

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Vliv konkurenčního prostředí na ceny zařízení pořizovaných na Všeobecném nákupu ŠKODA AUTO, a.s.

Patrik LOUVAR

Vedoucí práce: Ing. Jana Šturmová, MBA

Tento list vyjměte a nahrad'te 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 Ing. Janě Šturmové, MBA za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Děkuji kolegům z oddělení Všeobecného nákupu společnosti ŠKODA AUTO, a.s., panu Ing. Jiřímu Kulichovi, panu Ing. Václavu Šlapkovi za poskytnutí informačních podkladů.

Obsah

Úvod	7
1 Nákupní proces a jeho metodologie	9
1.1 Funkce nákupu, objekty a formy nákupu	9
1.2 Struktura nákupního procesu	12
1.3 Konkurenční prostředí	14
1.3.1 Charakteristika odvětví	14
1.3.2 Analýza konkurence	15
2 Struktura nákupního procesu ve ŠKODA AUTO, a.s. včetně analýzy obchodních případů.....	18
2.1 Nákup, Všeobecný nákup ŠKODA AUTO, a.s.	18
2.2 Nákupní proces ŠKODA AUTO, a.s.....	20
2.2.1 Objednací návrh, technické zadání.....	21
2.2.2 Poptávka, technické vyhodnocení	23
2.2.3 Obchodní jednání	24
2.2.4 Schválení grémia, objednávka.....	30
2.3 Cubingové zařízení	34
3 Výběrové řízení na praktickém případě	36
3.1 Výběrové řízení pro SK 370/3	36
3.2 Výběrové řízení pro SK 370/4	38
3.3 Návrh pro zlepšení	41
Závěr	43
Seznam literatury	45
Seznam obrázků a tabulek	46

Seznam použitých zkratk a symbolů

ATM	A-Teile Management
BTM	B-Teile Management
BA	Beschaffung Allgemein – Všeobecný nákup
BL	Bieterliste – seznam dodavatelů
CTM	C-Teile Management
EUR	Euro
JP	jednací protokol
ON	objednací návrh
OVS	Online Verhandlung System
SAP	informační systém pro tvorbu objednávek
SK	Škoda (značení automobilky GLOBE – ERP systém)
SK 370/3	interní označení nového modelu <i>Rapid Spaceback</i>
SK 370/4	interní označení nového modelu <i>Rapid Crossover</i>
ŠA	ŠKODA AUTO, a.s.
TZ	technické zadání

Úvod

Bakalářská práce se věnuje vlivu konkurenčního prostředí pro nakupované zařízení na Všeobecném nákupu ŠKODA AUTO, a.s. Společnost v posledních letech prošla poměrně znatelným vývojem, kdy se od regionálního výrobce stala výrobcem, který je celosvětově uznáván. Vzhledem ke globálnímu působení se společnost nemůže spokojit pouze s regionálními dodavateli, avšak musí hledat dodavatele z celého světa, čímž zajišťuje ideální kombinaci příznivých cen a konkurenčního prostředí, které je základním kamenem vhodného pořízování.

Cílem této bakalářské práce je poukázat na vliv, který pro společnost přináší konkurenční prostředí na straně dodavatelů na pořízované zařízení, které je nakupováno Všeobecným nákupem.

Tato bakalářská práce je rozdělena do tří hlavních kapitol. Kapitola první se zabývá nákupem v podniku jako takovým, jeho funkcí, objekty a formami. Dále je popisována struktura nákupního procesu ve výrobním podniku, která nejvíce odpovídá tomu, který je užíván ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s., jelikož se také jedná o výrobní podnik. V neposlední řadě je popsán pojem konkurence a konkurenční prostředí, od charakteristiky odvětví, ve kterém se nachází, po její analýzu. Druhá kapitola navazuje na první kapitolu, jelikož se věnuje nákupnímu procesu, který je užíván ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s.. Prvotně základní informace o společnosti, dále vymezení pojmů Nákup, Všeobecný nákup ve ŠA, organizační strukturu oddělení s vymezeným předmětem činností, která jsou jasně pro každé oddělení stanovena. Důležitá část této kapitoly je samotný detailní popis nákupního procesu, který má za úkol čtenáři nastítnit ucelené a podstatné informace pro pochopení procesu ve společnosti. Kapitola končí částí o cubingovém zařízení, jelikož je vhodné čtenáři vysvětlit, na jakém zařízení bude popisován vliv konkurenčního prostředí.

Třetí a poslední kapitola této bakalářské práce obsahuje jasné vymezení obchodních případů, které jsou vhodné pro popsání vlivu konkurence a na kterých se autor bakalářské práce spolupodílel. Na dvou obchodních případech je popsán průběh obchodního jednání, od počátečního založení, po způsob cenového jednání až po finální výsledky, kterých bylo v daných případech dosaženo. Tato kapitola jasně poukazuje na skutečnost, že přítomnost konkurence pro stávající

firmy může znamenat nejenom úsporu finančních prostředků, ale i jistoty v případě nejruznějších scénářů, které mohou nastat. Na konci kapitoly autor přikládá své možné návrhy na zlepšení a důvody, pro které shledává konkurenci nejen vhodnou z cenového hlediska, ale také z hlediska bezpečnosti a zajištění zařízení v případě neočekávaných skutečností.

Pro zpracování teoretické části této bakalářské práce byla získána data z odborné literatury, která se vztahuje k problematice nákupu v podnicích, organizace procesu nakupování a konkurenčního prostředí. Praktická část byla sepsána jak na základě interních podkladů společnosti ŠKODA AUTO, a.s., tak vlastních zkušeností, získaných dlouhodobým působením na oddělení Všeobecného nákupu.

1 Nákupní proces a jeho metodologie

První část této práce obsahuje základní sumarizaci teoretických poznatků, které se budou vztahovat jak k nákupu, organizaci nákupního procesu, tak konkurenčního prostředí a jsou tak nezbytnými pro splnění mé práce. V této části budu čerpat převážně z odborné literatury.

Nákup obecně představuje jednu z prvotních podnikových funkcí. Na tuto skutečnost nemá vliv, o jakou firmu se jedná, může jít o podnik obchodní, výrobní, nebo podnikání ve službách. Základním úkolem nákupního oddělení ve výrobních podnicích je zajištění bezporuchového chodu výrobních i nevýrobních procesů (Lukoszová, 2004).

Nákup je také nedílnou součástí na podílu podnikového úspěchu, jelikož představuje veškerá opatření s cílem zajištění relevantních zdrojů, které jsou dále využívány v rámci podniku. Pojem nákup jako takový můžeme chápat více způsoby:

- proces – neboli průběh dispozice s dodávaným materiálem, zbožím,
- funkce – důležitý aspekt podnikových aktivit,
- organizační jednotka – tedy pracovní pozice, kterému je přiřazena konkrétní nákupní činnost.

Nákup je svým způsobem v podstatě službou. Výsledek nákupu je tudíž podmíněn:

- odůvodněnými požadavky nositelů potřeb v podniku,
- faktory určujícími uskutečnění nákupu,
- výkony dodavatelů (Tomek, Vávrová, 2007).

1.1 Funkce nákupu, objekty a formy nákupu

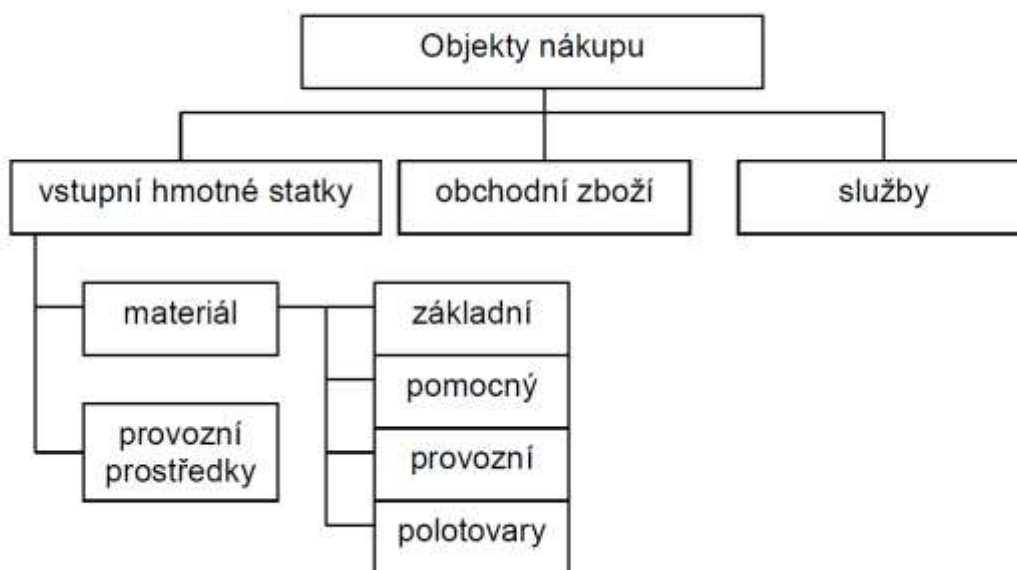
„Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních a nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě“ (Lukoszová, 2004, str. 7).

Pro co nejefektivnější splnění této funkce je vyžadováno:

- přesné a včasné zjišťování budoucí předpokládané spotřeby materiálu,
- dostatečný přehled potenciálních zdrojů, které tyto potřeby uspokojí,
- úplné a včasné projednávání a uzavírání smluv ve výhodných dodávkách, při neustálém sledování realizace, případných odchylek, či případně projednávání změn potřeb,
- systematické sledování a regulace stavu zásob,
- zabezpečení efektivního fungování skladového hospodářství, dopravy, či manipulačních procesů,
- tvorba a zdokonalování informačního systému, který je používán v nákupním procesu,
- zabezpečení co nejefektivnějšího fungování personálního, organizačního, metodického a hmotného procesu, včetně včasného provádění optimalizace,
- dlouhodobé a systematické poznávání potenciálních budoucích materiálových zdrojů a nástroje k jejich získávání jak z tuzemska, tak ze zahraničí,
- provádění dlouhodobých a relativně stabilních obchodních vztahů s dodavateli – včasné vzájemné předávání informací o předpokladu vývoje zdrojů a potřeb,
- aktivně prováděná dlouhodobá spolupráce v péči o kvalitu výrobků, zabezpečování inovací aj. (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).

Následující obrázek zobrazuje základní pohled na objekty, které jsou nákupem v praxi pořizovány:



Zdroj: Lukoszová, 2004, str.9

Obr. 1 – členění objektů užívaném v praxi

U průmyslových podniků jsou nakupované objekty rozčleněny do sedmi kategorií nakupovaných průmyslových výrobků:

- suroviny – jakékoliv typy, jsou dodávány v původním (přírodním) stavu. Zpravidla jsou objemově i prostorově náročné s různou kvalitou. Jako příklad této skupiny může být dřevo, uhlí, zemědělské produkty aj.,
- procesní základní materiály, meziprodukty – tyto výrobky vyžadují určitý způsob opracování. V průběhu získávají buďto finální podobu výrobku, nebo jeho dílů, jehož částí se v průběhu přeměny stávají. Do této skupiny lze zařadit plasty, sklo, stavební materiál a další,
- doplňkový režijní materiál – často se vyskytují ve velké rozmanitosti a množství, často pocházející od velkého množství dodavatelů. Jejich účelem je zabezpečení jak výrobních, tak i nevýrobních procesů. Firma právě zde může dosáhnout rozsáhlých úspor. Čistící prostředky, kancelářské potřeby či mazadla jsou typickým příkladem doplňkového režijního materiálu,
- komponenty a polotovary – do této kategorie spadající objekty, které jsou již plně hotovy, nebo slouží pro přímou montáž, případně vyžadují jen drobnou úpravu. Důležitou roli při nákupu těchto objektů je důraz na jasné stanovení

technických parametrů a jakostí. V této skupině nalezneme motory, ovladače a jiné,

- zařízení – neboli objekty investičního charakteru jak pro výrobní, tak nevýrobní účely. Dosahují významných a finančně náročných položek, kde je kladen důraz na spolehlivost, přesnost, úspornost, fungování, cenu a další. Zde nalezneme například vybavení jednotlivých pracovišť, dopravní prostředky, počítače či jiné stroje,
- systémy – jedná se o zboží investičního charakteru, které jsou systematicky propojeny a v celku jsou nezbytné pro průběh logistických a manažerských procesů jak v oblasti výroby, tak obchodu. Charakteristické pro tuto skupinu jsou vysoké pořizovací náklady, a složitost procesů, které jsou za jejich pomoci prováděny. Typickým příkladem jsou výrobní linky, či firemní informační systémy,
- služby – akty nehmotné povahy, které nepřímě přispívají k tvorbě finálních produktů. Zde nalezneme například dopravu, údržbu, propagaci nebo výzkum (Lukoszová, 2004).

Nákup výše uvedených kategorií lze bez ohledu, do jaké skupiny patří, dosáhnout třemi způsoby, a to za pomoci **přímého nákupu**, nebo formou **leasingu**, který bývá ve finále dražším způsobem pořízení, ale nevyžaduje od firmy v jednom okamžiku vysoké výdaje a v poslední řadě **pronájmem**. Ten je vhodný v případě, že o určitou položku projevujeme zájem pouze na krátkou dobu (Lukoszová, 2004).

1.2 Struktura nákupního procesu

Nakupování materiálových nebo energetických zdrojů či služeb je třeba tak, jako všechny další činnosti v podniku vhodně uspořádat. Bez rozboru procesu není možné firmu efektivně řídit, nelze zajistit její objektivitu a hlavně není možné vyhledávat důvody pro případná nevhodná rozhodnutí. Při detailnějším prostudování nákupního procesu se dle Gassera (1995) hovoří již napřímo o „systematice nákupní činnosti“. Tu autor člení do následujících kroků:

- tvorba specifikací, které se budou přesně zaměřovat na správnou formulaci požadavků daného podniku, mimo jiné také hledání zdrojů dodávaného objektu s formulací určité nákupní politiky a v neposlední řadě sestavení plánu potřeb,
- projednávání návrhu – potřeby, která obsahuje návrhy na potenciálního dodavatele,
- základní sestavení nabídky, do které jsou doplněny předpokládané ekonomické ukazatele,
- vytvoření poptávky po nabídkách s cílem zabezpečení dostatečného objemu nabídek se sběrem cenových údajů při maximálním úsilí a snaze zabránit vzniku monopolní situace,
- kontrola vytvořené poptávky z důvodu zabezpečení oprávněnosti této poptávky, nutnosti pořízení určité položky, úměrnosti vynaložených prostředků k očekávanému užítku z vlastnictví,
- samostatná příprava objednávky, která se zaměřuje na aktualizaci pro současné podmínky, při zhodnocení možných rizik, která by se měla zúžit na maximálně 3 potenciální dodavatele, se kterými je projednávána cena, druh platebních podmínek či případné vyřešení nedorozumění,
- vybrání konečného dodavatele,
- proces samotného objednání, které se spojuje s předáním náležitých podkladů a vyhotovení samotné objednávky,
- realizace dodávek, která obsahuje také převzetí pořízené položky a kontrola příslušných faktur,
- hodnocení dodavatele (Gros, Grosová, 2006).

1.3 Konkurenční prostředí

Potřeba podniku pochopit konkurenční prostředí a jeho akce patří k nejdůležitějším schopnostem marketingově orientovaných podniků. Konkurenční prostředí bývá nejdynamičtějším prostředím, ve kterém se firma může nacházet. Téměř všude se setkáváme s tímto prostředím, a proto není problém si vybírat z více možností, které jsou pro nás nejvhodnější, a které dostatečně uspokojí naše potřeby (Grosová S., 2002).

1.3.1 Charakteristika odvětví

Často se výrobou jednoho produktu na trhu zabývá větší množství firem, jejich počet, velikost, či charakteristiky mohou být odlišné. Tento výčet firem nabízející podobné produkty se nazývá odvětví. Na celkové výsledky firem na trhu má neodmyslitelný podíl struktura odvětví, ve kterém se podnik nachází, jelikož působí na úroveň konkurence na daném trhu. Dle Portera (1980) má na celkovou intenzitu konkurence vliv následující: konkurence uvnitř odvětví, vyjednávací síla dodavatelů a zákazníků, hrozba od nově vstupujících firem, či substitučních produktů (Grosová S., 2002).

Je-li intenzita konkurenčního prostředí uvnitř odvětví vyšší, automaticky to pro podniky není na škodu při dosahování svých základních cílů, zisku a růstu jako celku. Intenzita konkurence je většinou kombinace následujících faktorů:

- snadnost vstupu a výstupu – nulové, či nízké bariéry bránící vstupu často přitahují nové firmy a konkurence tím automaticky roste,
- charakter produktu – je-li zákazníkem produkt vnímán od více firem jako shodný, konkurenční boj se přesouvá na cenovou politiku a poskytování služeb,
- homogenita trhu – nejsou-li na trhu vytvořené segmenty, nebo je jejich vytvoření nemožné, konkurence roste násobně oproti segmentovanému trhu,
- snadnost technologických inovací – intenzivní technologické inovace zvyšují úroveň konkurence v případě, že se všechny firmy snaží o co pokud možno nejlepší využití výhod, které z inovací plynou,

- ekonomické prostředí podniku – v případě, že se okolí podniku ocitá v ekonomické recesi, nebo je růst hospodářství pomalý až zanedbatelný, tak tato situace napomáhá růstu konkurence (Grossová, 2002).

Podnik nemůže být lepší, než ostatní, pokud svou konkurenci správně neidentifikuje. Tato činnost není nijak jednoduchou. Čelit konkurenci lze jak v rámci daného odvětví, tak z vnějšího prostředí. Zpravidla nejúčinnější nástroj pro identifikaci konkurence je v rámci uspokojování stejné potřeby a požadavku. Konkurence může být jak drobná firma, tak celosvětově působící podnik. Stejně tak může jít o konkurenta, který v odvětví již existuje, nebo do něj nově přichází. Tyto nově vstupující subjekty mohou přicházet s výrobky, které jsou založeny na jejich vlastním výzkumu či vývoji, v neposlední řadě také na základě akvizice.

1.3.2 Analýza konkurence

Ty nejúspěšnější podniky v odvětví dokáží nejlépe analyzovat svoji konkurenci. Jen těžko by firma v konkurenčním prostředí byla schopna tvorby zajímavé nabídky pro své zákazníky, aniž by si důkladně nezjistila svoji konkurenci. Komplexní analýza konkurence nespočívá pouze v analýze marketingového mixu ostatních subjektů, ale např. i jejich finanční zdraví, efektivnost provozu, nebo výrobní schopnosti, jelikož všechny tyto aspekty mají vliv na chování konkurence a užívání strategie.

Nejčastější forma analýzy konkurence je za pomoci následujících otázek:

- Kdo jsou naši konkurenti? Kteří to jsou dnes a kteří to budou za 5 let?
- Jak jsou definovány jejich strategie a cíle?
- Jak důležitý je tento specifický trh pro konkurenta?
- Které jsou silné a slabé stránky konkurenta?
- Dá se s určitou mírou pravděpodobnosti předpovědět konkurenční strategie užívaná v budoucnu?
- Jak konkurentem zvolená strategie ovlivňuje dané odvětví, trh?

V současné době lze v konkurenčním prostředí dělit strategii na 3 hlavní přístupy, které umožňují hledání odlišností: strategie minimálních nákladů; strategie difference a strategie soustředění (Grossová, 2002).

Dle Kotlera strategie podniku závisí na pozici a síle podniku v rámci konkurenčního prostředí, z čehož rozeznává 4 základní umístění:

- vůdce – firma s dominantním podílem na trhu, která zpravidla formuje pravidla za užití např. výrobní, nebo cenové politiky a je průkopníkem nových metod. Tato firma také nejvíce těží z rozvoje trhu daného odvětví. Snaha takového subjektu je udržení svého vůdčího postavení,
- vyzyvatel – subjekt, který je také v popředí, často využívá ofenzivní taktiku s cílem zlepšení svého postavení na trhu. Zaměřuje se na vyhledávání slabých stránek konkurentů, na které následovně útočí. Tyto firmy zpravidla útočí na malé a střední podniky, výjimečně na vůdce,
- následovatel – na trhu mívá menší podíl vzhledem k vůdci či vyzyvateli, výhradně kopíruje (napodobuje) vůdce s novými výrobky, cenovou politikou a službami a dbá na vyhýbání se případnému střetu,
- výklenkář – jak už z názvu vypovídá, zaměřuje se na výklenky na trhu, svoji nabídku zaměřuje na určitý segment, či specifický typ výrobku, nebo geograficky vymezenou skupinu zákazníků, která pro předchozí typy firem bývá nepodstatná (Kotler, 1997).

V konkurenčním prostředí lze často nalézt pojem konkurenční výhoda. V takovém prostředí má totiž zákazník možnost hodnocení nabídek od různých firem. Zpravidla volí takovou nabídku, která nejvíce vyhovuje jeho požadavkům. Cílem každého podniku je mít právě konkurenční výhodu, aby nakonec zákazník volil jeho nabídku. Základní zdroje potenciální výhody jsou:

- inovace výrobků – konkurence je však schopná zjistit si zhruba 70 % informací v období kratší než jeden rok. Tvorba patentů zde nemá velký smysl, jelikož konkurence může zhotovit podobný výrobek, který může být nákladově méně náročný a rychleji navrhnutý,
- výroba – nové procesy výroby jsou ještě obtížněji utajitelnými, než je inovace výrobků. Odhaduje se, že zhruba 60 – 90 % všech zlepšení se v krátkém časovém horizontu dostávají ke konkurenci,
- užití necenových nástrojů – zpravidla služby, nástroje marketingového mixu. Z výše zmíněných mají největší potenciál, jelikož náročné je jejich

napodobení a konkurence je není schopná okamžitě analyzovat a implementovat (Grossová, 2002).

2 Struktura nákupního procesu ve ŠKODA AUTO, a.s. včetně analýzy obchodních případů

ŠKODA AUTO, a.s. je v České republice největším výrobcem automobilů a současně třetím největším zaměstnavatelem. Její sídlo je už od počátku v Mladé Boleslavi, kde společnost začínala. Pod hlavičkou ŠKODA AUTO nalezneme v České republice další dva závody, a to ve východočeských Kvasinách a Vrchlabí.

Prvopočátky společnosti se datují k roku 1895, kdy mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement založili společnost Laurin & Klement jako výrobce bicyklů pod obchodní značkou Slavia. Od výroby kol se postupně dostávali k výrobě motorek, což zákonitě vedlo k výrobě prvního 4kolového vozidla, které bylo představeno v roce 1905 pod názvem Voiturette A. V roce 1925 dochází ke spojení společnosti se strojírenským koncernem Škodovy závody v Plzni. Od tohoto data prošla společnost řadou změn, které po dobových politických a hospodářských změnách vedly v roce 1991 k její integraci do koncernu Volkswagen. Dnes je Škoda jednou z nejúspěšnějších automobilových značek s nabídkou devíti modelových řad a etablovanou přítomností ve více než 100 zemích světa (cs.skoda-auto.cz, 2017).

2.1 Nákup, Všeobecný nákup ŠKODA AUTO, a.s.

Pro tuto část budu čerpat převážně jak ze zkušeností, které jsem získal, tak z interních zdrojů ŠKODA AUTO, a.s. – Nákupní proces ATM na Všeobecném nákupu. Společnost ŠKODA AUTO, a.s. je průmyslovým (výrobním) podnikem, jehož materiál je zajišťován specializovaným oddělením – Nákup (B). Nákup ve ŠKODA AUTO, a.s.:

- odpovídá za náklady, termíny a kapacity,
- včasně a trvale se angažuje v projektech vozů,
- je zkušený, mezinárodní tým manažerů dodavatelů,
- podporuje pracovníky a klade na ně požadavky,
- jedná „Face to face“ se všemi oblastmi ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. a v koncernu VW,

- je důležitý prvek mezi dlouhodobou strategií a rychlým (operativním) jednáním.

Nákupní oddělení ŠKODA AUTO, a.s. se člení podle různých kritérií. Základní členění je podle předmětu, který je nakupován. Ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s. nalezneme tato základní nákupní oddělení:

- Projektový nákup (BP) – zabývá se řízením projektů nákupu,
- Všeobecný nákup (BA) – nakupující nepřímý materiál, služby a investice,
- Liniový nákup (BL) – zodpovědný za nákup přímého materiálu a dílů pro sériovou výrobu a příslušenství.

Zaměříme se podrobněji na Všeobecný nákup (BA), který je rozdělen na 3 specifitější oddělení, a ta jsou odpovědna za odlišné oblasti:

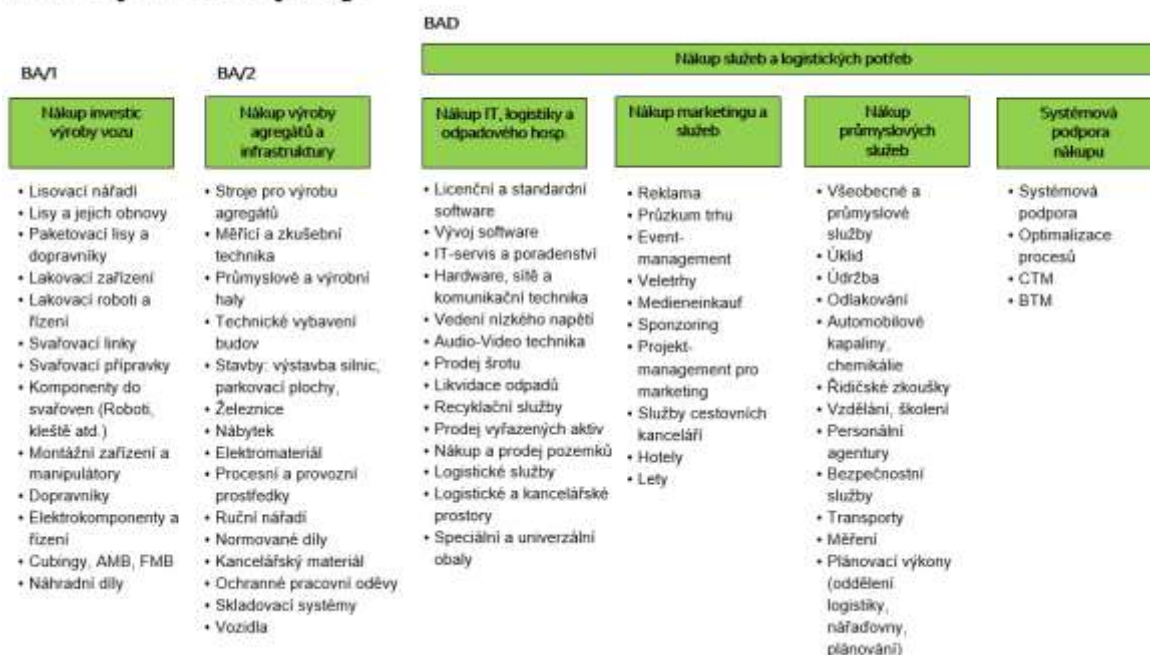
- BA/1 – Nákup investic výroby vozu,
- BA/2 – Nákup výroby agregátů a infrastruktury,
- BAD – Nákup IT, logistiky a odpadového hospodářství; Nákup marketingu a služeb; Nákup průmyslových služeb.

Zároveň jsou všechna nákupní oddělení rozdělena podle objemu nákupů v EUR, která mají svá specifika:

- do 5.000 EUR – CTM – sloužící k hromadnému zpracování menších požadavků,
- od 5.001 – 10.000 EUR – BTM – kdy součástí Objednacího Návrhu (dále jen ON) musí být od odborného útvaru alespoň jedna technicky vyhovující nabídka,
- od 10.001 – 49.999 EUR – BTM – Součástí ON jsou minimálně 3 srovnatelné, technicky vyhovující nabídky + návrh zadání,
- Od 50.000 EUR – ATM – Výběrová řízení na základě technického zadání, kde zajištění okruhu poptávaných firem je v kompetenci BA.

Detailní informace o nakupovaném sortimentu ATM v BA lze vyčíst z následujícího obrázku:

Nákupní skupiny

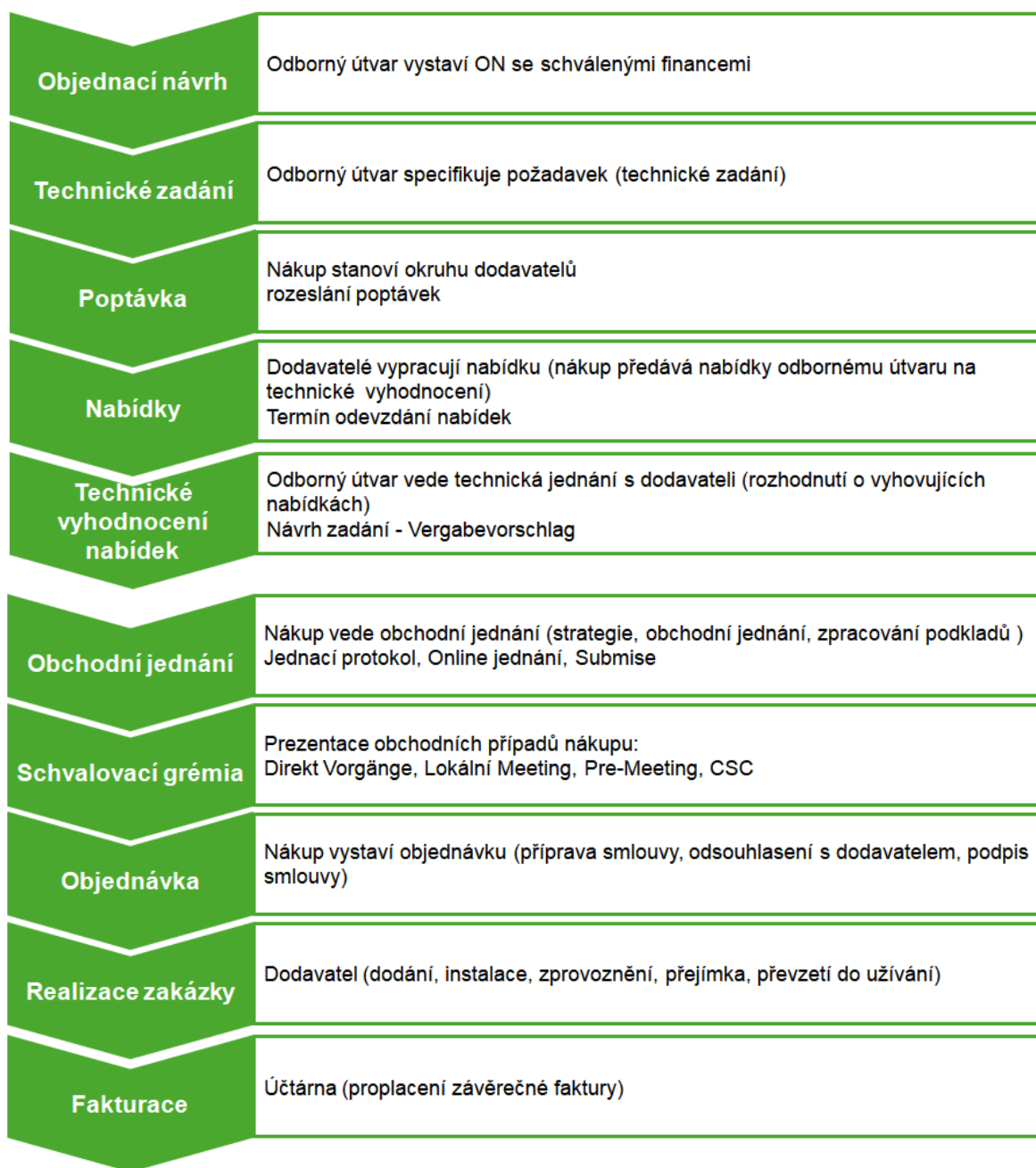


Zdroj: interní zdroj ŠA, 2017

Obr. 2: Členění Všeobecného nákupu

2.2 Nákupní proces ŠKODA AUTO, a.s.

Nákupní proces jako takový bývá odlišný podle hodnoty obchodního případu dle členění, které je popisováno výše. Cílem této bakalářské práce není popisování procesu na úrovni BTM a CTM a proto se následující informace budou vztahovat k procesu na úrovni ATM, kde se pořizují nejdůležitější položky, které zásadním způsobem ovlivňují směřování podniku, zavádění inovací a mnoho dalších činností. Nákupní proces na ATM se člení na jednotlivé fáze, které jsou znázorněny na následujícím obrázku a které budou detailně popsány:



Zdroj: interní zdroj ŠA, 2017

Obr. 3 – Nákupní proces ŠKODA AUTO, a.s.

2.2.1 Objednací návrh, technické zadání

Proces nakupování vždy začíná určitou potřebou, zde ve ŠKODA AUTO, a.s. je tato potřeba vylíčena tzv. **Objednacím návrhem** (ON), který vyjadřuje již zmíněnou potřebu odborného útvaru na získání (pořízení) určitého zařízení, služby či materiálu. Součástí tohoto ON je také potvrzení financí, kterými odborný útvar na danou položku disponuje. Tento ON musí být dle zaměření a hodnoty

zaslán na správné oddělení a pododdělení (CTM, BTM, ATM). Je-li hodnota objednáčního návrhu nad 50.000 EUR, zasílá odborný útvar návrh na oddělení ATM, kde musí být nákupčím založený ve specializovaném systému GLOBE – softwaru určeném pro všechna nákupní oddělení v koncernu Volkswagen. Tímto dostane každý obchodní případ své specifické označení. Ke konci nákupního procesu bude tento případ prezentován. Pokud je tento návrh do 50.000 EUR, posílá odborný útvar ON na oddělení CTM, nebo BTM, které případ zpracuje bez pomoci systému GLOBE a není nikde prezentován.

ON se ve ŠKODA AUTO, a.s. vytváří za pomoci specializovaného systému SAP, který standardizuje všechny návrhy do jedné podoby, mimo jiné z důvodu úspory času a s tím spojeným zefektivněním celého nákupního procesu, na který má vliv mnoho aspektů, například tvorba objednáčního návrhu. „ON by vždy měl obsahovat:

- číslo ON,
- základní údaje o výstavci ON (útvar)
- předmět dodávky, materiálu, služby,
- množství a předpokládaná výše ceny,
- termín dodání,
- číslo konta, ze kterého budou hrazeny náklady na pořízení,
- datum vystavení ON
- podpisy výstavce ON, zástupce Controllingu, vedoucího útvaru“ (interní zdroje ŠA, 2017).

Tyto náležitosti musí ve ŠKODA AUTO, a.s. každý návrh obsahovat, jelikož slouží jak k jeho jasnému dohledání (číslo), informovanosti nákupčího – zdali spadá pod jeho odvětví (útvar), tak co daný odborný útvar požaduje (předmět), správnosti přiřazení dle systému CTM, BTM, ATM (cena).

Následujícím krokem je obdržení **Technického Zadání** (TZ). Toto zadání, které na nákupní oddělení přichází, musí být bezpodmínečně vyhotoveno v českém jazyce a cizím jazyce dle požadavku nákupu (anglickém, německém) a musí obsahovat:

- 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.

2.2.2 Poptávka, technické vyhodnocení

Po založení případu, obdržení ON a TZ následuje tvorba poptávky, tedy stanovení okruhu poptávajících firem. Okruh poptávaných společností neboli Bieterliste je čistě v kompetenci BA. Odborný útvar nemůže firmy do obchodního případu nominovat, může je pouze doporučit. Pro každou skupinu předmětu pořízení, nebo služby existuje v systému GLOBE tzv. eCl@ss, neboli klasifikace produktové kategorie. BL pro případy od 50.000 EUR do 149.999 EUR si schvaluje nákupčí sám. U každého případu nad 150.000 EUR (dle rozpočtu), musí vytvořené BL schválit vedoucí oddělení. Jedná-li se o lokální standardní BL, tato povinnost odpadá.

K již standardizovanému BL může nákupčí aktivně rozšiřovat BL přidáváním nových firem. Do systému GLOBE nákupčí vkládá v elektronické podobě poptávkové podklady – technická zadání ještě před schválením BL vedoucím. Je nezbytné, aby BL bylo schváleno ještě před tím, než nákupčí začne rozesílat poptávky. V případě nutnosti lze dodavatele přidat dodatečně, avšak za předpokladu, že nově přidaná forma dokáže splnit termín pro odevzdání nabídek.

Po uplynutí stanovené lhůty na vypracování a zaslání nabídek, což standardně bývá 14 až 28 dní, jsou nabídky, které firmy prostřednictvím systému GLOBE nahrávají, zpracovány a následně zaslány k technickému vyhodnocení nazpět k technickému útvaru, který vytvořil poptávku.

„V případě, že dodavatel zažádá o prodloužení termínu pro odevzdání nabídek, je nutná konzultace s odborným útvarem (zda nedojde k ohrožení termínu realizace), následuje prodloužení termínu odevzdání nabídek všem zúčastněným firmám daného výběrového řízení.

Aby mohla být nabídka zahrnuta do výběrového řízení, je nutné, aby poptaná firma poslala nabídku v rozpracované formě s celkovou částkou. Jakmile se předají nabídky na technické vyhodnocení, nelze přijímat žádné dodatečné nabídky“ (interní zdroj ŠA, 2017).

Po zaslání jednotlivých nabídek má odborný útvar za cíl jednotlivě a podrobně vyhodnotit všechny obdržené nabídky a posoudit, zdali nabízené zařízení, materiál, či služba odpovídá kvalitativním, technologickým a časovým požadavkům, které byly firmám oznámeny v TZ. V případě nejasností sami kontaktují firmu, u které byly nalezeny nedostatky, čímž dávají této firmě možnost buďto nabídku upravit za předpokladu, že dokáže splnit veškeré požadavky, nebo je tato firma vyhodnocena jako technicky nevyhovující. Výstupem technického vyhodnocení prováděné odborným oddělením je pro Nákup Vyhodnocení nabídek a Návrh zadání (Vergabevorschlag). Tyto podklady jsou vyhotoveny vždy v českém a německém, popř. anglickém jazyce. Přílohou tohoto návrhu musí být detailní cenové srovnání a u technicky nevyhovujících nabídek důvody, které firma nesplnila dle TZ. Výsledek technického vyhodnocení nabídek a zasílání informací o technické způsobilosti, či nezpůsobilosti je v kompetenci odborného útvaru.

Technických jednání se nikdo z oddělení Nákupu nezúčastní, je tedy striktně v kompetenci odborného útvaru. Stejně tak se odborný útvar nijak nezúčastňuje obchodních jednání vedenými ze strany nákupního oddělení.

2.2.3 Obchodní jednání

Předpoklady pro zahájení obchodního jednání jsou: odborným útvarem vypracovaný a podepsaný návrh zadání a zajištěné finanční krytí – tedy schválený objednávací návrh, který musí být minimálně v hodnotě nejnižší technicky vyhovující nabídky. Před začátkem samotného jednání nákupčí připravuje:

- funkční porovnání – s předchozími podobnými případy pro určení strategie pro aktuální případ,
- stanovení strategie – není vždy nutné jednání se všemi technicky vyhovujícími nabídkami od firem,
- snaha o minimalizování kol jednání.

„Po vyhodnocení nabídek odborným útvarem a jeho následným zasláním na oddělení Nákupu ŠA, se na základě mnohaletých zkušeností s danými firmami, které jsou účastníky výběrového řízení, rozhodne pro vhodnou strategii jednání, která má za úkol maximalizaci úspor prostředků, jimiž disponuje odborný útvar. Tato strategie je klíčová pro plnění cílů a požadavků, které jsou stanoveny vedoucím managementem odpovědným za oblast nákupu společnosti ŠKODA AUTO, a.s., které se v neposlední řadě shodují s cíli a vizemi společnosti a mají své místo v jejích kořenech“ (interní zdroj ŠA, 2017).

Druhy strategií mohou mít opět více podob:

- využití Best Bidu – **Cherry Picking** – viz příklad:

Příklad:

Položka nabídky	Dodavatel A	Dodavatel B	Cherry Picking
X	20.000 €	35.000 €	20.000 €
Y	40.000 €	32.000 €	32.000 €
Celkem	60.000 €	67.000 €	52.000 €

- **Hodnota na základě Cherry Pickingu: 52.000 €**

Zdroj: interní zdroj ŠA, 2017

Obr. 4 – Příklad Cherry Pickingu

- využití benchmarku – stanovení **targetu**.

Target je vždy v absolutní hodnotě (EUR, CZK, aj.) a je vypočítán %ním poklesem od nejnižší nabídky, nebo od Cherry Pickingu, či zkušenostmi nákupčího z minulých podobných případů, či zkušeností s danou firmou.

Mezi základní způsoby obchodního jednání patří:

- telefonické,
- e-mail – zpravidla nejčastěji používané,
- osobní jednání – je pravidlem, že se začíná jednání od nejdražší firmy,
- OVS – online jednání,

- Submise.

Ať se zvolí způsob jednání jakýkoliv, musí být jeho výsledek vždy zaprotokolován pomocí **Jednacího Protokolu** (JP). „JP je dokumentem využívaným každodenně na oddělení BA. Jednání pomocí JP je snadno použitelné a dává prostor k vytvoření taktiky ze strany nákupčího. Jednací protokol musí vždy obsahovat tyto údaje:

- název firmy, se kterou jednáme,
- předmět jednání,
- číslo a datum oboustranně schválené nabídky,
- kontaktní údaje – obchodní partner a nákupčí Škoda,
- cena nabídky před jednáním,
- target – není povinný,
- sleva v % a absolutní hodnotě (CZK, EUR, ...),
- dodací podmínky,
- místo dodání,
- termín dodání,
- platební podmínky,
- penále,
- místo a datum, podpis odpovědné osoby ze strany dodavatele“ (interní zdroj ŠA, 2017).

Jednací protokoly se zasílají zvlášť na každého potenciálního dodavatele. Dodavatel v jednacím protokolu svým podpisem potvrzuje cenu, dodací a platební podmínky a termíny dodání. Po obdržení všech jednacích protokolů nákupčí vyhodnocuje výsledky, a buďto výběrové řízení ukončuje, nebo může za předpokladu, že ví, že může dostat dodatečnou slevu, zaslat na zúžené množství firem jednací protokol pro druhé kolo, které může opět nechat volné, nebo může nastavit požadovanou hodnotu formou targetu – tedy hodnoty, na kterou když firma přistoupí, s největší pravděpodobností danou zakázku získá. Výsledkem obchodního jednání musí být zvolení dodavatele, který nabídl nejnižší cenu, který

zároveň akceptuje dodací, platební podmínky a termíny dodání ze strany Škoda a jiné.

Jednání pomocí jednacího protokolu zpravidla probíhá elektronickou formou, tedy pomocí e-mailu. Není však vyloučeno osobního jednání, kdy je jednací protokol s dodavatelem vyplňován přímo na oddělení BA. Pokud se přistoupí na osobní jednání, musí se s každou firmou jednat vždy v jiný čas, není přípustné, aby se jednalo se dvěma či více firmami současně.

OVS, neboli e-aukce, je také často využívanou metodou jednání ze strany nákupu ve ŠKODA AUTO, a.s., tak v dalších firmách koncernu VW. OVS rapidně urychluje jednání s dodavateli, jelikož je možno jednat s více dodavateli ve stejný čas. Využívá se jak aukce, kdy dodavatelé snižují své nabízené hodnoty, avšak konkrétní informace o svém umístění neví, jelikož je využíván systém tzv. Semaforu, kdy dodavatel pomocí barev pouze vidí, jak na tom jeho aktuální nabídka je. Pokud je zelený, nachází se v jemu neznámém množství dodavatelů s podobnou cenou. Je-li jeho barva žlutá, ví, že je více vzdálen od nejnižší nabídky. Nalezne-li však dodavatel u svého jména barvu červenou, tak ví, že nabízí jednu z nejhorších cenových nabídek.

Druhým typem používaným při OVS je Holandská aukce, což je ve většině případů poslední kolo jednání, jelikož nákupčí Škoda stanoví minimální cenu produktu, která se po předem stanoveném časovém intervalu a částce navyšuje. Nákupčí zároveň stanoví maximální cenu, která bývá na úrovni nejlevnější nabídky před OVS. Vítězem aukce se stává ta firma, která jako první potvrdí sumu, za kterou svůj produkt, službu či zařízení nabídne firmě Škoda. Jde o způsob jednání, kdy firmy, které si v daném případě konkurují, o sobě navzájem nevědí a po ukončení v případě, že sami cenu nepotvrdily, tak neví za kolik a kdo zakázku získal. Firma, která cenu potvrdí, samozřejmě zná hodnotu, ale taktéž se nedozví, s jakou firmou v daném tendru soutěžila. Pokud žádná z firem během aukce nijak nereaguje, je aukce ukončena bez stanovení vítěze a sumy, za kterou danou zakázku vítězná firma dostala.

Submise je poslední z užívaných typů při jednání s dodavateli. Používá se spíše výjimečně a za předpokladu, že se jedná s minimálně dvěma firmami. Submise je jako v případě holandské aukce typ konečného jednání. Její použití je potřeba

projednat s vedoucím (koordinátorem) a užívá se v případě, kdy nabídky dvou nebo více firem jsou na stejné hodnotě, nebo jsou nepatrně odlišné (do cca. 2 %). Firmy, jejichž nabídky jsou do submise pozvány, obdrží konkrétní datum a čas, do kdy mají jednacím protokol pro submisi osobně donést v zapečetěné obálce na oddělení Nákupu – jde tedy o mezistupeň mezi osobním a elektronickým jednáním. Obálky otevírá nákupčí za přítomnosti svého koordinátora, kde uvedené výsledné ceny zapisují do submisního formuláře a který svými podpisy tyto hodnoty stvrzují.

Jednání na základě JP je čistě v kompetenci nákupčího. Užití finální OVS, Holandské aukce či submise může nákupčí využít až po konzultaci a odsouhlasení se svým vedoucím – koordinátorem.

„Při projednávání případu může odborný útvar požadovat také opci. Opce – jednostranná možnost (tedy nikoli povinnost) ŠKODA AUTO, a.s. objednat opčně projednaný objem.

- cílem jednání je dosažení stejných cenových podmínek opčního objemu, jako u hlavního objemu, který je objednáván nyní,
- sleva na opci musí být ve stejné výši jako u hlavního objemu,
- projednávaná opce nesmí být ve stejné výši, nebo alespoň za stejných jednotkových sazeb,
- projednávaná opce by měla vždy být levnější u vybraného dodavatele, než u konkurence,
- součástí jednání je i platnost opce, která musí být jasně stanovena (interní zdroj ŠA, 2017).

Příklad, jak správně projednávat případ, který v sobě zahrnuje také projednání opcí:

Příklad projednání s opcí:

	Dodavatel A	Dodavatel B
Hlavní objem	1.000.000 €	1.100.000 €
Opce	200.000 €	250.000 €
Celkem	1.200.000 €	1.350.000 €

	Dodavatel A	Dodavatel B
Hlavní objem	1.000.000 €	1.100.000 €
Opce	300.000 €	150.000 €
Celkem	1.300.000 €	1.250.000 €

Zdroj: interní zdroj ŠA, 2017

Obr. 5 – Správný výsledek jednání s opcí

Nákupčí ŠKODA AUTO, a.s. může při projednávání obchodního případu dle dohody s firmou stanovit 3 základní druhy platebních podmínek:

- **100%** - zaplacení faktury 30 dní po předání do provozu nebo dodání a obdržení vyúčtování,
- **90%** - 30 dní po předání do provozu a obdržení vyúčtování / **10 %** - po 4 týdenním bezporuchovém provozu,
- **30%** - záloha na základě potvrzené objednávky a předložení originálu časově neomezené bankovní záruky akceptované společností ŠKODA AUTO, a.s. / **60 %** - 30 dní po protokolárním předání do provozu a obdržení vyúčtování. / **10 %** po 4 týdenním bezporuchovém provozu,

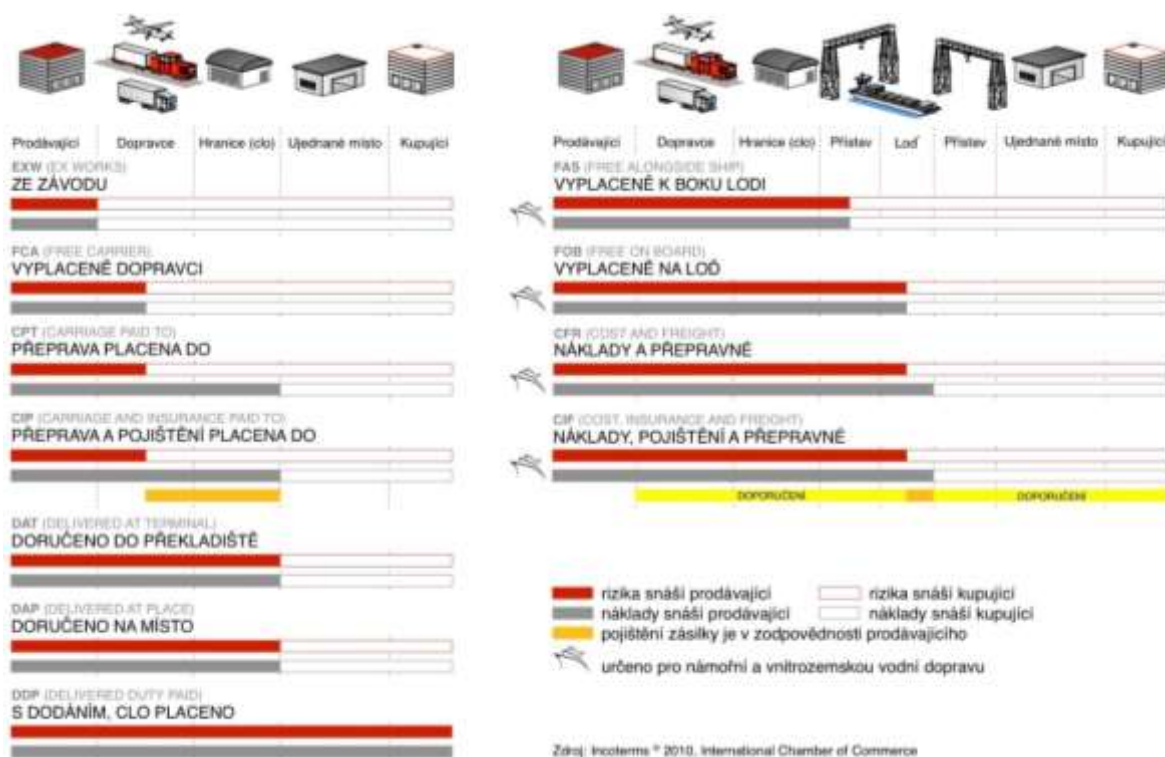
Zálohové platby lze užít jen u opodstatněných případů – požadavkem od odborného útvaru, nebo firmy. Zálohová platba se dělí na platbu bez bankovní garance – tedy na případ do 25.000 EUR včetně DPH na firmu. Druhá platba je proti bankovní garanci – užívaná u případů nad 25.000 EUR včetně DPH. Pokud nákupčí volí variantu platebních podmínek se zálohovou platbou, musí být tato skutečnost zaznamenána v jednacím protokolu s firmou.

Ve ŠKODA AUTO, a.s. je možno užít i jiné než výše uvedené platební podmínky, jedná se však o nestandardní platební podmínky, které jsou užívány jen ve výjimečných případech a které musí být odsouhlaseny s odborným útvarem, oddělením controllingu a treasury.

Dodací podmínky (Incoterms) jsou nedílnou součástí jednacího protokolu. Užívají se však pouze při nákupu materiálu, nebo zboží. Základní pravidla pro používání Incoterms ve ŠKODA AUTO, a.s.:

- užívání Incoterms verze 2010,
- DAP – Deliver at place – vykládku zboží z dopravního prostředku zařizuje ŠA a zboží je ze zemí EU. Standartní pro většinu jednání,
- DDP – Deliver Duty Paid – vykládku zařizuje prodávající a zároveň zajišťuje i celní formality,
- FCA – Free Carrier – zboží nakládá dodávající.

V případě, že nákupčí objednává službu, dodací podmínky nejsou specifikovány.



Zdroj: interní zdroj ŠA, 2017

Obr. 6 – Varianty dodacích podmínek dle Incoterms 2010

2.2.4 Schválení grémia, objednávka

Po jednání, kdy je vybrán určitý dodavatel, je nezbytné obchodní případ obhájit a schválit. Druhů schvalování na Nákupu ve ŠKODA AUTO, a.s. je několik. Liší se podle hodnoty, na kterou je případ založen. Nákupčí tedy podle výše kontraktu v GLOBE dokáže určit, jaký typ schválení procesu ho čeká. Následující obrázek

názorně ukazuje hodnotové hranice, platící na Všeobecném nákupu ŠKODA AUTO, a.s.:

5.000 - 50.000 EUR	50.000 - 100.000 EUR	100.000-750.000 EUR	750.000-2.000.000 EUR	>2.000.000 EUR
BTM Schválení prostřednictvím dvou koordinátorů	Direkt Schválení prostřednictvím koordinátora a vedoucího nákupu	Lokální Meeting Schválení za účasti dvou vedoucích nákupu, popř. 1 koordinátora a 1 vedoucího	Pre-Meeting Schválení na koncernové úrovni	CSC Schválení na koncernové úrovni
				

Zdroj: interní zdroj ŠA, 2017

Obr. 7 – rozdělení schvalovacího procesu dle hodnoty zakázky

Před schválením případu je nutné připravit prezentaci, kterou nákupčí poté vkládá do systému GLOBE, a zároveň provede finální úpravy karty daného případu. Samotná příprava prezentace je obtížný proces, který obsahuje mnoho aspektů, které je třeba dodržet. „Prezentace musí obsahovat popis pořizovaného zařízení, materiálu, či služby, objem zakázky včetně opcí a jméno vítězného dodavatele, který vzešel z předešlého jednání. Následuje porovnání jednotkových cen všech nabízejících, kteří byli uznáni za technicky způsobilé. Následují další porovnání, která se odvíjejí od velikosti (ceny) případu. Nákupčí musí ve zkratce vědět, co a proč nakupuje a musí všechny své kroky odůvodnit.

Důležitý aspekt případů investičního charakteru, které jsou nad 250.000 EUR je tzv. Rating – hodnocení finanční situace společnosti, která má zakázku obdržet. Předchází se tak riziku, že po objednání nebude firma schopna dostát svých závazků. Rating na firmy má platnost vždy 4 týdny, po jejímž uplynutí se analýza situace opakuje. Na následujícím obrázku lze vidět oficiální tabulku pro rozdělení rizika firem do různých skupin:

Risk classes – external Ratings

Rating	Meaning	Risk Classes
AA	excellent	low risk
A	outstanding	low risk
BBB	strong	low risk
BB	good	low risk
B	average	acceptable risk
CCC	attention required	medium risk
CC	under average	extra risk
C	high risk	high risk
D	strong endangered	high risk
I	insolvent	insolvency
NA	not available	not available

Zdroj: interní zdroj ŠA, 2017

Obr. 8 – rozdělení dodavatelů dle rizikovosti

Nákupčí ve ŠKODA AUTO, a.s. může zadat zakázku **pouze** firmě, jejíž rating je CCC, nebo lepší. Zadání zakázky na firmy s horším ratingem lze pouze za předpokladu, že s tímto odborný útvar bude souhlasit.

Následně prezentaci tiskne a ukazuje ji svému koordinátorovi, který kontroluje, zda nákupčí postupoval dle procesu a výsledek odpovídá představám. Je-li prezentace schválena koordinátorem, který ji v tom případě podepíše na speciální úvodní list, vybírá nákupčí v systému GLOBE jeden z dopředu stanovených termínů, kdy probíhají prezentace podle výše stanovených kritérií (případy s různou cenou jsou prezentovány v jiné dny v týdnu). Samotný proces prezentace daného případu spočívá v jeho krátkém uvedení, projití všech záložek spolu s vedoucím nákupu, na případné otázky ze strany vedení odpovídá. Pokud jde o případ s vyšší hodnotou (nad 750.000 EUR) je schvalování procesu dvoukolové či tříkolové. V prvním kole je případ schvalován na lokálním meetingu, kdy je v případě odsouhlasení poslán ke schvalování na koncernové úrovni. Tyto případy jsou spolu s dalšími případy ostatních značek koncernu VW prezentovány pomocí videokonference koncernovému vedoucímu příslušného oddělení (BA, BM,...) sídlícím ve VW Wolfsburg, v případě nad 2.000.000 EUR přímo vedení všeobecného nákupu na koncernové úrovni. V okamžiku, kdy je případ schválen, je tato skutečnost zaznamenána do GLOBE, neúspěšné firmy jsou automaticky

informovány. Vítězná firma je obratem informována automaticky za pomoci systému.

Vystavení objednávky je pro nákupčího skoro posledním krokem k danému případu. „Objednávka se vystavuje v případě, že případ byl odprezentován, a nebyly v něm nalezeny ze strany vedení žádné nedostatky, či připomínky. Nákupčí pro vystavení objednávky využívá specializovaný systém SAP. Objednávka vždy musí obsahovat nezbytné informace, o jaký případ se jedná na základě konkrétní nabídky, projednaných cen, platebních podmínek, místa a termínu dodání, konta, ze kterého bude v době fakturace objednávka hrazena. Nechybí také informace, pro koho je objednávka určena (odborný útvar). Základní texty pro objednávky jsou standardizované, nechybí žádné právní náležitosti, které musí objednávka splňovat.

Postup, který musí nákupčí provést při objednávání je:

- tvorba objednávky za pomoci systému SAP,
- uzavření případu v systému GLOBE – vložení čísla, typu objednávky a hodnocení dodavatele,
- schválení objednávky – podpisy odpovědných osob. Dle hodnoty zakázky buď na úrovni koordinátorské, nebo vedoucí, či podpis člena představenstva u objednávek nad 1.000.000 EUR (vždy alespoň 2 osoby),
- kopírování originálu – originál a jedna kopie je zasílána vítězné firmě, druhá kopie je ponechávána na Nákupu,
- po obdržení potvrzené objednávky vítěznou firmou archivace všech podkladů k danému případu.“ (interní zdroj ŠA, 2017).

Tímto práce nákupčího k danému případu končí, nákupní proces však ještě má další pokračování – realizace samotné zakázky ze strany firmy, která zakázku získala. Ta zařizuje dodání, případnou instalaci, zaškolení a předání do provozu / užívání. Firma poté zasílá své faktury na oddělení účtárny, kde se za pomoci interních směrnic vyplácí suma dohodnutá Nákupem ŠKODA AUTO, a.s.

2.3 Cubingové zařízení

Cubing je nástroj pro kontrolu kvality, který je využíván po celou dobu výroby určitého modelu vozidla. Cubing se dělí na různé druhy, které jsou za pomoci interní odborné směrnice VW „Design directive for Cubing“ (2012) a „Test Equipment Construction“ (2012) níže popisovány.

Cubing se používá pro vizuální a rozměrovou kontrolu částí série pro spojovací mezery a stručnou montáž vzhledem přiléhajícím dílům. Zkušební součásti jsou integrovány pomocí systému RPS funkčně orientovaným způsobem. (Pohl, 2012) Podle toho o jaký Cubing se jedná, se přikládají jednotlivé části až po celý exteriér nebo interiér. K měření stejných mezer mezi jednotlivými díly a plynulosti přechodu se používají metrologické měřicí stroje, které následně při objevení nedostatků slouží jako důkazní materiál pro odstranění nedostatků ze strany dodavatele (Schmorde, 2012).

Cubing je zhotoven tak, aby veškeré části, které jsou zkoušeny, umožňoval připevnit za pomoci speciálního adaptéru a suplovaly tak uchycení na skutečném vozidle. V dnešní době je stále častěji používán tzv. kombinovaný cubing, který je sice nejvíce technologicky náročný, avšak jde o další vývojový stupeň. Kombinovaný cubing je kombinace cubingu interiérových dílů a cubingu exteriérových částí. Zkušební součásti předepsané v dokumentaci specifikací požadavků musí být instalovány v kombinaci:

- vnitřní části prostoru pro cestující,
- vnější části obruby,
- dveře plné formy,
- dveřní výplň s plnou formou (krytí zavazadlového prostoru) (Pohl, 2012).



Zdroj: interní zdroj ŠA, 2013

Obr. 9 – kombinovaný cubing ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s.

Kromě kombinovaného cubingu lze používat i cubingy pouze pro specifické díly karosérie, které musí být testovány. Můžeme jmenovat např. cubing přístrojového panelu, cubing modulu nosníku palubní desky, cubingy sdružených světlometů, nebo také krytu hrdla palivové nádrže.



Zdroj: interní zdroj ŠA, 2012

Obr. 10 – kombinovaný cubing ve společnosti VOLKSWAGEN AG

3 Výběrové řízení na praktickém případě

Pro cíl této bakalářské práce, tedy vlivu konkurenčního prostředí na nakupované zařízení poslouží jako příklad obchodní případy z nedávného období, kdy byl pořizován kombinovaný cubing pro podobné vozy – SK 370/3 a SK 370/4. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o velikostně zhruba stejná vozidla, je výsledek jednoznačnější, než kdyby byly použity případy jiné, kdy byly pořizovány cubingy pro odlišnější vozy, spadající do jiné kategorie.

Data jsou z důvodu jejich utajení roznásobena koeficientem.

3.1 Výběrové řízení pro SK 370/3

Obchodní případ pro kombinovaný cubing pro interiér a exteriér modelu SK 370/3 byl po předložení předběžného požadavku ze strany odborného útvaru založen pod označením SK 2017 000409. Případ byl projednáván v období od února 2017, kdy bylo ze strany plánovacího oddělení vytvořeno technické zadání, kde bylo stanoveno, že se bude poptávat cubing, jehož součástí bude cubing přední oblasti, celotvarové boční dveře, celotvarové 5. dveře a dále cubingy interiérových částí. Útvar Nákupu mezitím vytvořil Bieterliste obsahující 20 potenciálních dodavatelů. Vzhledem k předpokládané hodnotě přesahující 250.000 EUR bylo toto Bieterliste systémem rozesláno do celého koncernu, kde každá značka měla možnost během 3 dnů nominovat další dodavatele. Tuto možnost využilo Audi, které ke stávajícím firmám dodala dalších 9 firem. Po obdržení technického zadání, které bylo vloženo do systému GLOBE, byla v březnu provedena Online poptávka, která byla rozeslána na těchto 29 firem. Termín pro zaslání nabídek byl jeden kalendářní měsíc, po kterém se počet nabídek zredukoval na 14.

České firmy zastupovaly společnosti: Chropyňská strojírna, a.s., Aufeer Transportation, s.r.o. Dodavatelé z Německa byli zastoupeni v nejpočetnějším počtu. Šlo o firmy Volkswagen AG – nářaďovna, Gustav Klocke, Modellbau GmbH, MT Misslbeck Technologies GmbH, Edag Engineering, GmbH, Proto-Technik GmbH, Christian Karl Siebenwurst GmbH, Proto-Tech System GmbH, Leotec Engineering GmbH, Silberform AG, Berning Modellbau GmbH. Další 2 firmy byly Magna Steyr Italia Srl a Haklim Co., LTD sídlící v Jižní Koreji. Právě poslední firma bude mít vliv na posouzení vlivu konkurenčního prostředí. Nabídky byly odeslány zpět na odborný útvar, který v případě neshod poupravil nabídky,

aby splňovaly všechny požadavky ze strany Škoda. Odborný útvar následně provedl technické vyhodnocení nabídek a rozdělil nabídky na technicky vyhovující (i.O.)

a technicky nevyhovující (n.i.O.) Následující tabulka zobrazuje stav nabídek jednotlivých firem po technickém vyhodnocení a před začátkem jednání:

Tab. 1 Vyhodnocení dodavatelů pro Cubing SK 370/3

Vyhodnocení dodavatelů - Cubing pro SK 370/3 - SK 2017 000409							
Dodavatel	Konstrukce	Výroba	Materiál	Transport	Podpora	Celkem	Poznámka
HAKLIM CO., LTD	117 201 €	475 617 €	218 048 €	47 698 €	17 716 €	876 280 €	n.i.O.
Magna Steyr	140 328 €	527 063 €	199 255 €	10 071 €	89 318 €	966 034 €	n.i.O.
Chropýňská strojírna, a.s.	129 466 €	687 533 €	178 527 €	4 088 €	10 902 €	1 010 516 €	OK
VW	190 746 €	182 051 €	766 226 €	8 858 €	35 433 €	1 183 315 €	OK
Siebenwurst	266 754 €	929 389 €	224 508 €	4 020 €	8 490 €	1 433 161 €	n.i.O.
Klocke Modellbau	136 280 €	1 182 910 €	136 961 €	5 451 €	15 672 €	1 477 275 €	OK
Aufeer Transportation	136 280 €	1 162 468 €	160 129 €	5 451 €	14 309 €	1 478 638 €	OK
Proto -Tech System GmbH	227 860 €	986 783 €	240 330 €	11 311 €	15 536 €	1 481 820 €	n.i.O.
Leadec	392 064 €	799 207 €	316 667 €	13 628 €	70 184 €	1 591 750 €	n.i.O.
Silberform AG	220 774 €	1 133 850 €	200 332 €	21 805 €	24 530 €	1 601 290 €	n.i.O.
Berning Modellbau GmbH	183 978 €	1 328 730 €	136 280 €	6 814 €	27 256 €	1 683 058 €	n.i.O.
Misslbeck GmbH	183 160 €	1 383 787 €	159 039 €	7 495 €	20 442 €	1 753 924 €	OK
PROTO-TECHNIK GmbH	233 039 €	1 455 470 €	151 952 €	21 669 €	25 212 €	1 887 342 €	OK
EDAG Ingolstadt	372 044 €	1 233 334 €	258 932 €	6 814 €	16 354 €	1 887 478 €	OK

Zdroj: Interní zdroj ŠA, 2017

Z technicky nevyhovujících firem zmiňme firmu Haklim, která byla takto vyhodnocena z důvodu nedostatečné komunikace a z důvodu změny kontaktní osoby na straně dodavatele, která vedla k problémům při uvádění předchozího zařízení do provozu.

Oddělení Nákupu se rozhodlo pro dvoukolové jednání, kdy první kolo bylo zasláno bez targetu. Po prvním kole jednání bylo rozhodnuto, že nemá smysl jednat s firmami, které jsou nad určitou sumu, avšak dále se bude jednat se čtyřmi firmami: Chropýňská strojírna, VW – Nářaďovna, Aufeer Transportation a Klocke Modellbau. Pro druhé kolo jednání bylo ze strany Nákupu zvoleno jednání se stanovením targetu, kterého se chtělo dosáhnout, nebo se mu alespoň co nejvíce přiblížit. Výsledek jednání je zaznamenán v následující tabulce:

Tab. 2 Výsledek jednání pro Cubing SK 370/3

Výsledek jednání - Cubing pro SK 370/3 - SK 2017 000409							
Dodavatel	Konstrukce	Výroba	Materiál	Transport	Podpora	Dohromady	Pořadí
Chropyňská strojírna, a.s.	105 308 €	559 238 €	145 213 €	3 325 €	8 868 €	821 953 €	1
VW	181 794 €	173 507 €	730 267 €	8 442 €	33 770 €	1 127 780 €	2
Klocke Modellbau	116 079 €	1 007 563 €	116 659 €	4 644 €	13 349 €	1 258 292 €	4
Aufeer Transportation	112 503 €	959 649 €	132 190 €	4 501 €	11 813 €	1 220 656 €	3
Misslbeck GmbH	164 056 €	1 239 454 €	142 451 €	6 714 €	18 310 €	1 570 984 €	5
PROTO-TECHNIK GmbH	208 732 €	1 303 661 €	136 103 €	19 408 €	22 582 €	1 690 486 €	7
EDAG Ingolstadt	325 995 €	1 080 679 €	226 883 €	5 971 €	14 329 €	1 653 856 €	6

Zdroj: Interní zdroj ŠA, 2017

Výsledek byl ze strany Nákupu očekávaný, jelikož firma Chropyňská strojírna sice poskytla slevu převyšující 16 %, což není špatný výsledek, ale ve své podstatě firma neměla v tomto případě žádnou relevantní konkurenci. Přesto, že nakupovaný cubing nevybočoval z cenových trendů, bylo ze strany nákupního oddělení důležité, na tehdy už připravující se tendr na stejné zařízení, avšak pro SK 370/4, uvolnit dodavatele, kteří by byli cenově srovnatelní, či levnější, než byla právě firma Chropyňská strojírna. Předpokládalo se, že tato skutečnost stlačí nakupovaný cubing na nižší cenu. Vzhledem k tomu, že firma Haklim byla technicky nevyhovující zejména kvůli problému s komunikací, který byl odstraněn a po osobní návštěvě firmy ze strany odborného útvaru a zástupců Všeobecného nákupu, byl zde reálný potenciál pořídit cubing pro model SK 370/4 levněji. Pro firmu Magna Steyr Italia byl spatřen podobný potenciál. Jelikož firma podobná zařízení dodává jiným světovým automobilkám, bylo nutné uskutečnit návštěvu zaměstnanců odborného útvaru za účelem ověření kvality.

3.2 Výběrové řízení pro SK 370/4

Obchodní případ pro kombinovaný cubing pro interiér a exteriér modelu SK 370/4 byl po předložení požadavku ze strany odborného útvaru založen pod označením SK 2017 000410. Tento případ byl projednáván v období od června 2017, kdy bylo ze strany plánovacího oddělení vytvořeno technické zadání, kde bylo stanoveno, že jako v případě předchozího případu se bude poptávat cubing, jehož součástí bude cubing přední oblasti, celotvarové boční dveře, celotvarové 5. dveře a dále

cubingy interiérových částí. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o velmi podobný vůz, dala se zde předpokládat obdobná hodnota kontraktu, jako u projektu SK 370/3, což dále napomáhá porovnání vlivu konkurenčního prostředí. Oddělení Nákupu opět předpřipravilo Bieterliste pro tento projekt, kde nominovalo 20 firem a toto BL dále zaslalo na rozšíření do koncernu. Této možnosti opět využilo Audi, které nominovalo opět 9 firem a nově také samotné VW, které přidalo další firmu. Celkem bylo tedy bieterliste složeno z celkem 30 potenciálních dodavatelů. Po obdržení vypracovaného technického zadání a jeho vložení do systému GLOBE, byla odeslána poptávka, kde se firmám opět daly 4 týdny času na vypracování a zaslání nabídek zpět. Po stanovené lhůtě Nákup obdržel celkem 12 nabídek, které následně zaslal na odborný útvar k jejich posouzení.

Nabídky zaslané na útvar byly od firem: Česká firma Chropýňská strojírna, a.s., dále firmy Německé: Volkswagen AG – nářaďovna, Gustav Klocke, Modellbau GmbH, MT Misslbeck Technologies GmbH, Edag Engineering, GmbH, Proto-Technik GmbH, Christian Karl Siebenwurst GmbH, Proto-Tech System GmbH, Leadec Engineering GmbH, Silberform AG. Dále byla poptána 2MI MODELES ET MOULES POUR L'INDUSTRIE z Francie, Magna Steyr Italia Srl z Itálie a Haklim Co., LTD. z Jižní Koreje. Odborný útvar opět provedl technické vyhodnocení jednotlivým nabídek s následujícím výsledkem:

Tab. 3 Vyhodnocení dodavatelů pro Cubing SK 370/4

Vyhodnocení dodavatelů - cubing SK 370/4 - SK 2017 000410							
Dodavatel	Konstrukce	Výroba	Materiál	Transport	Podpora	Dohromady	Poznámka
HAKLIM CO., LTD	103 490 €	421 922 €	225 556 €	46 438 €	17 248 €	814 655 €	OK
Chropýňská strojírna, a.s.	117 422 €	565 880 €	173 811 €	3 980 €	7 961 €	869 054 €	OK
Helmut Ernst						869 319 €	n.i.O
Magna Steyr	147 951 €	553 408 €	216 003 €	11 795 €	92 160 €	1 021 319 €	n.i.O
2MI GROUP	176 902 €	664 727 €	274 648 €	20 565 €	33 435 €	1 170 277 €	n.i.O
VW	185 270 €	176 586 €	743 663 €	8 624 €	34 497 €	1 148 641 €	OK
Siebenwurst	257 160 €	843 991 €	190 927 €	3 052 €	9 022 €	1 304 152 €	n.i.O
Klocke Modellbau	128 700 €	1 151 662 €	133 343 €	5 307 €	15 258 €	1 434 271 €	OK
PROTO-TECHNIK GmbH	166 911 €	1 227 953 €	126 709 €	11 145 €	21 229 €	1 553 948 €	OK
Silberform AG	218 922 €	1 119 819 €	195 040 €	21 229 €	23 882 €	1 578 892 €	n.i.O
MT TECHNOLOGIES	178 322 €	1 347 233 €	154 838 €	7 297 €	19 902 €	1 707 592 €	OK
EDAG Ingolstadt	362 216 €	1 200 754 €	252 092 €	6 634 €	15 922 €	1 837 618 €	OK

Zdroj: Interní zdroj ŠA, 2017

Po tomto technickém vyhodnocení byla již firma Haklim technicky vyhovující a oddělení Nákupu tak očekávalo, že tato skutečnost pomůže ke snížení ceny za nakupované zařízení. Přesto, že zde byly další firmy vyhodnocené jako technicky vyhovující, bylo vzhledem k jejich vysoké nabídce nanejvýš pravděpodobné, že zakázku získá buď firma Haklim, nebo Chropyňská strojírna.

Oddělení Nákupu se rozhodlo pro dvoukolové jednání, kdy první kolo bylo zasláno opět bez targetu. Po prvním kole jednání bylo dle předpokladu rozhodnuto, že nemá smysl dále jednat s jinými firmami, než Haklim a Chropyňská strojírna. Pro druhé kolo jednání bylo ze strany Nákupu zvoleno jednání se stanovením targetu, kterého se chtělo dosáhnout, nebo se mu opět alespoň co nejvíce přiblížit. Firma Chropyňská strojírna pro druhé kolo jednání zaslala výraznější slevu, než v kole prvním s tvrzením o nálezů synergií s předchozím případem SK 370/3. Po prostudování technického zadání vzniklo ze strany Nákupu podezření a předpoklad, že se firma Chropyňská strojírna obává, že se ve výběrovém řízení nachází levnější konkurent, čímž ji tato skutečnost donutila pro výraznější slevu, než která byla ze strany Nákupu očekávaná. Tato skutečnost měla za následek, že se podařilo firmě posunout s cenou za zařízení níže, než v minulém případě. Targetu se nepodařilo docílit, avšak výsledky potvrdily očekávání Nákupu o snížení ceny. Výsledek jednání je zaznamenán v následující tabulce:

Tab. 4 Výsledek jednání pro Cubing SK 370/4

Výsledek jednání - Cubing pro SK 370/4 - SK 2017 000410							
Dodavatel	Konstrukce	Výroba	Materiál	Transport	Podpora	Dohromady	Pořadí
HAKLIM CO., LTD	98 771 €	402 681 €	215 271 €	44 320 €	16 462 €	777 505 €	1.
Chropyňská strojírna, a.s.	105 589 €	508 860 €	156 297 €	3 580 €	7 158 €	781 485 €	2.
VW	185 270 €	176 586 €	743 663 €	8 624 €	34 497 €	1 148 641 €	3.
Klocke Modellbau	122 265 €	1 094 079 €	126 676 €	5 042 €	14 495 €	1 362 557 €	5.
PROTO-TECHNIK GmbH	154 341 €	1 135 479 €	117 167 €	10 305 €	19 630 €	1 436 924 €	7.
MT TECHNOLOGIES	137 308 €	1 037 369 €	119 225 €	5 619 €	15 325 €	1 314 846 €	4.
EDAG Ingolstadt	274 342 €	909 452 €	190 934 €	5 025 €	12 059 €	1 391 813 €	6.

Zdroj: Interní zdroj ŠA, 2017

Oddělení Nákupu zvažovalo vzhledem ke skutečnostem, že firmy dělil v nabízené částce drobný rozdíl, uskutečnění dodatečného třetího kola jednání za pomoci OVS. Tato možnost byla však vedením oddělení zamítnuta a bylo oznámeno, že

ze strategických důvodů bude stávající rozdíl stačit, jelikož hrozilo riziko, že by firma Chropynská strojírna mohla jít v aukci pod firmu Haklim, což nechtělo vedení připustit z důvodu hrozby vzniku monopolu jediné firmy.

Vzhledem k časové a parametrové podobnosti obou popisovaných případů, lze říci, že příchod adekvátního konkurenta pro stávající firmu prokázalo snížení nakupovaného zařízení o zhruba 6 %, což v tomto případě znamená nezanedbatelné desetitisíce EUR. Vzhledem k nekončícímu procesu nakupování podobných zařízení pro další modely značky ŠKODA AUTO, a.s., lze za pomoci konkurenčního prostředí dosahovat snižování cen zařízení, které však nebudou mít vliv na jeho konečnou kvalitu.

3.3 Návrh pro zlepšení

I když tato bakalářská práce ukazuje pozitivní výsledek – vlivu konkurenčního prostředí, není současná situace nejideálnější. Opětovné uvolnění firmy Haklim byl zajisté správný krok, který i do budoucna může znamenat pozitivní vliv na snižování cen nakupovaných zařízení, samozřejmě za zachování kvality výrobku dle standardů koncernu VW. Jelikož se však v oblasti cubingů jedná pouze o zmiňované firmy, které mají v současné době reálnou možnost se ucházet o kontrakt, bylo by vhodné aktivně hledat další firmy, které na tomto poli působí a které by mohly mít také vliv na snižování cen. Jako vhodné území, kde hledat potenciální dodavatele bych viděl země tzv. „Vyšegrádské čtyřky“, tedy ČR, Polsko, Slovensko a Maďarsko, konkrétněji bych se zaměřil na trhy slovenské a maďarské. V těchto zemích se nachází výrobní závody automobilů, jak už pro koncern VW, tak pro ostatní světové značky, které by bylo vhodné ve spolupráci jak oddělení Nákupu, tak i odborného útvaru vyhledat, navštívit a posoudit možnost jejich zařazení do výběrových řízení pro následující projekty.

Tato skutečnost souvisí i s důvodem zabezpečení dodavatele pro nepředvídatelné okamžiky. Oddělení Nákupu totiž má již nepříjemné zkušenosti v odlišném odvětví, lepení těsnění okolo dveří. V tomto případě byla po léta vedena jako technicky vyhovující pouze jedna firma, která měla vhodné patenty a know-how, které zaručovalo kvalitu za přijatelnou cenu. Oddělení Nákupu opakovaně poptávalo další firmy, které bývaly levnější či dražší, avšak vždy vyhodnoceny jako technicky nevyhovující. Problém nastal v okamžiku, kdy stávajícího dodavatele

zařízení pro lepení těsnění, koupila společnost, která neměla zájem o zakázky v automobilovém průmyslu, což vedlo k oznámení společnosti, že s okamžitou platností ukončuje své veškeré aktivity. Tato skutečnost představovala obří problém nejen na úrovni značky Škoda, ale v celém koncernu, jelikož to byl výhradní dodavatel tohoto zařízení pro více značek. Z tohoto důvodu bylo nutno narychlo uvolnit technicky vyhovujícího nového dodavatele, který však neměl v koncernu zkušenosti. Toto opatření po čase vyústilo v obdobnou cenu, odpovídající původnímu dodavateli, avšak kvalita tohoto zařízení nedosahovala kvalit původního dodavatele.

Tento případ z nedávné minulosti proto znamená pro oddělení Nákupu jasný popud pro neustálé hledání nových potenciálních dodavatelů, kteří mohou do odvětví přinést jak nižší cenu, tak určité zabezpečení pro různé situace, které mohou v budoucnu nastat.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala nákupním procesem, který je užíván na oddělení Všeobecného nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s., konkrétně vlivu konkurenčního prostředí na nakupované zařízení. Jako výstup této práce byl návrh řešení, tedy snaze hledat na globální úrovni nové dodavatele, kteří by se mohli ucházet o následující tendry a ještě více tak rozšířit možnosti výběru dodavatele.

Bakalářská práce byla rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část představila nákup v organizacích, jeho funkce, objekty a formy. Následoval popis nákupního procesu výrobního podniku a bylo popsáno konkurenční prostředí s jeho popisem, charakteristikou a analýzou. Praktická část této práce představovala představení společnosti ŠKODA AUTO, a.s. Dále bylo popsáno oddělení Všeobecného nákupu s popisem struktury oddělení, jeho předmětu činnosti. Následoval detailní popis nákupního procesu na ATM úrovni. V této části bylo také popsáno cubingové zařízení, které bude předmětem vybraných obchodních případů, kde se poukázalo na vliv konkurenčního prostředí.

Třetí část této práce popisovala dvě výběrová řízení cubingového zařízení pro dva nové modely společnosti ŠKODA AUTO, a.s., s poukázáním na vliv konkurence na konečnou cenu pořízení. Na těchto obchodních případech byl popsán průběh nákupního procesu a obchodního jednání, od založení obchodního případu do systému, obdržení technického zadání, po zvolení stylu cenového jednání a výsledky jednání, kterých bylo dosaženo.

Vybrané příklady poukázaly na pozitivní vliv konkurenčního prostředí, jelikož se na obdobné zařízení podařilo díky přítomnosti relevantního konkurenta dosáhnout levnějšího pořízení zařízení pro druhý model, které ve výsledku znamenaly nemalé úspory v hodnotě desetitisících EUR. Závěrem bylo konstatováno, že tato skutečnost byla Všeobecným nákupem přijata pozitivně, přesto však autor vidí možnosti pro zlepšení. Jedná se zejména o snahu vyhledat nového potenciálního dodavatele na regionální úrovni, zejména tedy na dodavatele z Polska a Maďarska, jelikož se v těchto zemích nachází pobočky světových automobilek a dá se očekávat, že se zde budou nacházet vhodné firmy.

Aplikováním uvedeného návrhu lze získat nového dodavatele, který se časem může plnohodnotně zařadit mezi stávající dodavatele, čímž se konkurenční prostředí dále zvětší a dá se očekávat většího souboje mezi společnostmi, což přinese finanční úspory pro Všeobecný nákup ŠKODA AUTO, a.s. a v neposlední řadě také zamezení vzniku monopolního stavu na trhu těchto zařízení.

Seznam literatury

GROSOVÁ S.: Marketing: principy, postupy, metody. 1. vyd. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Praha 2002. ISBN 80-7080-505-6

KOTLER P., ARMSTRONG G.: Marketing. 6. vydání. Grada, Praha 2003. ISBN 978-80-247-0513-2

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

Škoda Auto Česká republika: Historie firmy [online] Dostupný z WWW: <http://cs.skoda-auto.com/company/history/company-history>

Interní materiály ŠKODA AUTO a. s. – Nákupní proces ATM na Všeobecném Nákupu

Interní materiály ŠKODA AUTO a. s. – Systém GLOBE

Interní materiály VOLKSWAGEN AG – Design directive for Cubing

Interní materiály VOLKSWAGEN AG – Test Equipment Construction

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Členění objektů užívaném v praxi	11
Obr. 2 Členění Všeobecného nákupu	20
Obr. 3 Nákupní proces ve ŠKODA AUTO, a.s.	21
Obr. 4 Příklad Cherry Pickingu	25
Obr. 5 Správný výsledek jednání s opcí	29
Obr. 6 Varianty dodacích podmínek dle Incoterms 2010.....	30
Obr. 7 Rozdělení schvalovacího procesu dle hodnoty zakázky.....	31
Obr. 8 Rozdělení dodavatelů dle rizikovosti	32
Obr. 9 Kombinovaný cubing ve společnosti ŠKODA AUTO, a.s.	35
Obr. 10 Kombinovaný cubing ve společnosti VOLKSWAGEN AG	35

Seznam tabulek

Tab. 1 Vyhodnocení dodavatelů pro cubing SK 370/3	37
Tab. 2 Výsledek jednání pro cubing SK 370/3.....	38
Tab. 3 Vyhodnocení dodavatelů pro cubing SK 370/4	39
Tab. 4 Výsledek jednání pro Cubing SK 370/4	40

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Patrik Louvar		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Vliv konkurenčního prostředí na ceny zařízení pořizovaných na Všeobecném nákupu ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Šturmová, MBA		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	46		
POČET OBRÁZKŮ	10		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	Narůstající tlak na snižování cen nakupovaných zařízení v rámci skupiny Volkswagen Group má za důsledek zvýšenou aktivitu v oblasti vyhledávání nových dodavatelů a vytváření konkurenčního prostředí i u zařízení, která byla v minulosti doménou pouze jednoho dodavatele pro skupinu Volkswagen Group. První část obsahuje teoretické poznatky k tématice nákup, nákupní proces a konkurence. Praktická část obsahuje popis obchodních případů z prostředí Cubingů, kde je cílem poukázat na vliv konkurenčního prostředí. Cílem této bakalářské práce je provedení porovnání praktického obchodního případu s ohledem na vliv konkurenčního prostředí a možné návrhy na zlepšení nákupního procesu. Tato data jsou z důvodu utajení vynásobena koeficientem.		
KLÍČOVÁ SLOVA	Nákup, Cubing, ŠKODA AUTO, a.s., konkurence		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Patrik Louvar		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Influence of the competitive environment on the prices of equipment purchased on the ŠKODA AUTO a.s. General Procurement.		
SUPERVISOR	Ing. Jana Šturmová, MBA		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES	46		
NUMBER OF PICTURES	10		
NUMBER OF TABLES	4		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	The increasing pressure to reduce the prices of purchased equipment within the Volkswagen Group has resulted in increased activity in the search for new suppliers and the creation of a competitive environment for previously-owned only one supplier for the Volkswagen Group. The first part contains theoretical knowledge about purchasing, buying process and competition. The practical part contains a description of business cases from the Cubing environment where the aim is to point out the impact of the competitive environment. The aim of this bachelor thesis is to compare the practical business case with the impact of the competitive environment and possible suggestions for improvement of the purchasing process. These data are multiplied by the coefficient for confidentiality.		
KEY WORDS	Purchasing, Cubing, ŠKODA AUTO, a.s, competition		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			