazí cílová hodnota, na kterou se potřebují dostat. Jakmile targetu dosáhnou, aukce začne fungovat dle pravidel semaforu (rozdělení do 3 barevných zón dle výše nabídek).

### **Ranking (pořadí)**

Nabízející dodavatelé mohou vidět své aktuální pořadí dle nejnižší poskytnuté ceny nabídky (pořadí 1, 2, 3 atd.), nemůžou však vidět ceny nabídek ostatních dodavatelů, a proto neví, o kolik musí zlevnit, aby se posunuli v žebříčku.

### **Nejlepší nabídka**

Všichni dodavatelé vidí hodnotu nejlepší nabídky, a tudíž přesně vědí, o kolik mají svou nabídku zlevnit, aby se dostali na první místo v žebříčku a vyhráli výběrové řízení. Použití targetu a výše uvedených taktických nastavení má za cíl zvětšit průhlednost cenového jednání a tím i jeho dynamiku. Funguje to tak, že dodavatelé mohou přímo porovnávat své nabídky s nabídkami konkurence a vědí, co přesně mají dělat, aby ve výběrovém řízení zvítězili, což je nutí konat aktivněji.

### **Holandská aukce**

Mezi další typy online aukce lze zařadit Holandskou aukci. Holandská aukce je založena na principu stanovení minimální ceny produktu a jejím následném zvyšování. Na začátku aukce je stanovena hodnota (cena) daného produktu, jenž postupem času stoupá, navíc nákupčí musí určit časové intervaly a částky, o které se cena bude postupně zvyšovat do předem nastaveného stropu, tedy maximální ceny produktu. Vydražitelem se stává ten dodavatel, který jako první daný produkt koupí za požadovanou cenu. Pokud nikdo z účastníků aukce nejeví o produkt zájem, je aukce ukončena bez určení vítěze. Holandská aukce je typem konečného jednání, to znamená, že se po ní nesmí provádět žádná další kola jednání.

### **3.3 Informování vybraných dodavatelů**

Dodavatelé, kteří se budou účastnit online jednání, by měli být oznámeni přibližně jeden týden předem. Pozvánka s přesným termínem provedení aukce (datum, čas) se zasílá manuálně prostřednictvím emailu. Nákupčí je povinen poskytnout všem dodavatelům stejné časové podmínky. Zprostředkovatel e-aukce tedy musí brát v potaz to, že termín provedení e-aukce akceptovatelný pro jednoho dodavatele může být absolutně nevhodným pro jiného. Oslovení dodavatelé se mohou nacházet v různých časových pásmech, proto nákupčí musí ověřit, zda termín provedení aukce je přijatelný zcela pro všechny účastníky. Dále nákupčí musí zkontrolovat, zda jsou kontaktní údaje na dodavatele (kontaktní osoba, telefonní číslo a e-mail) platné a mohou být bezproblémově použitelné pro komunikaci během online jednání.

Po odsouhlasení termínu provedení e-aukce každý dodavatel dostane personální přístupové údaje, pomocí kterých se ve stanoveném termínu bude moci přihlásit na platformu dodavatelů VWGroupSupply.com, a poté pomocí speciální internetové aplikace vstoupit přímo do příslušné aukční síně a začít cenové jednání.

### **3.4 Spuštění e-aukce**

V okamžiku, kdy nákupčí získal veškeré potřebné údaje, zvolil strategii a oslovil dodavatele, může být e-aukce spuštěna. Před spuštěním e-aukce musí být všechna potřebná data, získaná od dodavatelů, zadaná (importovaná z nákupního systému Globe) do speciální aplikace OVS, která je v podstatě podaplikací nákupního systému Globe a ve které se aukce provádí.

Jeden den před stanoveným termínem e-aukce nákupčí může s dodavateli, kteří se budou aukce účastnit poprvé, zkušebně provést takzvanou tréninkovou aukci a tak se vyhnout možným komplikacím a nedorozuměním ze strany účastníků, kteří nemají s online jednáním zkušenost.

### **3.5 Provedení online jednání**

Během online jednání je primární funkcí zprostředkovatele e-aukce sledování správného průběhu aukce, vyhýbání se možným procesním selháním, technická podpora účastníků a také podněcování účastníků k aktivitě pomocí opčních

taktických nástrojů na základě zvolené strategie. Nákupčí tedy musí řídit průběh aukce tak, aby se všichni účastníci mohli soustředit na cenové vyjednávání, nikoli na řešení případných technických problémů atd.

### **Kontrolní a podpůrná funkce zprostředkovatele e-aukce**

Kontrolní a podpůrná funkce nákupčího během online jednání zahrnuje v sobě takové úkoly jako:

- kontrolovat, zda všichni dodavatelé jsou k e-aukci připojeni,
- odstraňovat procesní chyby,
- během celé aukce být k dispozici všem účastníkům pro případné dotazy.

Účast nákupčího v již nastavené a běžící aukci se nesmí podcenit. Na včasném a rychlém zásahu do aukce zprostředkovatelem záleží úspěch celého jednání, obzvláště, když se aukce účastní nezkušení dodavatelé, kteří kvůli neznalosti procesu a specifika online cenového jednání nemohou předvést svůj nejlepší výkon.

### **Informační a motivační funkce**

Jak již bylo zmíněno, zprostředkovatel online jednání musí řídit správný průběh aukcí a motivovat dodavatele k co nejvyšším cenovým redukcím svých nabídek a podporovat vzájemné soutěžení. Pro plnění zmíněných funkcí může nákupčí kontaktovat účastníky online jednání v průběhu aukce (hromadně či jen určitého účastníka) pomocí telefonického rozhovoru nebo zaslání textových zpráv. Nákupčí může například sdílet ceny nabídek konkurence s určitými dodavateli, kteří se již z určitého důvodů (hlavně nedostatku informací o stavu konkurence) vzdali toho, že by mohli toto online jednání vyhrát, a tím je tak motivovat k dalším cenovým redukcím. Zprostředkovatel dále může z aukce vyloučit příliš pasivní účastníky.

Jak se nákupčí bude v průběhu online jednání chovat a jaké strategické nástroje bude používat, záleží na jeho zkušenostech, povaze a specifice určitého nákupního případu. Cílem tedy je vybrat nejlevnějšího dodavatele pro konkrétní nákupní případ, a tím dosáhnout největší cenové úspory.

### **Informování dodavatelů ohledně výsledku online jednání**

Po ukončení e-aukce je potřeba exportovat výsledky jednání zpět do nákupního systému Globe, kde bude následně pokračovat další průběh nákupního procesu. V případě Holandské aukce a také u všech ostatních druhů e-aukce, jedná-li se o poslední kolo obchodního jednání, musí nákupčí poslat jednací protokol, ve kterém musí vítězný dodavatel potvrdit výsledek online jednání, platební podmínky, termín dodání atd. Jednací protokol se připravuje manuálně stejně tak, jako v případě klasického obchodního jednání. Poté se zasílá dodavateli prostřednictvím emailu.

### **3.6 Vyhodnocení a doporučení**

E-aukce jsou moderním nástrojem obchodního jednání, které mohou plně nebo částečně nahrazovat klasické obchodní jednání. E-aukce nevyžadují žádné pokročilé technologie a složité školení, proto můžou být velmi snadno implementované do procesu obchodního jednání. Hlavní výhodou online aukcí je možnost vést obchodní jednání zároveň s velkým množstvím dodavatelů, a tím dosáhnout velké časové úspory ve srovnání s klasickým obchodním jednáním, které zpravidla může trvat několik dnů. Další výhodou online jednání je psychický tlak na dodavatele-účastníky e-aukcí. Jedná se o to, že všichni dodavatelé soutěží o konkrétní zakázku ve stejnou chvíli, což znamená, že nemají tolik času na přemýšlení, analýzu konkurence, hodnocení vlastních kapacit s ohledem na dodatečnou možnost redukování ceny nabídky atp. ve srovnání s klasickým obchodním jednáním. Tato skutečnost může ovlivnit chování dodavatelů následujícím způsobem: ve snaze získat určitou zakázku, dodavatel redukuje cenu své nabídky mnohem více než během klasického obchodního jednání, jelikož se kvůli nemožnosti dostačující analýzy konkurence s ohledem na časový tlak bojí zakázku ztratit. Zmíněná skutečnost bohužel neplatí úplně vždy, jelikož zkušený dodavatelé se zpravidla na konkrétní aukce velmi dobře připraví. Avšak psychický tlak může ovlivňovat i výborně připravené dodavatele, o to se postará nákupčí, který musí vybrat správnou strategii a pomocí taktických nástrojů motivovat účastníky k soutěži.

Na oddělení Všeobecného nákupu společnosti Škoda Auto a.s. a jiných značkách koncernu VW se pro provedení online jednání používá originální aplikace OVS

(Online Verhandlungs System). Tato aplikace je podaplikací nákupního systému Globe a funguje na obchodní platformě koncernu VW. Propojení OVS s nákupním systémem Globe zabezpečuje plynulý přenos dat, a tím zrychluje fázi přípravy e-aukce a následně i celý proces obchodního jednání. Online Verhandlungs System má spoustu užitečných strategických nástrojů a funkcí, pomocí kterých nákupčí může ovlivňovat proces cenového jednání, odstraňovat případné technické selhání systému a poskytovat odbornou uživatelskou podporu účastníkům jednání.

I když aplikace OVS působí jako velmi kvalitní a snadno použitelný systém, existují určité nedostatky, jejichž odstranění by přispělo ke zlepšení kvality procesu online jednání. Jedná se o lokalizaci systému OVS do češtiny. Online Verhandlungs System je nyní pro Škoda Auto a.s. dostupný pouze v angličtině nebo němčině, ačkoli všechny ostatní značky koncernu mají možnost využívat tuto aplikaci v příslušném jazyce dle jejich lokality. Na druhou stranu, jak již bylo zmíněno, daná aplikace je velmi jednoduchá v použití, a proto vyžaduje od uživatele minimální jazykovou vybavenost angličtinou (případně němčinou), což je na pracovní pozici tohoto druhu samozřejmost. Avšak česká lokalizace Online Verhandlungs System by mohla učinit tuto aplikaci více přijatelnou pro česky mluvící uživatele.

Další návrh na zlepšení se týká potvrzení výsledků po online jednání. Všechny výsledky e-aukcí (klasická i Holandská aukce) musí být potvrzené jednacím protokolem, který se vytvoří ručně a zašle se každému dodavateli zvlášť. Výsledky e-aukcí, v případě, že se jedná o poslední kolo jednání a obzvlášť výsledky Holandské aukce, která je sama o sobě finálním kolem cenového jednání, musí být potvrzené do jednacím protokolu, který se vytvoří ručně stejně jako v případě klasického obchodního jednání a který se pošle emailem zvlášť každému dodavateli. Je třeba zmínit, že po ukončení online jednání aplikace OVS sice automaticky vygeneruje vlastní protokol o výsledcích, avšak daný protokol obsahuje pouze cenové podmínky. U finálního kola jednání, jehož výsledkem je zvolení dodavatele pro konkrétní zakázku, není tudíž protokol o výsledcích, vygenerovaný Online Verhandlungs Systémem (tedy jeho obsah), dostačující. Musí se tedy připravit standardní jednacím protokol, ve kterém příslušný dodavatel potvrdí nejenom cenu po jednání (tedy po e-aukci), ale i termín dodání, platební a dodací podmínky, penalizace atp. Návrh na zlepšení spočívá v aktualizaci

aplikace OVS, zejména rozšíření aplikace o opci, která by fungovala následujícím způsobem: před začátkem samotné aukce bude každý zúčastněný dodavatel muset potvrdit v systému všechny výše uvedené podmínky (případně zvolit jednu z několika variací), až potom bude připuštěn ke samotné aukci. Díky této opci budou výstupem e-aukce automaticky vygenerované plnohodnotné jednací protokoly se všemi náležitostmi, které budou okamžitě po ukončení aukce zaslány dodavatelům. Dané zlepšení by pomohlo ušetřit čas, který nákupčí jinak vynaloží na přípravu klasických jednacích protokolů, odstraní čas strávený při čekání na potvrzené jednací protokoly od dodavatelů, a také pomůže automatizovat proces zaslání jednacích protokolů jako takový.



## Závěr

Daná bakalářská práce se zabývala nákupním procesem v oddělení Všeobecného nákupu ve společnosti Škoda Auto a.s., zejména aplikováním online jednání jako alternativního způsobu obchodního jednání v nákupním procesu.

Výstupem této práce byly návrhy řešení, které spočívají v odstranění určitých nedostatků, týkajících se aplikace OVS (Online Verhandlung System). Daná aplikace je nástrojem pro vedení online cenových jednání na oddělení Všeobecného nákupu ve Škoda Auto a.s. a celém VW koncernu. Práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části byla představena charakteristika nákupního útvaru, jeho umístění a funkce v podniku. Poté následoval podrobný rozbor nákupního procesu a definice e-aukce jako nástroje cenového vyjednávání včetně vymezení principu fungování. Praktická část bakalářské práce zahrnovala představení společnosti Škoda Auto a.s. a útvaru Všeobecného nákupu, který má na starosti nákup investičních celků, zařízení, služeb a dalších aktivit nevýrobního charakteru. Byla popsána struktura oddělení, předmět činností a nákupní proces. Dále následoval podrobný rozpis nákupního procesu (ATM) A-Teile Management. Důvodem popisu právě ATM nákupního procesu bylo to, že jako jediný předpokládá provedení e-aukce ve fázi obchodního jednání. Fáze obchodního jednání prostřednictvím e-aukce byla dopodrobna rozepsaná v poslední kapitole. Byl představen princip fungování online jednání, detailně popsané fáze přípravy a samotného provedení a také rozebrané různé strategie provedení online cenového jednání. Kromě toho byly vymezené funkce zprostředkovatele e-aukce ve fázi samotného provedení. Jednalo se o kontrolní, podpůrnou, motivační a informační funkci.

Závěrem této práce bylo vyhodnocení online cenového jednání, které zahrnuje srovnání klasického obchodního jednání s obchodním jednáním, probíhajícím online prostřednictvím speciální aplikace OVS. Byly popsány výhody jak online jednání, tak i originální aplikace Online Verhandlungs System, která je díky své jednoduchosti a multifunkčnosti velice populární na oddělení ve Škoda Auto a.s. a ostatních značkách VW koncernu. Po vyhodnocení následovalo vymezení nedostatků a doporučení na jejich zlepšení. Jednalo se o lokalizaci aplikace OVS do češtiny, což by mohlo učinit daný systém více přijatelným pro česky mluvící

uživatelé. Další návrh na zlepšení spočíval v doplnění speciální opce do systému OVS, která by fungovala následujícím způsobem: každý účastník online jednání by před vstupem do virtuální aukční síně a začátkem e-aukce dostal požadavek na potvrzení veškerých podmínek, týkajících se budoucí zakázky. Jednalo by se o termín dodání, dodací a platební podmínky, záležitosti penalizace atp. Tato opce by umožnila odstranit nedostatek aplikace OVS, který spočívá v nutnosti dodatečného projednávání všech zmíněných podmínek, jelikož prostřednictvím online jednání se projednávají pouze ceny.

Aplikováním v dané bakalářské práci uvedených zlepšovacích návrhů lze zjednodušit proces provedení e-aukce na oddělení Všeobecného nákupu společnosti Škoda Auto a.s., dosáhnout větší časové úspory a učinit online cenové jednání přijatelnější pro uživatele.

## Seznam literatury

KAPLAN, M. a kol. *Firemní nákup a e-aukce: Jak šetřit čas a peníze*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-2002-9

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

TOMEK, G., VÁVROVÁ, E. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0

TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5

Škoda Auto Česká republika: *Historie firmy* [online]. 2012. [cit. 2012-05-15]. Dostupný z WWW: < <http://forum.skodahome.cz/topic/118826-historie-skoda-auto/> >

Interní materiály ŠKODA AUTO a. s. – *Einleitung zum Beschaffungsprozess BA SKODA*, 2017.

Interní materiály ŠKODA AUTO a. s. – *Process Manual for online negotiations within the Volkswagen Group*

Interní materiály ŠKODA AUTO a. s. – *GLOBE Schulungsanbuch*, 10/2013

## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obr. 1 Objekty nákupu v praxi

Obr. 2 Organizační struktura všeobecného nákupu

Obr. 3 Popis procesu CTM, BTM, ATM

Obr. 4 Schvalovací hodnotové hranice

### **Seznam tabulek**

Tab. 1 Model nákupní mřížky

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Valentin Anastasev		
STUDIJNÍ OBOR	Podniková ekonomika a finanční management		
NÁZEV PRÁCE	"Online jednání" při výběru dodavatelských společností		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Jiřina Bokšová, Ph.D.		
KATEDRA	KFU - Katedra financí a účetnictví	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	44		
POČET OBRÁZKŮ	4		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se věnuje online cenovým jednáním neboli e-aukcím jako nástroji pro výběr dodavatelských společností při nákupním procesu v podniku. Jednalo se o informační nástroj, který umožňuje ve sdíleném webovém prostředí provádět cenové jednání s velkým počtem dodavatelů. Cílem bakalářské práce byla popis a analýza online cenového jednání jako součástí nákupního procesu na oddělení Všeobecného nákupu ve společnosti Škoda Auto a následné návrhy řešení, které přispějí ke zlepšení procesu online vyjednávání a celého nákupního procesu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	E-aukce, obchodní jednání, jednací protokol, OVS, GLOBE, nákupní proces		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Valentin Anastasev		
<b>FIELD</b>	Business Administration and Financial Management		
<b>THESIS TITLE</b>	„Online negotiation“ for choosing supplier companies		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. Ing. Jiřina Bokšová, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KFU- Department of Finance and Accounting	<b>YEAR</b>	2017
<b>NUMBER OF PAGES</b>	44		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	4		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	1		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	0		
<b>SUMMARY</b>	<p>The bachelor thesis deals with online price negotiation or e-auction as a tool for choosing supplier companies during the purchasing process in the corporation. It focused on an informational tool that allows running a price negotiation with many suppliers in a shared web environment. The purpose of the bachelor thesis was description and analysis of online price negotiation as a part of the purchasing process of the General Purchasing department in Škoda Auto corporation and subsequent recommendations that will help to improve the process of online negotiations and the entire purchasing process.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	E-auction, trade negotiation, negotiation of proceedings, OVS, GLOBE, purchasing process		
<b>THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b>			