

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Analýza a návrh optimalizace nákupního prostředí pro žadatele Všeobecného nákupu ve Škoda Auto a.s. Bakalářská práce

Aneta LANTOROVÁ

Vedoucí práce: Ing. Martina Beránek, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Aneta Lantorová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a management obchodu**

Název tématu: **Analýza a návrh optimalizace nákupního prostředí pro žadatele Všeobecného nákupu ve Škoda Auto a.s.**

Cíl: **Cílem práce je analýza současného stavu procesu podání požadavku na oddělení Všeobecného nákupu ve společnosti Škoda Auto a.s. a návrh na optimalizaci.**

Rámcový obsah:

1. Vypracování teoretické části pro definování základních pojmů podniku a podnikové činnosti, pojetí nákupu v podniku, jeho funkcí, procesů a fází.
2. Praktická část věnující se analýze současného stavu a procesu při podání požadavku na nákupní oddělení, poukázání na funkčnost a slabé stránky procesu.
3. Návrh na optimalizaci procesu při podání požadavku.

Rozsah práce: **25 – 30 stran**

Seznam odborné literatury:

1. HESKOVÁ, M. – JADERNÁ, E. – LIESKOVSKÁ, V. *Management obchodu pro prezenční a kombinovanou formu studia*. 1. vyd. ŠAVŠ o.p.s., 2017. 193 s. ISBN 978-80-87042-65-6.
2. ARMSTRONG, G. – KOTLER, P. *Principles of Marketing. : Sixteenth edition*. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. ISBN 978-1-292-09248-5.
3. SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2021
Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 30. 4. 2021

Aneta Lantorová
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 5. 5. 2021

Ing. Martina Beránek, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 5. 5. 2021

doc. Ing. Jana Příkladová, Ph.D.
Garantka studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 5. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval (a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou prací využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 8. 12. 2021

.....

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Martině Beránek, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce a také za její cenné rady a připomínky, kterými mi pomohla ke zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat kolegům z oddělení Všeobecného nákupu společnosti ŠKODA AUTO a.s., kteří mi ochotně poskytli užitečné rady a podklady, které jsem mohla využít ke zpracování bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	9
1 Nákup	11
1.1 Pojetí nákupu v podniku	11
1.1.1 Malé jednoduktové organizace	12
1.1.2 Výrobní podniky	12
1.1.3 Distribuční a maloobchodní podniky	13
1.1.4 Veřejný sektor.....	13
1.2 Nákup v organizační struktuře podniku	14
1.3 Subjekty nákupu.....	17
1.4 Nákupní proces a jeho fáze.....	19
1.4.1 Identifikace potřeb organizace	21
1.4.2 Identifikace nezbytnosti, podstaty a rozměrů potřeby	21
1.4.3 Výzkum nabídek	21
1.4.4 Volba dodavatele	22
1.4.5 Rozhodnutí a formulace podmínek dodávek a konečné objednání ...	22
1.4.6 Logistika	22
1.4.7 Přebrání dodávky.....	23
1.4.8 Zaplacení dodávky.....	23
1.4.9 Zpětná vazba dodavatele	23
2 Popis a analýza nákupního procesu	25
2.1 Jednotlivé oddělení Nákupu	25
2.2 Nákupní proces Všeobecného nákupu ŠKODA AUTO a.s.	27
2.2.1 ATM proces	27
2.2.2 BTM proces	37
2.2.3 CTM proces	38
2.2.4 Rámcová smlouva	39
2.2.5 Katalog – CATBUY.....	39
2.3 Analýza nákupního procesu ve ŠKODA AUTO a.s.	40
2.3.1 Analýza a její výsledky.....	40
2.4 Marketplace.....	43
3 Návrh na optimalizace procesu při podání požadavku.....	48
3.1 Návrhy na zlepšení aplikace Marketplace	48
3.1.1 Návrh – poptávání nabídek u CTM a BTM objednávek	48
3.1.2 Návrh – automatický jednací protokol.....	50

3.1.3 Návrh – automatické vystavování objednacích návrhů.....	51
3.2 Shrnutí.....	52
Závěr	54
Seznam literatury	55
Seznam obrázků a tabulek.....	57

Seznam použitých zkratk a symbolů

ATM	A-Teile management
B	Oddělení Nákup ve ŠA
BA	Beschaffung Algemeini – Všeobecný nákup
BAD	Nákup služeb a logistických potřeb
BAD/1	Nákup IT, logistiky a odpadového hospodářství
BA/1	Nákup investic výroby vozů
BA/2	Nákup výroby agregátů a infrastruktury
BA/3	Nákup vývojových služeb
BA/4	Datové analýzy, procesní centrum
BC	Nákup konektivita/elektrika
BI	Nákup interiér
BN	Nákup náběhy nových vozů
BM	Nákup kovy
BS	Globální řízení série nákup
BTM	B-Teile management
BW	Value Engineering
BX	Nákup exteriér dílů.
CTM	C-Teile management
CSC	Corporate Sourcing Comittee – nejvyšší rozhodovací grémium v koncernovém nákupu
E	Oddělení Technický vývoj ve ŠA
F	Oddělení Finance a IT ve ŠA
FIS	Management kanceláří a služeb
FIS/1	Management kancelářských ploch
FTE	Full time equivalent (Ekvivalent plného pracovního úvazku)

G	Předseda představenstva ŠA
GLOBE	Globales Beschaffungssystem
GPS	Group Procurement Suite (Systém online vyjednávání)
OJ	Organizační jednotka
ON	Objednací návrh
P	Oddělení Výroba a logistika ve ŠA
S	Oddělení Řízení lidských zdrojů ve ŠA
SAP	Informační systém pro tvorbu objednávek
SK	Škoda (označení automobilky GLOBE – ERP systém)
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
V	Prodej a marketing ve ŠA

Úvod

Nákup je jednou z nejdůležitějších podnikových funkcí. Podle Lukoszové (2012) byly první zmínky o nákupu ve firemním procesu v 60. letech. Existují modely procesů podniků, které historicky dokazují, že nákup je odůvodněný a aplikovatelný v těchto procesech. V letech 70. a 80. se výzkumy předmětem a procesem nákupu také věnovaly. Hlavním příspěvkem v těchto letech byla přidaná realizace marketingového výzkumu na průmyslovém trhu. Dále se v této době kladl větší důraz na vztah odběratele a dodavatele a jejich společné rozvíjení interakcí.

Důležitost tohoto tématu nedokazují pouze minulé výzkumy. Monczka (1995) popisuje tři důležité nákupní funkce, které výrazně přispívají k ziskovosti podniku. Prvním bodem je, že se jedná o oblast, která se značně podílí na celkové nákladové úspoře společnosti. Jelikož náklady na pořízení zboží a služeb tvoří 50% celkových nákladů podniku. Nákupní vyjednávání tedy šetří podniku velkou část peněz, kterou by vynaložilo na pořízení vstupů. Dalším důležitým bodem, u kterého má nákup hlavní vliv při pořízení, je kvalita, která je ze strany podniku vnímána jako hlavní faktor konkurenceschopnosti. Nákup je také jedním z prvních aktérů, kteří stojí u technologických změn a zlepšování procesů nebo produktů a má také velký vliv na implementaci takových změn.

V dnešní době nenajdeme podnik, který by si veškeré potřebné zdroje dokázal obstarat sám. Nákup je pro podnik nutné zajistit, ať už se jedná o malou firmu, kde bude činnost zastávat pár zaměstnanců, nebo o velkou společnost, kde se nákupní činností bude zabývat hned stovky specializovaných lidí.

Tato práce se věnuje nákupnímu oddělení ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA). Důvodem pro zvolení tohoto tématu byla autorčina praxe a zkušenosti z odvětví Všeobecného nákupu ŠA. Jelikož je ŠA jedním z největších podniků v České Republice snaží se neustále zdokonalovat a zlepšovat své procesy a vymýšlet nové systémy a aplikace. Jedním takovým návrhem na inovaci se zabývá i Všeobecný nákup ve ŠA. Výsledkem inovace je aplikace, která by měla ušetřit čas nákupčím a žadatelů. Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat tuto aplikaci a posoudit, zda pokrývá veškeré aktuální problémy, popřípadě navrhnout kroky, které by vedly k vylepšení. Pro dosažení tohoto cíle byla využívána metoda analýzy komparativní metodou.

První část práce se zabývá teoretickými východisky nákupu a nákupního procesu. Nejprve je popsáno možné pojetí nákupu v jednotlivých druzích podniku a poté zakomponování nákupního oddělení do organizační struktury podniku. Dále jsou popsány jednotlivé subjekty podniku a kooperace nákupu s jinými odděleními. V poslední řadě je podrobně popsán celý nákupní proces od identifikace nákupu až po výběr a hodnocení dodavatele.

Druhá část je zaměřená na provedení vlastních vybraných analýz a získání potřebných dat. Nejprve se práce věnuje nákupnímu procesu v oddělení Všeobecného nákupu ŠA a poté analyzuje navrženou aplikaci, která by měla řešit zjištěné problémy v procesu.

Poslední část je věnována vlastním návrhům na zlepšení aplikace. Nejprve jsou popsány slabé stránky aplikace, po kterých následuje podrobný popis návrhů na vylepšení.

1 Nákup

Nákup je součástí obchodního podnikání v podniku. Obchodní podnikání je specifická ekonomická činnost.

Podle Svozilové se činností rozumí určitá měřitelná jednotka práce, jako například úkol nebo aktivita. Jako účel činnosti se definuje přeměna vstupních zdrojů do předem stanoveného nebo definovaného výstupu.

(Svozilová, 2011)

Nákupní činností se rozumí prodej nebo nákup zboží a poskytnutí služby za určitou protihodnotu. Tato činnost zahrnuje všechny činnosti mezi prodávajícím a kupujícím, jako například poptávka nebo nabídka. Tyto činnosti vedou k uskutečnění sjednané transakce za předem dohodnutých podmínek.

(Hesková, Jaderná, Lieskovská, 2017)

Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí. Bez ohledu na to, o jaký typ podniku se jedná. Podle Lukoszové se obchodní jednotka rozlišuje podle tzv. subsystémů:

- Výrobní (průmyslový) podnik – obchodní jednotka, která nejprve nakoupí materiál, ze kterého poté vyrábí dané zboží, které dále prodává. Obchodní jednotka nemá jako hlavní obchodní činnost prodej zboží a služeb, ale výrobu.
- Obchodní podnik – obchodní jednotka se zabývá převážně obchodem. Nakupuje fyzické zboží za účelem dalšího prodeje bez podstatnějších úprav.

U obou typů podniku platí, že Nákup představuje (stejně jako prodej) mezní prvek procesu, ať už obchodního nebo výrobního. Je v přímé návaznosti na nákupní trh a prostřednictvím výroby navazuje na trh prodejní. Základním úkolem nákupu je zajistit bezporuchový chod výrobních i obchodních procesů podniku.

(Lukoszová, 2004)

1.1 Pojetí nákupu v podniku

V moderní době potřebuje každý podnik něco nakupovat. Ať už se jedná o materiál do výroby, zboží k dalšímu prodeji nebo prostory a vybavení pro fungování firmy, nelze najít žádný podnik, který by nebyl nucen nakupovat. Tato potřeba vznikla u člověka ve chvíli, kdy zjistil, že není možné, aby si vše opatřil sám. Proces, kterým

byla nejprve pouhá směna kus za kus, se v průběhu let změnil na náročný a strukturovaný řetězec různých fází. Tento proces ve větších podnicích často zajišťují i desítky zaměstnanců.

(Taušl Procházková, Jelínková, 2018)

Jaké místo zaujímá Nákup ve struktuře daného podniku, bude záležet především na typu a velikosti takového podniku. Existuje hned několik typů organizací, které rozlišují své pojetí Nákupního oddělení. Níže jsou popsány jednotlivé typy organizací, jejich specifikace a pojetí Nákupu v organizační struktuře.

(Baily, Farmer, Crocker, Jessop, Jones, 2008)

Organizace je nutné z hlediska struktury a dělby činností rozřadit podle velikosti a zaměření:

1.1.1 Malé jednoduktové organizace

U malých organizací, které se zabývají výrobou a prodejem pouze jednoho produktu nebo zboží je velmi nepravděpodobné, že by Nákup měl hlavní slovo při určování strategie firmy. Rozhodování o nákupech je často roztříštěné podle jednotlivých oddělení. Pracovní náplní nákupčího nemusí být pouze nákup. Častým znakem malých společností je, že zaměstnanci plní více rolí. Nákupčí tedy často nemají dostatečnou úroveň specializace a kvalifikace pro nákup. Dalším specifickým je, že nákupčí nakupuje pouze komodity spojené s výrobou. Režijní materiál si mohou oddělení nakupovat sami, nebo nákupy zajišťuje sekretariát podniku. Finance na nakupované zboží často podléhají schvalování od vedoucích výroby.

Mezi odvětví, ve kterých nemá Nákup důležitou funkci při rozhodování, se řadí i odvětví těžebního průmyslu, kde nákup velkých projektů probíhá velmi zřídka a nakupuje se především údržba a náhradní díly. Také se k takovým typům řadí odvětví služeb, kde největší podíl nákladů tvoří lidé, popř. prostory pro podnikání.

(Baily, Farmer, Crocker, Jessop, Jones, 2008)

1.1.2 Výrobní podniky

Nákup u výrobních podniků tvoří důležitý prvek v procesu. Nákupčí mají silný profesionální přístup a vysokou specializaci. Jejich důležitým úkolem je udržovat kontinuitu dodávek, kdy je potřeba neomezeného dodávání a výpadky by mohli

znamenat vysoké ztráty. Náklady za dodávky materiálu tvoří vysoký podíl celkových nákladů. Vedoucí nákupního oddělení je na úrovni správní rady a má dobře strukturované oddělení. Výrobní podniky se dají rozdělit na průtokovou výrobu a zpracovatelský průmysl.

Průtoková výroba (např. výroba automobilů) má Nákup v organizační struktuře vysoko postavený. Nákup má hlavní slovo ve firemní strategii např. při nasazování nejnovějších technik. Typickými jsou i vysoké platy a postavení, které jsou spojené s vysokou důležitostí funkce a zodpovědností.

Podnik zaměřený na **Zpracovatelský průmysl** nakupuje především velkoobjemové suroviny ve velkém množství. Nákup je opět jedním z nejdůležitějších prvků procesu, jelikož je potřeba nepřetržité kontinuity dodávek. Nákup komunikuje s dodavateli po celém světě.

(Baily, Farmer, Crocker, Jessop, Jones, 2008)

1.1.3 Distribuční a maloobchodní podniky

Tyto podniky nakupují zboží k následnému prodeji. Nákup musí reagovat na potřeby zákazníků, sledovat nejaktuálnější trendy a okamžitě reagovat. Poptávka po zboží je stimulována reklamou. Nákup je tedy často v přímém kontaktu s marketingovým oddělením. Zboží musí být velmi dobře vybíráno nejen podle trendů a ceny, ale hlavně podle předpokladů poptávek. Zboží nesmí zůstat na skladě příliš dlouho, jinak ztrácí svou hodnotu. Proto je také důležitá kontrola zásob. Nákup zboží tvoří cca 80% celkových nákladů podniků.

(Baily, Farmer, Crocker, Jessop, Jones, 2008)

1.1.4 Veřejný sektor

Veřejný sektor je specifickým odvětvím. Nákupem se rozumí veřejná zakázka, kterou vypisuje zadavatel. Zadavatel se rozlišuje na veřejného, dotovaného nebo sektorového. Veřejným zadavatelem je např. Česká republika, státní příspěvková organizace, územní samosprávný celek nebo příspěvková organizace, u níž funkci zřizovatele vykonává územní samosprávný celek. Dotovaným zadavatelem je právnická nebo fyzická osoba. Prostředky, kterými je hrazena veřejná zakázka jsou buď z více než 50 % hrazeny z peněžních prostředků z veřejných zdrojů nebo pokud

peněžní prostředky poskytnuté na veřejnou zakázku z těchto zdrojů přesahují 200 000 000 Kč.

(Řezníček, 2016)

„Sektorovým zadavatelem je osoba vykonávající některou z relevantních činností podle § 4, pokud a) tuto relevantní činnost vykonává na základě zvláštního či výhradního práva, nebo b) nad touto osobou může veřejný zadavatel přímo či nepřímo uplatňovat dominantní vliv; dominantní vliv veřejný zadavatel uplatňuje v případě, že 1. disponuje většinou hlasovacích práv sám či na základě dohody s jinou osobou, nebo 2. jmenuje či volí více než polovinu členů v jejím statutárním, správním, dozorčím či kontrolním orgánu.“ (Zákon č. 134/2016 Sb. § 2)

Důležité při nákupu je přesně dodržování předem daných pravidel pro výběr dodavatele a zásad jako je transparentnost, rovné zacházení a zákaz diskriminace. Při jednacím řízení je důležitá správnost všech dokumentů. Přímý nákupčí je v této oblasti spíše administrátor. Nemá žádnou strategickou ani rozhodovací roli. Finanční prostředky se na zakázky získávají nejčastěji z daní a dotací.

(Řezníček, 2016)

V dnešní konkurenční době je velmi důležité pro podnik získat výhodu ve všech možných strategických oblastech. Proto musí vedení věnovat Nákupu velkou pozornost. Nákup může velmi pozitivně ovlivnit náklady společnosti. Může zajistit konkurenční soutěžení dodavatelů a získat tak výhodu nejen v cenové sféře, ale i v oblasti jakosti, doprovodných služeb a dalších faktorů. Při řízeních nákupních činností se musí vedení podniku zaměřit i na dlouhodobý výhled zajištění prosperity podniku, nikoli jen na krátkodobé nákupní procesy.

(Mikoláš, 2005)

1.2 Nákup v organizační struktuře podniku

Hlavní otázkou při začleňování Nákupu do organizační struktury je stupeň centralizace Nákupu. Vedení má na výběr ze tří variant stupňů integrace nákupu v podniku:

- centralizace - nákup je jedním podnikovým útvarem
- decentralizace – nákup je na nižší organizační úrovni podniku

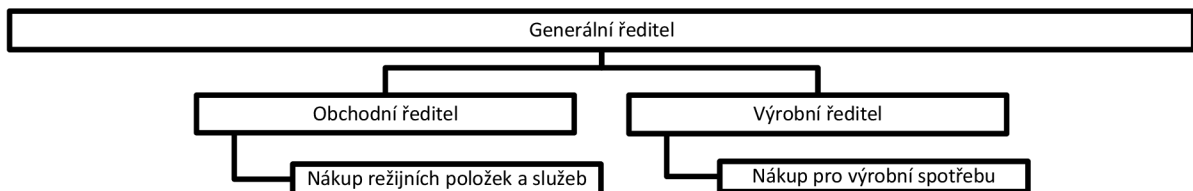
- kombinovaný způsob – zde se diferencuje na dva způsoby:
 - podle druhu a účelu použití nakupovaných položek nebo služeb; u strategických položek, nebo položek, u kterých jde sloučením získat větší vyjednávací sílu, se nakupuje centrálně, a nákup zbylých položek se ponechá na odděleních, které je přímo využívají,
 - podle geografického umístění nižších organizačních útvarů velkých firem, centrálně se nakupují položky, pro které je výhodné získat dobré postavení u dodavatelů a decentrální nákup je např. u divizí nebo výrobních podniků působících v různých regionech.

(Cirkovský, 2016)

Níže jsou popsány a vyobrazeny možnosti zařazení Nákupu do organizační struktury.

- U výrobních podniků je časté rozdělení nákupu pro výrobní spotřebu a nákup pro krytí ostatních, režijních potřeb. Odůvodnění pro toto rozdělení je, aby se koncentrovalo řízení výroby a nákupu pro výrobní spotřebu pod jednoho vedoucího.

(Gros, Grosová, 2006)

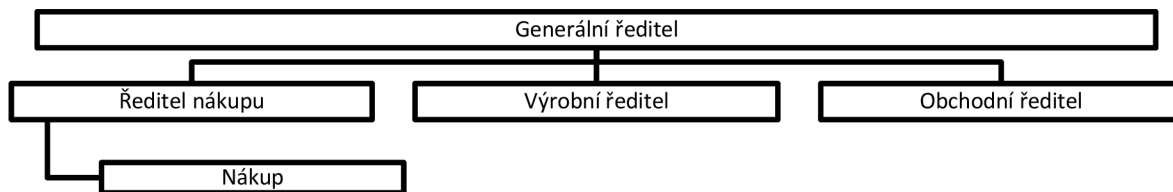


Zdroj: (Gros, Grosová, 2006)

Obrázek 1 Organizační struktura 1

- Typickou centralizovanou strukturou je zařazení nákupního oddělení pod obchodního ředitele. Většinou se dají najít u obchodních organizací, ale také u některých výrobních.

(Gros, Grosová, 2006)

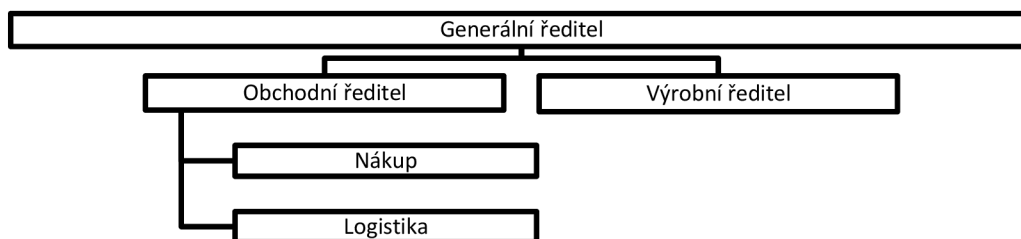


Zdroj: (Gros, Grosová, 2006)

Obrázek 2 Organizační struktura 2

- Jedním z dalších příkladů organizační struktury je sloučení nákupu a logistiky pod jednoho obchodním ředitelem. Logistika zajišťuje fyzický tok zboží k dodavateli. Nákup se v této organizaci zaměřuje na strategické vyhledávání a výběr dodavatele. Výhodou tohoto sloučení je plynulejší komunikace s dodavateli.

(Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2005)

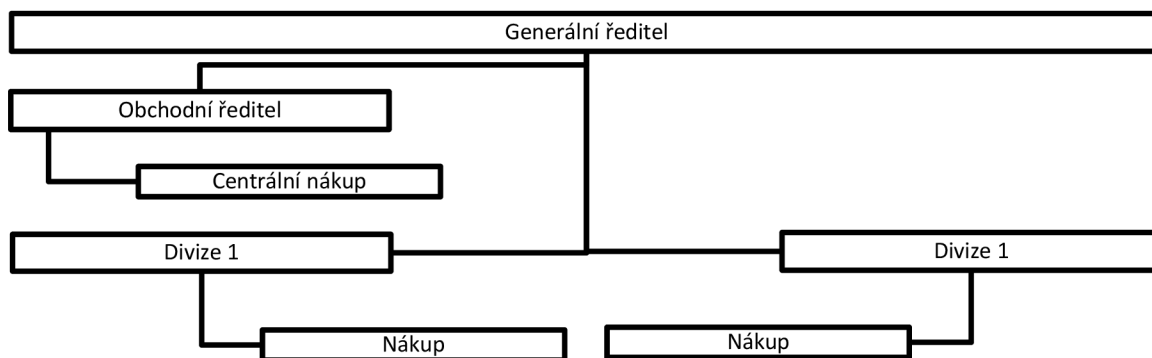


Zdroj: (Gros, Grosová, 2006)

Obrázek 3 Organizační struktura 3

- U velkých firemních jednotek s několika podřízenými organizačními jednotkami je častý centralizovaný nákupní útvar. Příkladem je, pokud má firma několik diskontovaných výrobních závodů nebo divizí. Útvary jsou buď centrálními štábními útvary, které určují metodiku nákupu a rozhodují strategicky o jeho koncepci, anebo dislokované výkonné nákupní útvary, které jsou na jednotlivých organizačních jednotkách a zabezpečují jejich zásobování.

(Gros, Grosová, 2006)



Zdroj: (Gros, Grosová, 2006)

Obrázek 4 Organizační struktura 4

1.3 Subjekty nákupu

Jako základní subjekty nákupu definuje Lukoszová odběratele a dodavatele. Zástupci dodavatelů jsou konkrétní prodejci. Naopak jako zástupci odběratelů se definují nákupčí, kteří jsou reprezentováni na nákupním trhu.

(Lukoszová, 2004).

Na straně nákupčích většinou není pouze jedna osoba, která proces vede. Musí zde být více členů, aby byl zajištěn kontrolní prvek rozhodování. Rozhodovací jednotka nákupní organizace se nazývá **nákupní centrum**. Skládá se ze všech jednotlivců a jednotek, kteří hrají roli v procesu rozhodování o obchodním nákupu. Tato skupina zahrnuje skutečné uživatele produktu a služby, kteří činí nákupní rozhodnutí, ovlivňují nákupní rozhodnutí, provádějí skutečný nákup, a kontrolují nákupní informace. Nákupní centrum zahrnuje všechny členy organizací, kteří hrají některou z pěti rolí v procesu rozhodování o nákupu.

- Uživatelé - jsou členové organizace, kteří budou nakupovaný produkt nebo službu využívat. V mnoha případech uživatelé podávají návrh nákupu a definují specifikace produktu. Měli by mít jedno z hlavních slov o rozhodování technických parametrů podniku, jelikož budou produkt sami využívat.

- **Influenceri/Ovlivňovatelé** - často pomáhají definovat specifikace a také poskytují informace pro hodnocení alternativ. Může jim být jakýkoliv zaměstnanec, který se podílí na rozhodování o daném návrhu. Důležitým influencerem je obzvláště technický personál.
- **Nákupčí** - mají formální pravomoc vybrat dodavatele a dohodnout podmínky nákupu. Kupující mohou pomáhat utvářet specifikace produktu, ale jejich hlavní role spočívá ve výběru dodavatelů a ve vyjednávání. V případě více komplexních nákupů mohou nákupčí pozvat vysoce postavené úředníky k účasti při jednání.
- **Schvalovatel** – mají formální nebo neformální pravomoc pro výběr nebo schválení konečného dodavatele. Při rutinních objednávkách může být schvalovatelem nákupčí, nebo je alespoň součástí schvalovacího procesu.
- **Vrátní/strážci** - řídí tok informací k ostatním účastníkům. Například nákupčí mají často pravomoc zabránit dodavatelům, aby se setkali s uživateli nebo se schvalovatelem. Mezi další vrátné/strážce patří technický personál nebo dokonce i osobní sekretářky.

(Armstrong, Kotler, 2016)

Nákupní centrum není pevnou a formálně identifikovanou jednotkou v rámci nákupní organizace. Je to soubor nákupních rolí, které přebírají různí lidé pro různé druhy nákupů. V rámci organizace se velikost a složení nákupního centra bude lišit pro nákupy různých produktů a pro různé nákupní situace. U některých běžných, rutinních nákupů může být jedna osoba (např. nákupčí) nákupčí, schvalovatel a zároveň ovlivňovatel. Pro více komplexní nákup může nákupní centrum zahrnovat až 20 nebo 30 lidí z různých úrovní a oddělení v organizaci.

(Armstrong, Kotler, 2016)

Výše jsou obecně definováni pracovníci nebo útvary, kteří s Nákupem úzce komunikují. Pracovníci se přímo nebo nepřímo podílejí na výrobě v dané oblasti, ve které pracují. Níže bude následovat výčet konkrétních oblastí, které mohou s Nákupem komunikovat a spolupracovat.

Útvar řízení jakosti se často přímo podílí na specifikaci požadavků na nákup zboží a služeb. Zboží přejímá a sjednocuje metody pro kontrolu stanovených parametrů

s prodávajícím. Nemalým procentem práce je sledování kvality dodávaného zboží a zpracování podkladů pro hodnocení zboží od dodavatelů.

Výrobními útvary se rozumí např. údržba. Nákupu poskytují podklady pro dodací termíny, hodnocení dodavatelů, komunikují s nimi požadavky na obaly nebo četnost dodávaného zboží.

Útvary Controllingu sestavují rozpočtový plán na několik let dopředu. Sledují jeho dodržování a případné výchyly. Snaží se skontrolovat náklady na objednávání zboží.

V návaznosti na nich sledují finanční útvary finanční stránku nákupu. Často stanovují maximální finanční zásoby v podniku, kontrolují požadavky na nákup nových zásob, správnost dokladů na zaúčtování a také sledují plnění závazků v podniku.

V úzké spolupráci je s nákupním oddělením také logistické útvary. Ty hlídají správný tok nakoupeného zboží od dodavatelů.

Dalším spolupracujícím útvarem je rávní oddělení, které především schvaluje nákupnímu oddělení veškeré dokumenty, a zastřešují případné spory.

Útvary, které s oddělením Nákupu spolupracují především ve spolupráci žadatel-nákupčí jsou například oddělení IT, vývoje a výzkumu, vzdělávání, projektanti a design, řízení lidských zdrojů.

(Gros, Grosová, 2006)

1.4 Nákupní proces a jeho fáze

Nákupní proces má svůj standární obsah, strukturu a posloupnost. Jsou ovšem často vyžadovány specifické modifikace, které ovlivňuje typ nákupní situace. Rozlišují se tři typy nákupních situací:

- Opakovaný, běžný nákup beze změny – Provádí se opakovaně bez výrazných změn ze strany kupujícího. Jediné změny, které se vyskytují, jsou na množství odebíraného množství a data dodání. Využívají se předchozí nákupy, ze kterých se dají využít některé údaje nebo poznatky o tom, jak nákup v minulosti probíhal. Nebo se využívá uzavřená smlouva s dodavatelem, na základě které se pouze rutinně vystavují objednávky. Často je už běžný a známý distribuční řetězec a

kupující se snaží optimalizovat jednotlivé dodávky. Prodávající se snaží udržet si stálého zákazníka a nabízí různé služby navíc nebo technická vylepšení dodávaného produktu. Pravomoce na objednávky jsou delegovány na nejnižší hladinu řízení.

- Modifikovaný nákup – Při nákupu jsou identifikovány některé změny, např.: cena, platební podmínky, dodací podmínky, dodavatele nebo změny kvality dodávaného zboží. Změnu požaduje z pravidla žadatel. Modifikovaným nákupem se rozumí i situace, kdy nákupčí usiluje svou změnou požadavků o vylepšení svého postavení vůči stávajícím prodávajícím. Nákupčí využívají tohoto postavení k vystavení tlaku na dodavatele, ke snížení ceny z důvodu nově vstupujících konkurentů do jednání. Na druhou stranu tyto změny dávají možnost dalším dodavatelům, aby vstoupili do nákupního řetězce. Rozhodovací pravomoce jsou zde na úrovni vedoucích daného oddělení.
- Nový nákup – Jedná se o materiál, který se v podniku nakupuje úplně poprvé. Na procesu se podílí velké množství pracovníků a jsou značné nároky na poskytované informace. Rozhodovací proces je složitý a pohybuje se v nejvyšší hladině řízení, jelikož se rozhoduje o spolupráci s novým dodavatelem, se kterým nemá podnik žádné zkušenosti. Hlavním je minimalizovat rizika, která mohou nastat s výěrem nového dodavatele.

(Gros, Grosová, 2006)

Podle předchozího rozdělení se určuje proces s jednotlivými kroky nákupního procesu. Pokud podnik nakupuje zboží poprvé, musí se absolvovat všechny kroky v procesu. Méně kroků bude u modifikovaného nákupu a nejméně poté u opakovaného nákupu.

Identifikují se následující kroky v nákupním procesu:

- identifikace potřeby
- identifikace nezbytnosti, podstaty a rozměrů potřeby
- výzkum nabídek
- volba dodavatele
- rozhodnutí a formulace podmínek dodávek a konečné objednávky

- logistika
- přebrání dodávky
- zaplacení dodávky
- zpětná vazba dodavatele

(Synek, Kislingerová, 2010)

1.4.1 Identifikace potřeb organizace

Pro úspěšný nákup je velmi důležité mít co nejpřesněji stanoveny požadavky na objednané zboží. Identifikace potřeb zahrnuje v první fázi zjištění problému. Problém vznikne na základě některých vnějších nebo vnitřních okolností, které vedou k potřebě koupit nového zboží. Identifikuje se jaké zboží nebo služba bude požadována.

(Lukoszová, 2004)

1.4.2 Identifikace nezbytnosti, podstaty a rozměrů potřeby

Následuje fáze dvě, kdy je nutné specifikovat bližší informace o potřebě. Kromě druhu a množství požadovaného zboží je nutné blíže specifikovat vlastnosti zboží. V této fázi může žadatel spolupracovat s nákupčím, popřípadě je i možné navázat kontakt s dodavatelem, který vysvětlí vlastnosti daného produktu.

Ve třetí fázi se jedná o stanovení přesných technických parametrů. Technický tým by měl zpracovat projekt, ve kterém by se měl snažit snížit náklady na pořízení.

(Taušl Procházková, Jelínková, 2018)

1.4.3 Výzkum nabídek

Při výzkumu nabídek je nejprve nutné vyhledat konkrétního dodavatele. Nákupčí musí prozkoumat trh dodavatelů a vyhledat informace o potenciálních dodavatelích. Vhodné dodavatele nákupčí pozve do poptávky na daný produkt a snaží se o co největší počet nabídek.

Ve fázi číslo pět se vyhodnocují všechny podané nabídky od dodavatelů. K jednání se pozvou všichni dodavatelé. Na základě splnění požadavků jsou někteří dodavatelé pozváni k přímému jednání a někteří jsou rovnou z poptávky vyloučeni.

Posuzování složitějších a finančně náročnějších druhů poptávek vyžaduje detailní návrhy od dodavatelů a požaduje vyšší míra specializace ze strany nakupujícího.

(Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014)

1.4.4 Volba dodavatele

Fáze šest se soustředí na konečný výběr dodavatele. Nákupčí vybírá dodavatele podle různých hledisek. Není nutné vybírat pouze jednoho dodavatele. Pro snížení vyjednávací síly u dodavatele lze dodavatelské spektrum rozdělit na primárního dodavatele (majoritní podíl na nákupu daného produktu), sekundárního dodavatele (druhý největší podíl na nákupu produktu) a na vedlejší dodavatele.

(Synek, 2011)

1.4.5 Rozhodnutí a formulace podmínek dodávek a konečné objednání

V další fázi následuje samostatná objednávka. Hlavními parametry objednávky jsou dohodnuté parametry, množství, termín dodání, postup při reklamaci, cena, záruky, apod. Při dlouhodobé spolupráci se preferují spíše souborné objednávky před periodickými, aby došlo ke snížení administrativní práce.

(Kerzner, 2017)

1.4.6 Logistika

Logistika je nutná k řízení zásob. Po samotném objednání následuje přijetí dodávky od dodavatele. Čas mezi objednávkou a dodávkou se nazývá pořizovací lhůta. V praxi se jedná o čas, kdy probíhají tyto činnosti:

- Potřeba ve firmě, identifikace zboží, volba dodavatele a objednávka
- Uzavření smlouvy
- Dodací lhůta dodavatele
- Doprava do skladu
- Přejímka a kontrola dodávky
- Uskladnění zboží a evidence

Logistika musí zajistit optimální dobu pořizovací lhůty. V opačném případě se zhoršuje úroveň logistické služby, dochází k prodlužování prodejního rytmu a oddalování peněžních příjmů.

Logistika je zcela zásadní krok v procesu objednání produktu. Měla by zajistit přemístění zboží v daném čase na dané místo a s požadovanou jakostí produktů. K tomu využívá technické, organizační i řídicí metody.

(Lukoszová, 2004)

1.4.7 Přebírání dodávky

Dodávky jsou často přebírány do skladů, kde se z nich stávají zásoby. Hlavním důvodem zásobování je zajištění trhu hmotné i nehmotné výrobní činitele, které jsou nezbytné pro výrobu nebo jiné činnosti podniku. Správně zajištění zásob je velmi obtížné. Logistika má za úkol zajistit takový dostatek zásob, aby nedošlo k zastavení výroby a zároveň, aby bylo možné skladovat zásoby v k tomu určených skladech.

(Lukoszová, 2004)

1.4.8 Zaplacení dodávky

K zaplacení dodávky dochází ve chvíli, kdy kupující podnik obdrží od dodavatele fakturu. Obchodní faktura je účetním dokladem, který obsahuje číslo a datum objednávky, adresy prodávajícího a kupujícího, specifikace zboží a jeho množství, balení, jednotkovou a celkovou cenu dodávky, výdaje spojené s přepravou pojištěním a balením, dodací a platební podmínky, způsob dopravy, datum expedice zboží a číslo účtu prodávajícího. Faktura je dokladem pro platbu a v případě vývozu zboží je také dokladem pro celní řízení.

(Lukoszová, 2004)

1.4.9 Zpětná vazba dodavatele

V této fázi je nutné ohodnotit určitého dodavatele. Kritéria hodnocení budou obsahovat jak dodavatelské schopnosti, tak na skutečnou realizaci dodávek. Podrobnými kritérii mohou být kvalita, náklady, dodavatelská spolehlivost, dodavatelský servis, komunikace s dodavatelem nebo technické schopnosti. Nákupčí k hodnocení může využít následujících kroků:

- Předem si stanoví katalog kritérií, na základě kterých bude dodavatele hodnotit. Zvolí kritéria, hmotnost, bodové hodnocení a určí rozhodovatele o plnění kritérií.
- Poté musí získat hodnocení výkonu dodavatele od příslušného odborného článku.
- V dalším kroku nákupčí poskládá sesbírané výsledky. Vytvoří portfolio a profil polarity dodavatelů.
- V posledním kroku vyhodnotí konkrétní dodavatele a určí katalog opatření.

(Tomek, Vávrová, 2007)

2 Popis a analýza nákupního procesu

V této části se bakalářská práce je pozornost soustředěna především na procesy Nákupního oddělení ŠKODA AUTO a.s. Informace jsou čerpány z interních zdrojů ŠA, ale také ze zkušeností z povinné i nepovinné stáže v oddělení Všeobecného nákupu.

ŠKODA AUTO a.s. je největším výrobcem automobilů v České republice a jedním z nejstarších výrobců automobilů na světě. Společnost byla Václavem Laurinem a Václavem Klementem založena roku 1895. Během let se vyvinula v silnou a mezinárodně uznávanou společnost, která je součástí koncernu Volkswagen. Její sídlo je v Mladé Boleslavi, kde se nachází jeden z jejích výrobních závodů. Další výrobní závody jsou umístěné v Kvasinách a ve Vrchlabí. Některé vozy se také vyrábějí v zahraničí formou koncernového partnerství s Čínou, Ruskem, Slovenskem, Německem, Indií a Ukrajinou.

(Výroční zpráva ŠA, 2020)

Má specifickou organizační strukturu, která zobrazuje organizační uspořádání a vazby mezi organizačními jednotkami (OJ).

Hlavními organizačními jednotkami jsou:

- G – Předseda představenstva
- F – Finance a IT
- V – Prodej a marketing
- P – Výroba a logistika
- E – Technický vývoj
- S – Řízení lidských zdrojů
- B – Nákup

2.1 Jednotlivé oddělení Nákupu

Oblast Nákupu – B zajišťuje nákup výrobního a režijního materiálu, služeb a investičních celků pro potřeby ŠA. Zodpovídá za smluvní vztahy s dodavateli a odpovídající zásobování firmy. Oddělení B se dále člení na jednotlivé útvary podle komodit, které nakupuje:

- **BN – Nákup náběhy nových vozů** zajišťuje plánování a koordinaci nákupních činností s cílem dosažení finančních targetů a dodržování plánů evropských a zahraničních projektů.
- **BM – Nákup kovy** zajišťuje nákup kovového materiálu.
- **BS – Globální řízení série nákup** zajišťuje systémovou a procesní podporu činností Nákupu.
- **BW – Value Engineering** zjišťuje možné nahrazování materiálů
- **BI – Nákup interiér** zajišťuje nákup výrobního materiálu z oblasti interiérových dílů.
- **BX – Nákup exteriér** zajišťuje nákup výrobního materiálu z oblasti exteriérových dílů.
- **BC – Nákup konektivita/elektrika** zajišťuje nákup veškeré elektriky do vozidla
- **BA – Všeobecný nákup** zajišťuje nákup investičních celků, náhradních dílů pro stroje a zařízení, provozních prostředků, služeb a ostatních aktivit nevýrobního charakteru.

Hlavním odvětvím, kterým se tato bakalářská práce zabývá, je oddělení Všeobecného nákupu – BA. Bude následovat podrobný popis struktury BA a jednotlivých oddělení.

Všeobecný nákup se člení na pět hlavních útvarů. Prvním útvarem je BA/1 - **Nákup investic výroby vozů**. Hlavními komoditami, které oddělení nakupuje, jsou lisovací nářadí, lisy a jejich obnovy, dopravníky, lakovací zařízení, lakovací roboti, svařovací linky a montážní zařízení. Druhým útvarem je BA/2 - **Nákup výroby agregátů a infrastruktury**. Oddělení nakupuje stroje pro výrobu agregátů, průmyslové a výrobní haly, stavby, výstavby silnic, parkovací plochy, železnice, nábytek, elektromateriál, ruční nářadí, vozidla, kancelářský materiál a ochranné pracovní oděvy. Třetím útvarem je BA/3 - **Nákup vývojových služeb**. Tento útvar se zabývá nákupem vývojových služeb, vývojových komponentů, vývoje automobilů, motorsportem, vizuálním konceptem a elektrickými systémy. Dalším útvarem je oddělení BAD – **Oddělení služeb a logistických potřeb**. Je to jediné oddělení, které se člení na další pododdělení. Jedním pododdělením je **Nákup marketingu a**

služeb, které má na starosti nákup reklamy, průzkum na trhu, event-management, veletrhy, sponzoring, služby cestovních kanceláří, lety a hotely. Druhé pododdělení **Nákup průmyslových služeb** nakupuje všeobecné a průmyslové služby, úklid, údržbu, odlakování, automobilové kapaliny, řidičské zkoušky, vzdělání, školení, personální agentury a bezpečnostní služby. Do oddělení BAD spadá ještě útvar BAD/1 – **Nákup IT, logistiky a odpadového hospodářství**, které má na starosti nákup licenčního a standardního softwaru, vývoje softwaru, IT-servisu a poradenství, hardware, komunikační technika, nákup a prodej pozemků, logistické služby a v neposlední řadě prodej šrotu, likvidace odpaů a recyklační služby. Poslední útvarem Všeobecného nákupu je BA/4 – **Datové analýzy a procesní centrum**. Popisem činností tohoto oddělení je systémová podpora, optimalizace procesů, BTM a CTM nákup. BTM a CTM proces bude popsán níže.

(Interní materiály ŠKODA AUTO, 2021)

2.2 Nákupní proces Všeobecného nákupu ŠKODA AUTO a.s.

Ve ŠKODA AUTO a.s. se rozlišují tři nákupní procesy podle hodnotových hranic obchodních případů:

- CTM (C-Teile management) – slouží k hromadnému zpracování menších požadavků na objednávku v celkové hranici do 10.000 EUR.
- BTM (B-Teile management) – je nákupní proces pro obchodní případy v celkové hodnotové hranici od 10.001 EUR do 49.999 EUR. Výsledkem je samostatná objednávky.
- ATM (A-Teile management) – je nákupní proces pro obchodní případy v celkové hodnotové hranici nad 50.000 EUR. Výsledkem výběrového řízení je objednávka nebo smlouva.

(Interní materiály ŠKODA AUTO, 2021)

2.2.1 ATM proces

ATM proces je nákupní proces u všech případů nad 50.000 EUR. Proces začíná na straně odborného útvaru. **Odborný útvar** je jakékoliv oddělení, které požaduje danou službu nebo dodávku. Např. při nákupu stavby se odborným útvarem rozumí oddělení Plánování staveb a infrastruktury.

Odborný útvar musí založit požadavek do systému AEPS. **AEPS** je koncernovým systémem pro uživatele Všeobecného nákupu. Do systému se zadávají veškeré požadavky nad 50.000 EUR. Systém slouží pro uživatele ke specifikaci požadované akce. Díky systému dochází ke zjednodušení komunikace mezi odborným útvarem a nákupním oddělením a především jsou všechny informace a soubory sjednoceny v jednom systému. Tudíž se předchází k chybovosti v přeposílání informací a souborů například přes e-mailovou komunikaci.

Uživatel nejprve vloží do systému Nákupem požadované soubory a informace. Těmi jsou; technické zadání, které musí být dodáno v českém jazyce a v cizím jazyce dle požadavků nákupu a musí zejména obsahovat:

- detailní popis předmětu pořízení nebo služby včetně speciálních požadavků (technické parametry, požadavky na využívání ploch a prostor společnosti, ITS...),
- ostatní požadavky na dodavatele, jako např. předložení příslušných certifikátů...,
- požadovanou strukturu cenových nabídek (cenový rozpad/ soupis výkonů/ hodinové sazby).

Odborný útvar může do systému doplnit i seznam dodavatelů (Bieterliste), které by preferoval od oddělení Nákupu poptat. Po doplnění požadovaných dokumentů a informací posílá odborný útvar případ do systému GLOBE příslušnému nákupčímu.

(Interní materiály ŠKODA AUTO, 2021)

Systém **GLOBE** je software určený všem nákupním oddělením Všeobecného nákupu v koncernu VW. Po založení požadavku a odeslání do GLOBE dostane případ specifické označení, které začíná SK 2021 (aktuální rok) a poté číslo podle pořadí všech případů napříč celým Všeobecným nákupem ŠKODA AUTO a.s. V systému se pod tímto číslem případ uloží a bude se moci snadno dohledat v příštích letech. V systému je možné dohledat i na případy ostatních nákupních oddělení z koncernu VW. To je dobré pro porovnání, jak si v nákupech stojí ŠKODA AUTO a.s. oproti ostatním koncernovým oddělením nákupu.

(Interní materiály ŠKODA AUTO, 2021)

Odborný útvar také vybírá příslušný **eClass – klasifikace produktové kategorie**. EClass je materiálová skupina, která slouží ke snazšímu kategorizování jednotlivých případů a rozlišuje se podle zařízení, materiálu nebo služby. Podle této materiálové skupiny se určuje, který nákupčí se bude případem zabývat a má danou komoditu na starost. Každý nákupčí má pod sebou přiřazený určitý počet eClassů podle komodit. Podle eClassů se také dají v systému vybrat dodavatelé, kteří danou komoditu vyrábějí nebo dodávají.

Poté, co nákupčí obdrží případ na zpracování v systému GLOBE, může doplnit okruh dodavatelů (Bieterliste) podle svého uvážení nebo podle předchozích případů a zkušeností. Následně zašle Bieterliste na schválení svému nadřízenému. Schvalování se odvozuje od peněžního objemu nebo eClassu, buď schvaluje pouze koordinátor Všeobecného nákupu, anebo i nákupčí ze strany oddělení Koncernového nákupu.

(Interní materiály ŠKODA AUTO, 2021)

Vyjímkou v tomto procesu je **Single Sourcing**. Jedná se o poptávku, kde požaduje odborný útvar pouze jednoho dodavatele. Může to být z důvodu zachování záruk, návaznosti na předchozí akci, nebo pokud je požadovaná firma jediná na trhu, která vyrábí nebo dodává požadovanou službu. V takovém případě odborný útvar dodá s technickým zadáním i **Interní sdělení**, kde vysvětlí, z jakého důvodu požaduje pouze jednoho dodavatele. Interní sdělení musí být podepsáno 2-písmenkovým vedoucím daného oddělení.

Až po schválení Bieterliste se firmám zasílá poptávka. Čas na podání nabídky se odvozuje od podstaty případu, jeho velikosti a složitosti. Aby mohla firma poptávku obdržet a odeslat nabídku na nákupní oddělení, je třeba, aby se registrovala v celosvětové databázi „DUN & Bradstreet“ (slouží pro výměnu informací mezi obchodními partnery) a na platformě dodavatelů pro VW na webové stránce www.vwgroupsupply.com.

(Interní materiály ŠKODA AUTO, 2021)

Jakmile uplyne doba na podávání nabídek, nákupčí zkontroluje nabídky od dodavatelů a předá případ opět do systému AEPS odbornému útvaru, který všechny nabídky technicky vyhodnotí. **Technické jednání** jsou pouze v kompetenci odborného útvaru. Nákup se jich sice může účastnit, ale nijak do nich nezasahuje.

Jelikož odborný útvar, který službu nebo dodávku požaduje, by měl být i znalým v dané oblasti, je tedy jeho úkolem veškeré nabídky technicky vyhodnotit. Tzn., že vyhodnotí, zda nabídky odpovídají technologickým, kvalitativním a časovým požadavkům. V případě nejasností odborný útvar sám kontaktuje firmu a požádá ji o opravu nedostatků v nabídce. Pokud došlo jen k nedorozumnění, tak firma náidku opraví. Pokud tomu tak není, a firma není schopná splnit veškeré požadavky odborného útvaru, poté je firma vyhodnocena jako technicky nevyhovující.

Po dokončení technického vyhodnocení vystaví odborný útvar **Návrh zadání**. **Návrh zadání (Vergabevorschlag)** je formulář, který slouží k popisu nakupovaných výkonů nebo služeb a přehledu nabídek ke konkrétnímu případu. Bez Návrhu zadání se nesmí vystavit žádná objednávka nad 10.000 EUR. Návrh zadání musí obsahovat všechny nabídky, jak technicky vyhovující, tak technicky nevyhovující. Také odborný útvar napíše zdůvodnění, jaké kritérium nebo parametr nebyl splněn u dodavatelů, kteří byli vyhodnoceni jako technicky nevyhovující. Dále by měl obsahovat preferované platební podmínky, termín realizace, požadavek na opce a musí být podepsán příslušnou osobou, tj. vedoucí dané OJ s razítkem a názvem útvaru. Opce je požadavek odborného útvaru na další roky. Dodavatel se zaváže, že bude opčně držet stejné ceny i na příští roky.

(Interní materiály ŠKODA AUTO, 2021)

Návrh zadání přiloží odborný útvar k případu do systému AEPS nejlépe i s cenovým zrcadlem, kde nákupčí nalezne všechny nabídky a rozpady cen k porovnání. Návrh zadání musí být vyhotoven v českém a cizím jazyce, nejčastěji v anglickém nebo německém. Zároveň odborný útvar vystaví objednacím návrh (ON) na nejlevnější nabídku. **Objednacím návrh (ON)** návrh se vystavuje v systému EBP. Slouží jako kontrolní prvek schválených finančních prostředků, potřebných k pořízení dané akce. Vystavený ON musí projít schvalovacím workflow. U každého ON je workflow nastaveno automaticky podle hodnoty a eClassu. Zároveň pouze na základě schváleného ON Nákup jedná s dodavateli a vystavuje objednávky. Každý ON by měl obsahovat:

- číslo ON
- žadatele a příjemce (může se lišit), včetně útvaru
- zda se jedná o investiční nebo režijní náklady

- popis požadované dodávky
- hodnotu nejnižší nabídky
- eClass (u případů založených přes AEPS by měl být eClass shodný s ON)
- nákladové středisko, na které se bude fakturovat
- informace o výběrovém řízení (číslo SK)
- požadovaný dodavatel (nejlevnější)
- termín dodání

(Interní materiály ŠKODA AUTO, 2021)

Poté, co má nákupčí k dispozici případ v AEPS po technickém jednání se všemi potřebnými dokumenty a zajištěné finanční krytí (schválený objednací návrh) může začít obchodní jednání. Postup u obchodního jednání se liší podle hodnotové hranice. U případů nad 250 000 EUR a u případů, které jsou Single Sourcing musí nákupčí udělat funkční porovnání. **Funkční srovnání** je porovnání cen s ostatními případy v rámci celého VW. U případů mezi 50.000 a 250.000 EUR se musí dělat funkční srovnání pouze u případů, které jsou Single Sourcing.

Následně si nákupčí určí strategii pro případ. Rozhoduje se podle předchozích zkušeností, počtu firem, funkčního srovnání a podstaty komodity. Není povinnost projednávat všechny technicky vyhovující nabídky. Dále si popíšeme jednotlivé formy **Cenového jednání**:

Jednání může probíhat buď telefonicky, osobním jednáním nebo online.

Osobní jednání je vždy předem domluveno a dodavatel musí potvrdit termín písemně (e-mail). Je pravidlem, že nejdříve nákupčí jedná s nejdražší firmou. S nejlevnější firmou jedná naposledy. Při jednání se snaží dosáhnout úspěchu na obou stranách – win win. Po skončení jednání je nutné výsledek zdokumentovat do jednacího protokolu, který dodavatel podepíše.

Pokud není možné se z nějakého důvodu sejít osobně (např. v době covidové), tak je možné provést **Jednání telefonicky**. Opět se nákupčí snaží dosáhnout nejlepší úspory a na konci jednání musí zaslat jednací protokol dodavateli e-mailem.

U všech výše uvedených možností jednání je nutné potvrdit s dodavateli jednací protokol. Obchodní jednání může probíhat i pouze formou online jednacího

protokolu. Nákupčí vytvoří v GLOBE jednacím protokol, ve kterém jsou automaticky předpřipraveny některé informace - název dodavatele, cena před jednáním, číslo a datum nabídky,... Zbytek informací musí doplnit podle požadavků odborného útvaru. Přes systém zašle jednacím protokol dodavateli s termínem, do kdy ho musí vyplnit a vložit do systému.

Součástí **Jednacího protokolu** je mimo jednání o nejlepší cenu, také projednat určité podmínky dodávky. Musí například projednat platební podmínky. Standardními podmínkami jsou:

- 100% po řádném splnění předmětu Smlouvy.
- 90% po předání předmětu Smlouvy do provozu.
10% po odstranění nedostatků z přejímky a ověření splnění ujednaných technických podmínek (dle technického zadání) během 4-týdenního provozu.
- 30 % záloha na základě potvrzené objednávky a předložení originálu časově neomezené bankovní záruky vystavené bankou akceptovanou společností ŠKODA AUTO a.s. Bankovní záruka musí být vystavena ve výši poskytnuté zálohy včetně DPH, pokud je DPH pro tento případ relevantní.
60 % po předání předmětu Smlouvy do provozu.
10% po odstranění nedostatků z přejímky a ověření splnění ujednaných technických podmínek (dle technického zadání) během 4-týdenního provozu.

Zálohovou platbu je možné využít jenom u opodstatněných případů, nebo pokud o to požádá odborný útvar. Zálohové platby dělíme na platbu bez bankovní garance (do 25 000 EUR včetně DPH na firmu) a platbu proti bankovní garanci (nad 25 000 EUR včetně DPH). Pokud odborný útvar požaduje variantu platebních podmínek se zálohovou platbou, je nutné si tyto platební podmínky potvrdit s dodavatelem v jednacím protokole.

Pokud odborný útvar požaduje jiné než výše stanovené platební podmínky, je nutné si platební podmínky odsouhlasit s oddělením Controllingu a oddělením Treasury. Nestandardní platební podmínky by se měly využívat pouze ve výjimečných situacích.

- 60 % záloha na základě potvrzené objednávky a předložení originálu časově neomezené bankovní záruky vystavené bankou akceptovanou společností

ŠKODA AUTO a.s. Bankovní záruka musí být vystavena ve výši poskytnuté zálohy včetně DPH, pokud je DPH pro tento případ relevantní.

30 % po předání předmětu Smlouvy do provozu.

10% po odstranění nedostatků z přejímky a ověření splnění ujednaných technických podmínek (dle technického zadání) během 4-týdenního provozu.

nebo

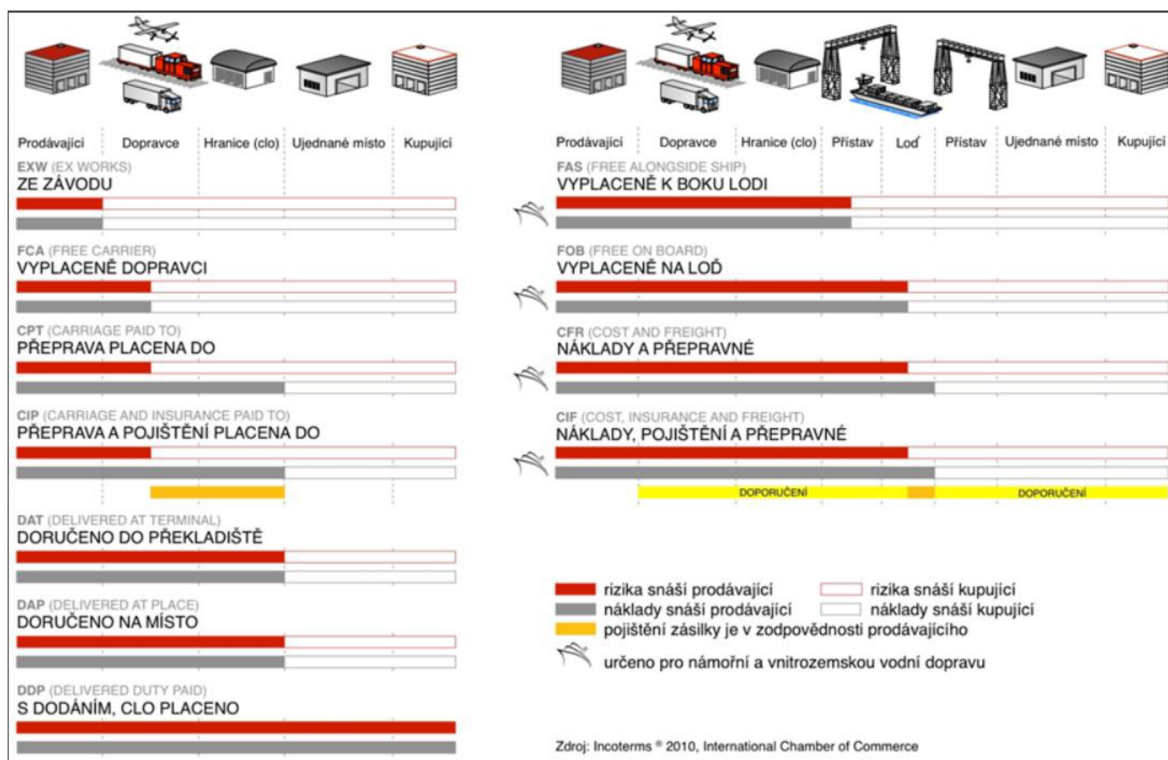
- 70 % záloha na základě potvrzené objednávky a předložení originálu časově neomezené bankovní záruky vystavené bankou akceptovanou společností ŠKODA AUTO a.s. Bankovní záruka musí být vystavena ve výši poskytnuté zálohy včetně DPH, pokud je DPH pro tento případ relevantní. Pro akceptaci banky, schválení textace, podmínek bankovní záruky a následné předání originálu bankovní záruky kontaktujte oddělení Treasury společnosti ŠKODA AUTO a.s.

15 % po předání předmětu Smlouvy do provozu (zúčtování zálohy 70%, platba ve výši 85% z hodnoty faktury)

15% po odstranění nedostatků z přejímky a ověření splnění ujednaných technických podmínek (dle technického zadání) během 4-týdenního provozu (tzn. „Zadržné“)

Dalším důležitým bodem při jednání s dodavateli jsou dodací podmínky (Incoterms). Pokud nákupčí objednáva službu (marketing, úklid, kurzy, ...), tak dodací podmínky se nespécifikují. Níže popsané dodací podmínky se používají pouze u zboží. Typickými podmínkami pro ŠKODA AUTO a.s. jsou:

- DAP (Delivered at Place) – nejčastěji používané pravidlo, vykládku zboží z dopravního prostředku zařizuje ŠKODA AUTO a.s. a zboží je z EU,
- DDP (Delivered Duty Paid) - vykládku zařizuje prodávající a zároveň zajišťuje i celní formality,
- FCA (Free Carrier) - zboží nakládá prodávající (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018).



Zdroj: (Interní materiály oddělení Všeobecného nákupu ŠA, 2021)

Obrázek 5 Dodací podmínky ve ŠA

Dalšími variantami online jednání jsou aukce. Aukce je typ jednání, kdy všichni pozvaní dodavatelé „hrají“ najednou v systému a snaží se aukci vyhrát. Nákupčí podle strategie vybírá ze tří typů aukcí:

GPS (Group Procurement Suite) je online aukce. Existuje mnoho variant této aukce. V oddělení Všeobecného nákupu ŠA se nejčastěji využívá varianta s pomocí semaforu. Dodavatelé během online aukce snižují buď celkovou cenu, nebo jednotkové ceny dodávky. Ovšem dodavatel nikdy neví, kolikátý je v pořadí. Vidí pouze barvy jako na „Semaforu“ (zelená, žlutá, červená). Pokud je dodavatel v nejlepší cenové relaci, zobrazuje se jako zelený. Žlutá se zobrazuje dodavatelům, kteří jsou od nejlepší cenové relace vzdáleni a červení budou dodavatelé, kteří se pohybují v nejvyšších cenových hranicích. Nákupčí určuje, kolik firem může být v aukci zelených a žlutých. Po této aukci může nákupčí pozvat do druhého kola pouze dodavatele, kteří skončili buď zelení, nebo žlutí.

Holandská aukce je varianta, kdy ceny jdou ze zdola nahoru. Nákupčí stanoví jako target poníženou nejnižší nabídku o 20% a jako nejvyšší možnou cenu stanoví zaokrouhlenou nejlepší nabídku (aby po skončení aukce, kdy nikdo neodklikne, došlo alespoň k minimální úspoře). Poté jsou dvě varianty holandské aukce. Zlatá

varianta - V daném časovém intervalu může potvrdit nabízenou cenu pouze jedna firma. Aukce se uzavírá, jakmile první firma cenu potvrdí. Stříbrná varianta - V daném časovém intervalu může potvrdit nabízenou cenu více firem. Aukce se uzavírá po uplynutí časového intervalu na krok a po potvrzení ceny jedním či více dodavateli.

Japonská aukce je varianta ze shora dolů. Firmy musí v každém kroku potvrdit cenu tak, aby se dostali o krok níže. Tedy až tam, kam můžou. Lze využít dvě varianty: 1st price - Firma s nejnižší cenou hraje dál proti imaginárnímu soupeři. V daném časovém intervalu potvrdí cenu a postupuje dál každá firma, kam až může i přestože již hraje sama. 2nd price - Pokud v daném časovém intervalu potvrdí jen jedna firma, aukce končí.

(Interní materiály ŠKODA AUTO, 2021)

Výsledek případu by měl být vždy co nejvýhodnější a nákupčí by měl vyjednat co nejlepší jednotkové i celkové ceny. Může se stát při zakázce o více položkách, že jeden dodavatel bude levnější na položce X a druhý dodavatel bude levnější na položce Y. V takovém případě nákupčí nezadá jako výherní firmu, která má nejlevnější nabídku v celkové částce. Ale může položky rozdělit (po souhlasu s odborným útvarem). Takovému rozdělení se říká **Cherry picking** a může vypadat následovně:

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 materiály oddělení Všeobecného nákupu ŠA, 2021)

Obrázek 6 Cherry picking

V cenovém jednání může proběhnout buď několik kol jednání, anebo také jen jedno kolo jednání. Ne všichni účastníci jednání mohou být vždy pozváni. Poté, co cenové jednání skončí a nákupčí dosáhl dobrého výsledku, tak připraví prezentaci. Prezentace se většinou skládá z úvodního listu (Einzelpreis), kde schvalovatelé vidí rozpad jednotlivých položek. Dále pokud je to požadováno, tak se přikládá funkční porovnání. U případů vyšších než 3.000.000 EUR, které se schvalují na CSC nebo na Pre-meetingu (bude vysvětleno níže) se může přikládat list se zvolenou strategií, na kterém se dá vysvětlit proces jednání s jednotlivými kroky.

(Interní materiály ŠKODA AUTO, 2021)

Poté, co nákupčí chce případ ukončit s jasným výsledkem, je potřeba ho obhájit a schválit na schvalovacím grémiu. Případům od 50.000 EUR do 250.000 EUR se říká **Direkty**. Ty se schvalují pouze u koordinátora daného oddělení. Systém schvalování probíhá pouze online přes systém GLOBE. Případy od 250.000 EUR se musí prezentovat na **Lokálním meetingu**. Zde je vždy přítomen vedoucí oddělení Všeobecného nákupu a minimálně jeden koordinátor. Podle příslušného eClassu se dále rozhoduje o schvalování buď na **Pre-meetingu** nebo **CSC**, kde rozhodují vedoucí na koncernové úrovni VW. Případy od 250.000 EUR do 3.000.000 EUR se podle eClassu prezentují na Pre-meetingu. Výše poté na CSC.

10 000 - 50 000 EUR	BTM	Schválení prostřednictvím BTM nákupčího a koordinátora
50 000 - 250 000 EUR	Direkt	Schválení prostřednictvím ATM nákupčího a koordinátora
250 000 - 5 000 000 EUR*	Lokální Meeting	Schválení za účasti dvou vedoucích nákupu, popř. 1 koordinátora a 1 vedoucího
250 000 - 3 000 000 EUR*	Pre-Meeting	Schválení na koncernové úrovni
> 3 000 000 EUR*	CSC	Schválení na koncernové úrovni

Zdroj: (Interní materiály oddělení Všeobecného nákupu ŠA, 2021)

Obrázek 7 Schvalovací milníky

Po schválení případu se většinou vystavuje objednávka. Také podle specifikace komodity se může vystavovat rámcová smlouva, nebo konečné objednávání probíhá formou katalogu (bude popsáno níže).

(Interní materiály ŠKODA AUTO, 2021)

Objednávka se vystavuje v systému SAP, kde má nákupčí schválený objednávací návrh. Z objednávacího návrhu se mu automaticky vyplní dodavatel (pokud nedošlo během jednání ke změně dodavatele), částka před jednáním a datum realizace. Nákupčí doplní informace, které si potvrdil s dodavatelem během cenových jednání - částku po jednání, dodací podmínky, platební podmínky a případně další doplňující

informace. Ostatní důležité ustanovení a podmínky se doplní do objednávky samy podle toho, jaký druh objednávky nákupčí vybere. Například objednávka pro služby má jinou strukturu objednávky a podmínky než objednávka pro stavbu. Objednávka se posílá po vystavení ke schválení. Opět jsou zde jednotlivé schvalovací kroky podle hodnoty schvalování prezentace. Objednávky schvaluje online nákupčí a koordinátor. Pokud objednávka přesáhne určitou hodnotu, schvalují koordinátoři jiných oddělení Všeobecného nákupu nebo až vedoucí OJ. K automatizaci objednávek využívá ŠA systém **OHUB** (Online Orders Non-Series Material). OHUB je aplikace, která umožňuje elektronizaci nákupního procesu objednávek. Tento systém vznikl ve ŠA v roce 2020. Systém umožňuje žadateli sledovat ON, který vystavil. Ve chvíli, kdy je objednávka kompletně schválená, přijde žadateli e-mail s informační kopií objednávky. Originál objednávky dostane dodavatel přes aplikaci OHUB na koncernové platformě ONE.KBP. Zde má dodavatel možnost objednávku akceptovat nebo zamítnout, pokud má k objednávce výhrady. V případě akceptace dochází k uzavření smluvního vztahu. Po objednání následuje samotná realizace akce a fakturace, která je v kompetenci účetního oddělení.

(Interní materiály ŠKODA AUTO, 2021)

2.2.2 BTM proces

BTM a CTM procesy jsou o dost jednodušší než ATM proces. Je zde ale velké procento při zpracování na straně odborného útvaru. Odborný útvar si nejprve musí zjistit, jaká bude hodnota požadované akce. V případě, že předpokládaná hodnota případu je mezi 10.001 – 49.999 EUR, jedná se o BTM proces. Odborný útvar si musí sám zajistit tři technicky vyhovující nabídky.

Nabídka musí mít písemnou formu a měla by obsahovat tyto záležitosti:

- zřejmou identifikaci požadovaného dodavatele (název firmy, IČ),
- předmět,
- datum a termín platnosti nabídky,
- cenu, případně cenový rozpad,
- termín dodání materiálu nebo služby,
- dodací podmínky.

Po obdržení nabídek útvar provede technické vyhodnocení. Pokud má odborný útvar k dispozici dostatek nabídek, vystaví Návrh zadání, který nechá podepsat příslušného vedoucího. Poté vystavuje ON na nejlevnější nabídku. K ON přiloží nabídky a Návrh zadání. V případě, že počet technicky vyhovujících nabídek je menší než tři, je nutno tuto skutečnost dostatečně zdůvodnit v Návrhu zadání. Aby se jednalo o BTM proces, postačí, když i pouze jedna nabídka bude levnější než 50.000 EUR.

Poté, co odborný útvar vystaví objednávací návrh, který projde schvalovacím workflow, tak se ON přiřadí k nákupčímu BTM podle eClassu, který byl do ON vložen. Nákupčí případ projedná jednacím protokolem s žádostí o slevu. Poté vystaví objednávku, kterou elektronicky schválí daný BTM nákupčí a jeho vedoucí. Dále se objednávka elektronicky pošle dodavateli přes OHUB, kde ji dodavatel může buď akceptovat, nebo zamítnout.

(Interní materiály ŠKODA AUTO, 2021)

2.2.3 CTM proces

CTM proces je ve ŠKODA AUTO a.s. nákupním procesem automatického objednávání pouze na jednoho dodavatele bez výběrového řízení. Jedná se o poptávky do 10.000 EUR.

První krok začíná u odborného útvaru, který si ověří hodnotu požadované akce. Poté si odborný útvar vyžádá nabídku od dodavatele. Odborný útvar si sám vybírá dodavatele podle svých preferencí nebo podle typu případu. Odborný útvar provede technické vyhodnocení nabídky. Pokud je nabídka technicky vyhovující odborný útvar musí následně vystavit objednávací návrh. Objednávací návrh po vystavení projde schvalovacími kroky. Nejčastěji to jsou vedoucí oblasti a controlling, popř. účetní oddělení.

Po schválení je ON zaslán do systému SAP, kde se buď automaticky přiřadí k CTM procesu a je vystaven bez jakéhokoliv zásahu nákupčích anebo je přiřazen ATM nákupčímu opět podle zadaného eClass v ON. Nákupčí ON zkontroluje, zda se jedná o CTM a zašle sám na CTM zpracování. Poté vznikne automatická objednávka, která je elektronicky zaslána na dodavatele přes systém OHUB. V systému OHUB ji dodavatel buď elektronicky přijme anebo zamítne.

(Interní materiály ŠKODA AUTO, 2021)

2.2.4 Rámcová smlouva

Pokud odborný útvar požaduje nějaké zboží nebo službu a nejedná se o jednorázovou akci, tak se po uzavření případu vystavuje tzv. Rámcová smlouva. Rámcová smlouva funguje obdobně jako objednávka, ale odborný útvar si může objednávat zboží po jednotlivých odvolávkách. V praxi si oddělení objedná pouze tolik kusů zboží, které zrovna potřebuje. Rámcová smlouva je evidována v systému SAP a při vytváření odvolávek z rámcové smlouvy je nutné, aby správce z odborného útvaru vlastnil disponentskou roly.

Rámcové smlouvy je vhodné využívat k nákupu služeb, nábytku, oblečení, ... Proces výběru dodavatele probíhá stejně jako u procesu zakončeného objednávkou. Konkrétní rámcovou smlouvu spravuje pouze oddělení, které si danou službu nebo zboží objednalo. Pro zboží, které se ve velkém množství dodává do více oddělení, se využívá katalog.

(Interní materiály ŠKODA AUTO, 2021)

2.2.5 Katalog – CATBUY

Katalog ve ŠKODA AUTO a.s. funguje především pro objednávání zboží nebo služeb, které využívá více oddělení a objednávky jsou časté, pravidelné a ve vysokých hodnotách. Katalog by měl tedy usnadnit práci odbornému útvaru s vystavováním ON a obstaráváním nabídek a zároveň i nákupčím by měl snížit objem vystavovaných objednávek. Proces vytvoření nového katalogu funguje opět stejně jako u nové objednávky, podle hodnoty objemu buď ATM procesem nebo BTM procesem. Požadavek na katalog nemusí být pouze ze strany odborného útvaru, ale může být i na žádost Nákupu, který vyhodnotí buď firmu, nebo konkrétní zboží jako často dodávané. Nákup se snaží zboží sjedotit, aby se dodávalo za stejnou a nejvýhodnější cenu. Na konci jednání se vybere jeden anebo více vítězných dodavatelů. Dodavatel nahraje svůj katalog s vyhranými položkami a cenami do katalogu ŠKODA AUTO a.s. Poté si jakékoliv oddělení může na základě schválených finančních prostředků objednat zboží nebo službu z katalogu. Při objednávání se vygeneruje objednávací návrh, který projde schvalováním a

automaticky se vytvoří objednávka, která se už nemusí ze strany nákupu schvalovat.

(Interní materiály ŠKODA AUTO, 2021)

2.3 Analýza nákupního procesu ve ŠKODA AUTO a.s.

V předchozí části se bakalářská práce zabývala podrobným popisem celého procesu malých i velkých objednávek v oddělení Všeobecného nákupu. Tato část se bude věnovat analýze nákupního procesu, která probíhala ve ŠA.

Oddělení Všeobecného nákupu registruje chyby a nedostatky, které jsou na cestě při vytváření požadavků. Na základě těchto podnětů se oddělení rozhodlo udělat si analýzu nákupního procesu. Analýzou se zabývalo oddělení Procesní centrum Všeobecného nákupu BA/4. Na začátku analýzy provedli rozhovory s 10 respondenty. Respondenty vybírali jak z řad žadatelů a schvalovatelů ON, tak z řad nákupčích. Respondenti odpovídali na strukturované otázky v závislosti na jejich funkci. Tématem bylo především vystavování objednacích návrhů, práce v EBP, hledání a objednávání v katalogu a jejich pozitivní i negativní zkušenosti s nákupním oddělením. Po sesbírání všech informací a poznatků, vytvořilo oddělení BA/4 analýzu, ze které především vyplývalo, že aplikace a nástroje, které slouží pro objednávání, nejsou uživatelsky přívětivé. Výsledkem analýzy byl úkol vytvořit návrh aplikace, která by tento problém řešila. Oddělení BA/4 se spojilo s útvarem Digilab, který na základě sesbíraných poznatků vytvořil návrh vhodné aplikace. Výsledkem spolupráce je aplikace Marketplace.

2.3.1 Analýza a její výsledky

Po zpracování analýzy, která byla sestavena na základě evidovaných nedostatků a rozhovorů s respondenty, bylo definováno několik problémů. Problémy jsou sestaveny podle posloupnosti procesu.

- Prvním impulsem, který vede k podání požadavku, je potřeba zboží nebo služby. Odborný útvar často nezná kompletní nákupní procesy. Buď neví, kde si může návod prostudovat, nebo na studium nemá čas. Může se stát, že odborný útvar nemá žádné povědomí o rozdělení na BTM nebo ATM proces, tudíž ani o systému AEPS nebo o potřebě Návrhu zadání. V takovém případě se často v praxi stává, že žadatel si sám poptá pouze jednoho

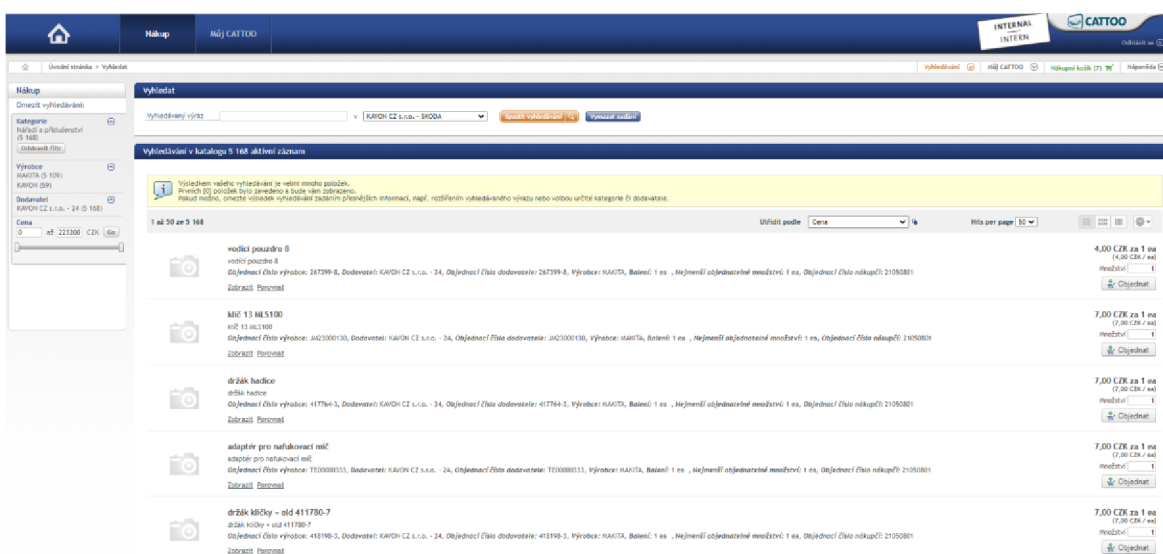
dodavatele a vystaví objednací návrh s jednou nabídkou. Pokud se jedná hodnotou o BTM proces, ON se pošle nákupčímu bez Návrhu zadání a dostatečného počtu nabídek (tři). Když je hodnota ON v rámci ATM procesu, dostane se k ATM nákupčímu bez založení v AEPS a výběrového řízení. Až nákupčí je totiž kontrolním prvkem, který hlídá správný nákupní proces. Při vystavování ON není v systému EBP žádný návod nebo hláška, která by napovídala, jak má odborný útvar postupovat. Pokud se tento případ stane, proces se opět prodlužuje a případ se vrací na úplný začátek, tedy buď na poptávání zbylých nabídek a vystavování Návrhu zadání (BTM) nebo na založení v systému AEPS. Tento problém může prodloužit proces až o několik týdnů. Ke ztrátě času dochází jak na straně odborného útvaru, tak na straně Nákupu, kdy nákupčí vysvětluje a pomáhá žadateli upravit proces, aby byl správně. Nákupčí má i možnost takové ON stornovat a požádat odborný útvar, aby si ON založil znovu.

- Odbornému útvaru může stornovat objednací návrh i schvalovatel. Pokud jsou v ON uvedeny chybné informace, systém to sám nerozpozná. Mohou to být informace jako špatné konto, ze kterého se má čerpat, chybně rozpoznaná investiční nebo režijní objednávka nebo dokonce nesprávně napsaná cena.
- Dalším problémem u vystavování objednacího návrhu je hledání a zadávání eClassů. Odborný útvar často nechápe, k čemu eClassy slouží a podle čeho je má k objednacím návrhům přiřazovat. Neexistuje žádný návod, jak přiřazovat eClass. Odborný útvar se obrací na nákupčí, anebo často používá jeden eClass na vše bez ohledu na podstatu objednávané komodity. To vede k nesprávnému výběru nákupčích. Nákupčí musí následně při vystavování objednávky eClass pozměnit. Dochází k neefektivně strávenému času nad vyhledáváním správného eClassu.
- Analýza prokázala i problém, který je definován spíše ze strany Nákupu. Jak už bylo zmíněno výše, rámcovou smlouvu spravuje pouze jedno oddělení. Ostatní oddělení o ní nemusí ani vědět. Ukázka na příkladu by mohla být následující: Oddělení FIS - Management kanceláří a služeb, má na starosti mimo jiné i design kancelářských ploch (konkrétně FIS/1 – Management kancelářských ploch). Takové oddělení nakupuje veškerý nábytek do ŠA.

Pokud jiné oddělení požaduje nový nábytek nebo chce výměnu starého nábytku, měl by to řešit přes oddělení FIS/1. Ovšem pokud o této skutečnosti neví, tak si útvar sám vyžádá nabídku od dodavatele a vystaví ON. Dodavatel ale nemusí mít uzavřenou rámcovou smlouvu se ŠA. Je to problém, pokud si chce nechat dovézt nábytek, který designově neladí s ostatním nábytkem ve ŠA. Nebo pokud jsou v nabídce dražší položky, než jaké jsou projednané v rámcové smlouvě. V takovém případě mu buď FIS/1 košík neschválí. Ale pokud oddělení FIS/1 není jedním z kroků schvalovacího workflow, tak se ON dostane až na nákupní oddělení, kde ho teprve stornují a nasměřují ho ke správnému oddělení. V tomto případě je opět prodloužen proces a zbytečně podaná nabídka od jiného dodavatele. Takové situace se stávají opět z důvodu toho, že není žádný kontrolní krok, který by žadatele mohl odkázat na nákupčího nebo přímo na danou rámcovou smlouvu. Není ani k dispozici žádný přehled sjednaných rámcových smluv za celou společnost.

- Jedno z posledních témat analýzy bylo objednávání přes interní katalog CATBUY. Zde se vyskytuje hned několik problémů. Ten, který identifikuje analýza jako první je opět neznalost procesu nebo nemožnost kontroly procesu na straně žadatele. Často se stává, že odborný útvar neví nebo ignoruje katalogové položky. Tyto položky byly projednány cenami pro ŠA. a měli by být těmi nejlepšími cenami, za které se zboží nebo služba dá pořídit. Proto je dost neefektivní, když si odborný útvar sám vyžádá nabídku a vystaví ON na takové zboží. V některých případech se to stává z důvodu, že odborný útvar nemá ponětí o tom, že položka je v katalogu a opět je zde problémem, že v systému není žádný kontrolní prvek, který by na to žadatele upozornil. Ale také se stávají situace, kdy odborný útvar nemůže danou položku v katalogu najít, i když se zboží v katalogu nachází. To souvisí s druhým problémem, a to s nepřehledností samotného systému nebo různými zvláštními názvy daného zboží, které žadatel neidentifikuje. Pokud si chce žadatel objednat menší zboží, např. kabel USB nebo propisku, systém mu vyhledá desítky různých typů daného produktu. Žadatel musí dlouho hledat přesně daný typ zboží. Položka v katalogu se dá lépe najít podle dodavatele než podle názvu, to ovšem připadá žadatelům uživatelsky nepříjemné, když hledají zboží poprvé. S tím souvisí i další problém, který identifikují žadatelé

opět u malých položek, a to nemožnost přidání většího množství položek do košíku najednou. Např. při objednání několika propisek se musí každá propiska přidat do košíku zvlášť. Také nejde přidat do košíku více položek od jiných dodavatelů. Musí se nejprve přidat položky od jednoho a objednat a teprve poté se může přidávat do košíku položky od jiného dodavatele. Nejistěji ale bylo u žadatelů zmíněno, že CATBUY je uživatelsky nepříjemný a dost často se sekne a systém spadne. To i ve chvíli, kdy pracují v systému a mají položky v košíku. Musí si poté všechny položky znovu nalézt.

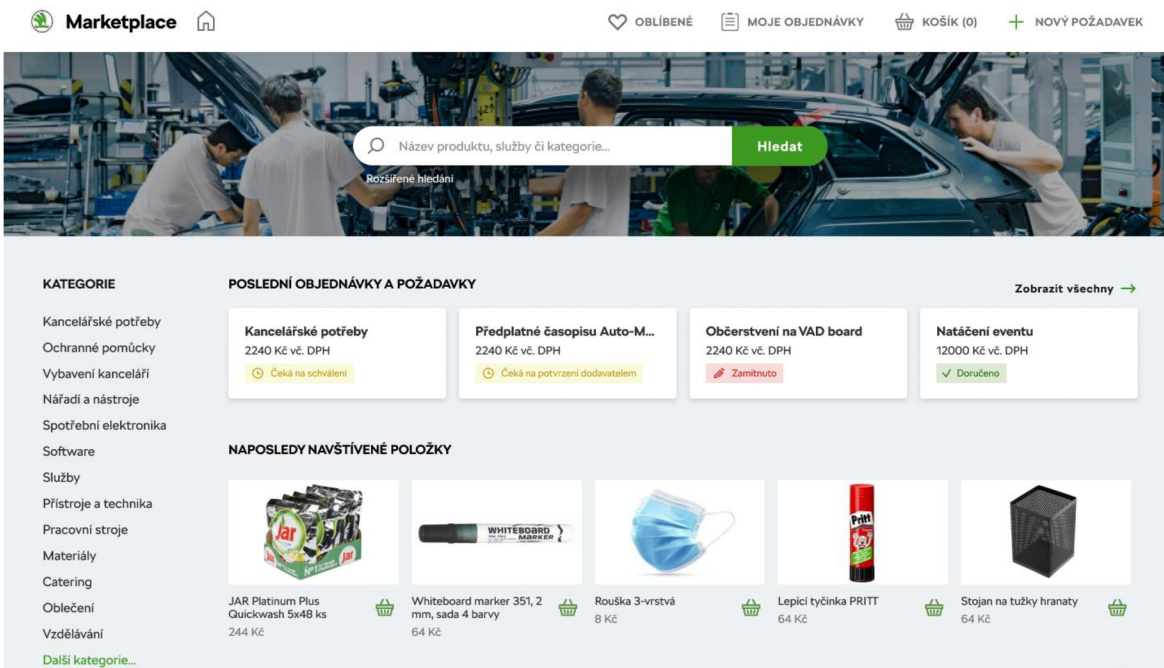


Zdroj: (Printscreen katalogu, 2021)
Obrázek 8 Katalog CATBUY

2.4 Marketplace

Jak už bylo zmíněno výše, návrh aplikace Marketplace vznikla na základě iniciační analýzy a spolupráce oddělení BA/4 a Digilab. Marketplace je aplikace, která by měla usnadnit žadatelům jejich cestu při podávání požadavku na Všeobecný nákup. Marketplace je „maska“ nasazená na stávající nákupní programy (EBP, CATBUY). Aplikace by měla být schopna zahrnout všechny stávající programy, ve kterých žadatelé pracují nyní, do jednoho prostředí. Zároveň by ale nakupování mělo být mnohem přívětivější a jednodušší a mělo by se předejít chybovosti v procesu.

Vzhled Marketplace připomíná klasický „e-shop“ design.



Zdroj: (Interní materiály ŠA, 2021)

Obrázek 9 Aplikace Marketplace 1

Položky, které na hlavní stránce žadatel vidí, jsou ty samé, jaké si může vybrat v katalogu CATBUY. Ovšem na obrázku můžeme porovnat, že prostředí, ve kterém žadatel nakupuje je přívětivější. Položky si dokáže lépe představit díky obrázkům a jednodušším popisům. Jednotlivé kategorie a kroky jsou intuitivní, jelikož žadatelé jsou zvyklí na tento „e-shopkoncept“ z běžného e-commerce.

Žadatel si tedy jednoduše vybere zboží nebo službu podle názvu, kategorie nebo i podle dodavatele, od kterého chce výrobek nakoupit. Přidá si ho do košíku. Výhoda oproti katalogu Catbuy je, že může přidávat libovolný počet produktů nezávisle na dodavatelích. Aplikace mu poté sama rozdělí košík na jednotlivé objednávky podle dodavatelů. Žadatel si může přidávat položky, které nakupuje často, do oblíbených a nemusí je pokaždé znovu vyhledávat. Tento systém e-shop vyhledávání by měl nahradit složitý a nepřehledný systém v katalogu Catbuy. Pokud žadatel našel vše, co si potřeboval nakoupit, jednoduše přejde do košíku, kde vyplní nákladové středisko, kam má zboží dorazit a konto ze které účetní knihy se má zboží zaplatit. Poté vidí přehled ON se seznamem schvalovatelů, kteří musí ON schválit a v posledním kroku se požadavek odešle.

Všechny objednávky se žadateli ukazují v jeho historii, kde vidí i stav objednávek. Může zde objednávku stornovat, reklamovat anebo vytvořit znovu.

Název	Číslo	Stav	Cena	Odesláno
Maliřské práce	9876558013213	Čeká na schválení - Kateřina Nováková	150000 Kč	13. 4. 2020
Kancelářské pomůcky březen	9876558013213	Zamítnuto	13 750 Kč	26. 2. 2020
Objednávka č. 98768900	9876558013213	Doručeno	998 Kč	12. 2. 2020

Zdroj: (interní materiály ŠA, 2021)

Obrázek 10 Aplikace Marketplace 2

Pokud ovšem žadatel nenašel v nabízených položkách (katalogových položkách) přesně to, co potřebuje nakoupit, klikne na zadání nového požadavku.

Zde popíše co nejpřesněji svůj požadavek. Systém sám prohledá, zda na zboží nebo službu není vystavena nějaká rámcová smlouva nebo sjednaný ceník. Pokud ano, žadatel si může objednat za sjednané ceny a nemusí si nechávat vystavovat nabídku. V takovém případě se mu ukáže kontakt na osobu, která smlouvu spravuje, a u které si může zboží nechat objednat. Pokud se jedná o sjednaný ceník, může si zboží nebo službu rovnou objednat sám.

Pokud ani v rámcových smlouvách není produkt, který žadatel požaduje, pokračuje v popisování požadavku. Systém mu sám nabídne nejvhodnější eClass a žadatel nemusí hledat nejvhodnější ze stovky jiných. Poté zadá cenu akce (podle nejnižší nabídky) a přiloží vypracované technické zadání. Pokud cena přesahuje 50.000 EUR, systém žadatele upozorní, že se jedná o ATM nákupní proces a ať zadá číslo SK případu. Pokud nemá založený případ přes AEPS, systém mu nabídne návod na založení případu a odkaz do systému, případně i kontakt na nákupčího, se kterým bude případ řešit, a na kterého se může obrátit s dotazy. Díky tomuto automatickému upozornění dojde k odstranění chybovosti, kdy žadatelé posílají případy v částkách 100.000 EUR bez založení v AEPS.

Pokud je požadavek v rozmezí 10.000 – 50.000 EUR systém žadatele automaticky upozorní, že se jedná o BTM nákupní proces, a že by správně měl vložit minimálně 3 nabídky s cenovým zrcadlem. Nabídne mu i možnost, aby zadal pouze jednu nabídku od dodavatele, ale upozorní ho, že musí mít dostatečné zdůvodnění v

popisu. Žadatel nemusí již vkládat a podepisovat Návrh zadání, protože struktura vkládání nabídek v Marketplace kopíruje strukturu Návrhu zadání. Vedoucí schválením ON zároveň i schvaluje správnost návrhu zadání. Dojde k úspoře času na straně žadatele a předejte se procesu chybovosti, kdy žadatel vystaví ON pouze s jednou nabídkou bez zdůvodnění a až nákupčí, ke kterému ON spadne, žadatele upozorní na chybu.

U CTM procesu v cenové hranici do 10.000 EUR bude systém požadovat pouze jednu nabídku.

V dalším kroku žadatel opět vyplní informace o své organizační jednotce (OJ) – účet hlavní knihy, nákladové středisko, případně další poznámky. Také zde vidí přehled schvalovatelů ON a může i některé schvalovatele přidat. V posledním kroku vidí přehled celého objednávacího návrhu s možností tisku nebo uložení do PDF. Po odeslání požadavku se musí ON schválit a poté se odesílá do SAP k příslušnému nákupčímu.

Jak už bylo výše zmíněno, aplikace je pouze maskou na systémy, které fungují, ovšem jsou již z dnešního poledu zastaralé a uživatelsky nepřívětivé. Aplikace by měla fungovat především pro zjednodušení pravidelných a častých nákupů, pro rychlejší a přehlednější práci s katalogovými položkami a pro ulehčení a zrychlení procesu. Měla by šetřit čas při prvním seznámení s nákupem pro žadatele a zároveň ušetří čas i nákupčím, kteří již nebudou muset řešit chybně založené objednávací návrhy. Ovšem nenahrazuje stávající aplikace. Pokud žadatel potřebuje více specifikovat požadovanou službu, například u velkých případů, může pro něj být pohodlnější vystavovat ON klasicky v aplikaci EBP, kde má více možností ke specifikaci.

Nový požadavek

[Uložit na později](#)

Popis požadavku [Upravit](#)

Kategorie (eClass) [Upravit](#)

Množství a cena [Upravit](#)

← Nabídky od dodavatelů

Jelikož částka přesahuje 5000 EUR, je nutné přiložit nabídky od alespoň 3 různých dodavatelů

Dodavatel 1



[Vybrat z katalogu dodavatelů](#)

Číselná částka	Měna	Datum nabídky
170000	Kč	23. 2. 2021

Poznámka k dodávce

Popište, jakékoliv detaily odovzdatelkózně chcete sdělit níže

Nabídka od dodavatele je technicky vyhovující

Dodavatel 2



[Vybrat z katalogu dodavatelů](#)

Číselná částka	Měna	Datum nabídky
152000	Kč	21. 2. 2021

Poznámka k dodávce

Popište, jakékoliv detaily odovzdatelkózně chcete sdělit níže

Nabídka od dodavatele je technicky vyhovující

Dodavatel 3



[Vybrat z katalogu dodavatelů](#)

Číselná částka	Měna	Datum nabídky
180000	Kč	21. 2. 2021

Poznámka k dodávce

Popište, jakékoliv detaily odovzdatelkózně chcete sdělit níže

Nabídka od dodavatele je technicky vyhovující

[+ Přidat dalšího dodavatele](#)



Zdroj: (Interní materiály ŠA, 2021)
Obrázek 11 Aplikace Marketplace 3

3 Návrh na optimalizace procesu při podání požadavku

V předchozí kapitole byly popsány všechny problémy, které byly identifikovány v analýze nákupního procesu, kterou provedlo oddělení BA/4. Výsledkem analýzy je návrh na aplikaci Marketplace. Následoval podrobný popis, jak aplikace vypadá a jak funguje. Při vývoji aplikace se kladl důraz na omezení nebo odstranění problémů, které byly identifikovány hlavně z řad žadatelů. Jelikož systémy, které se nyní používají, jsou několik desítek let staré a nebyly za tu dobu nijak aktualizované nebo vylepšené, tak se jedná o velký posun v rámci designu a jednoduchosti ve prospěch žadatele.

Předpokládaný vývoj aplikace Marketplace do konečné fáze se všemi funkcemi, které byly popsány výše, je odhadnut na 3 roky. ŠKODA AUTO a.s. si nezávisle poptala pár dodavatelů. Předpokládaná cena za vývoj aplikace je cca 15.500.000 CZK. K aplikaci je potřeba SLA podpora minimálně na pět let, za kterou by podnik zaplatil zhruba další 4.500.000 CZK. Dohromady se jedná o investici za cca 19.000.000 CZK. Aplikace je velkým pokrokem, ovšem návratnost těchto investic je velmi nízká a pravděpodobně by se ani nevrátila do jednoho roku. Dokázalo by se uspořít pouze z pohledu času žadatelů, kterým by aplikace ušetřila čas strávený opravováním chyb.

3.1 Návrhy na zlepšení aplikace Marketplace

Aplikace je vizuálně velmi uživatelsky příjemná, ale její chybou je, že má nízký finanční potenciál pro ŠA a tato investice pro ně není až tak finančně zajímavá. Níže popsané návrhy na zlepšení a jsou vypočítány i s úsporou, kterou by mohli ŠA přinést.

3.1.1 Návrh – poptávání nabídek u CTM a BTM objednávek

Aplikace by měla řešit problém, když žadatel nezná vhodného dodavatele na službu, kterou požaduje. Marketplace nabízí žadateli vhodného dodavatele pouze v případě, že má se ŠA projednaný katalog nebo podepsanou rámcovou smlouvu. Pokud tomu tak není, aplikace nedává žadateli žádnou nápovědu vhodných dodavatelů na službu nebo zboží. Vhodným řešením by bylo, kdyby na začátku zadávání mohl napsat specifikace, tak jak tomu je v aplikaci nyní, ovšem v kroku,

kde má zadat dodavatele, by mohl kliknout na tlačítko, které by automaticky vyhledalo vhodné dodavatele na danou komoditu. Systém by sám zpracoval poptávku za žadatele a odeslal by jí na všechny dodavatele, které jsou pro danou komoditu relevantní. Poptávka by se dodavatelům zobrazovala v interní B2B platformě VW dodavatelů. Všichni dodavatelé by na tuto poptávku mohli zareagovat a vystavit nabídku. Poté by systém zaslal žadateli získané nabídky, které by musel technicky vyhodnotit. A pokud by nabídky byly technicky v pořádku, pouze by potvrdil již vložené nabídky a automaticky by se vystavil objednávací návrh, který by se odeslal na schválení do schvalovacího workflow. Žadatel by mohl tuto službu využít, nebo také odmítnout, v případě, že již nabídky obstarané má a nechce hledat další dodavatele. To se může stát v případě dodatků, nebo pokud službu může vykonávat pouze jedna firma.

Pokud by se po technickém vyhodnocení nabídek jednalo o ATM proces, tedy nejlevnější nabídka by byla za více než 50.000 EUR, proces by se nemusel stornovat a začínat odznovu. Systém by pouze nevystavil ON, ale informoval žadatele, že případ se musí předat na ATM zpracování. Případ by se vygeneroval v GLOBE nákupčím a zároveň v AEPS žadateli jako technicky vyhodnocený případ. Nákupčí by pouze zkontroloval, zda bylo poptáno dostatek dodavatelů a bylo obdrženo dostatečné množství nabídek. Pokud ano, nákupčí by pokračoval v procesu cenového jednání. Pokud ne, pouze by doplnil seznam dodavatelů a opět pokračoval ATM procesem od fáze obdržení nabídek.

Další výhodou automatického poptávání je větší konkurence v poptávce. Systém je schopný oslovit více dodavatelů než odborný útvar. Tudíž, je i schopný sehnat více nabídek a vytvořit tak větší míru soutěže než tomu je nyní.

Ušetřený čas žadatelů, kteří by nemuseli schánět nabídky by se dal vyčíslit následovně:

Podmínky:

- Automatické poptávání nabídek ušetří 30 minut žadatele na objednávku.
- ŠA eviduje 49.518 CTM a BTM objednávek na externí dodavatele za rok 2020.
- Automatické poptávání nabídek by žadatelé využili zhruba u 70 % případů.
- 9,75 FTE sazba/min (1.100.000 CZK roční náklad na žadatele/1.880 hodin).

(FTE = ekvivalent pracovního úvazku)

Výpočet:

$$49\,518 \times 0,7 \times 9,75 \times 30 = 10\,138\,811$$

Odhadovaná roční úspora díky tomuto opatření je 10.138.811 CZK

3.1.2 Návrh – automatický jednací protokol

Dalším návrhem na vyřešení finančního problému by mohlo být automatické vyjednávání s dodavateli v rámci CTM případů, které se nyní vůbec neprojednávají. Pokud žadatel vyplňuje objednávací návrh a má nabídku v rámci CTM, tak musí zadat následující informace: dodavatel, hodnota nabídky, platební a dodací podmínky. Tyto podmínky, jsou ale zároveň ty, které nákupčí potřebuje k projednávání formouo jednacího protokolu. Systém by mohl tato data zpracovat a přenést je do automatického jednacího protokolu. Tento protokol by poslal na dodavatele s žádostí o slevu. Dodavatel by protokol vyplnil, podepsal a vložil do systému spolu s upravenou cenou po jednání (tento systém nyní funguje u ATM případů). Poté by se data po jednání přeposlala do systému SAP a automaticky se vytvořila objednávka. Jelikož ŠKODA AUTO a.s. neprojednává žádné objednávky CTM (od 2021 do 10.000 EUR) nemá na těchto objednávkách žádnou úsporu. Dá se předpokládat, že systém automatického jednacího protokolu by měl stejnou vyjednávací úspěšnost, jako mají BTM nákupčí, kteří projednávají obchodní případy přes emailovou komunikaci. Potencionální úspora by se dala vyčíslit následovně:

Podmínky:

- BTM nákupčí v roce 2020 dosáhli průměrné úspory u BTM objednávek od 5.000 do 10.000 EUR 1,4% (V roce 2020 byla hranice pro BTM od 5.000 EUR)
- Automatický jednací protokol by se používal u příadů nad 1.000 EUR.
- V roce 2020 byly požadavky od 1.000 do 10.000 EUR v objemu 1.097.500.000 CZK

Výpočet:

$$1\,097\,500\,000 \times 0,014 = 15\,365\,000$$

Odhadovaná roční úspora díky tomuto opatření je 15.365.000 CZK

3.1.3 Návrh – automatické vystavování objednacích návrhů

Systém AEPS funguje ve ŠA poměrně krátkou chvíli, přibližně jeden rok. Za tu dobu už si odborný útvar na systém zvykl. Pokud odborný útvar zpracovává v AEPS případ a technicky ho vyhodnocuje, musí do systému vložit Návrh zadání, cenové zrcadlo a upravit nabídky po technickém jednání. Odborný útvar poté, co nabídky vyhodnotí, musí vstoupit do aplikace EBP a vystavit objednací návrh (ON), kde opět vkládá nejlevnější nabídku, Návrh zadání a cenové zrcadlo. Objednací návrh prochází schvalovacím workflow. U velkých příadů může být potřeba až 10 nebo 12 schvalovatelů. Žadatelé vyplňují ty samé informace dvakrát a proces se opět prodlužuje. Navíc je častým pravidlem, že v AEPS zakládá případ žadatel, který požaduje danou službu, ale ON za jeho oddělení vystavuje ekonom daného oddělení. Tedy žadatel, který vystavoval a spravoval případ v AEPS musí předat informace ekonomovi, který následně ON vystaví. Řešením tohoto problému by mohlo být automatické vystavování objednacích návrhů ze systému AEPS. Fungovalo by to na vzájemném propojení aplikace Marketplace (nebo systému EBP) a systému AEPS. Během technického vyjednávání s dodavatelem by měl žadatel možnost kliknout na tlačítko automatického vystavení objednacího návrhu. Objednací návrh by se vystavil na nejlevnějšího dodavatele po technickém jednání. Žadatel by informace pouze zkontroloval a ON zaslal na schválení. V systému AEPS by se také automaticky přiřadil k případu. K zavedení návrhu by bylo zapotřebí propojit systémy AEPS-GLOBE s aplikací Marketplace (systémem EBP). Ušetřený čas žadatelů, kteří by nebyli nuceni vystavovat ON u ATM případů, by se dal vyčíslit následovně:

Podmínky:

- Automatické vystavení ON ušetří 40 minut žadatele na objednávku.
- 5.761 ATM objednávek na externí dodavatele.
- Automatické vytvoření ON by žadatelé využili u 80 % případů.
- 9,75 FTE sazba/min (1.100.000 CZK roční náklad na žadatele/1.880 hodin)

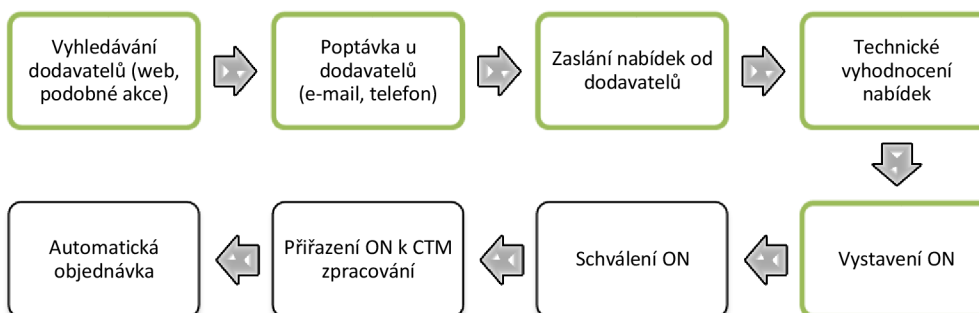
Výpočet:

$$5\,761 \times 0,8 \times 9,75 \times 40 = 1\,797\,432$$

Odhadovaná roční úspora díky tomuto opatření je 1.797.432 CZK

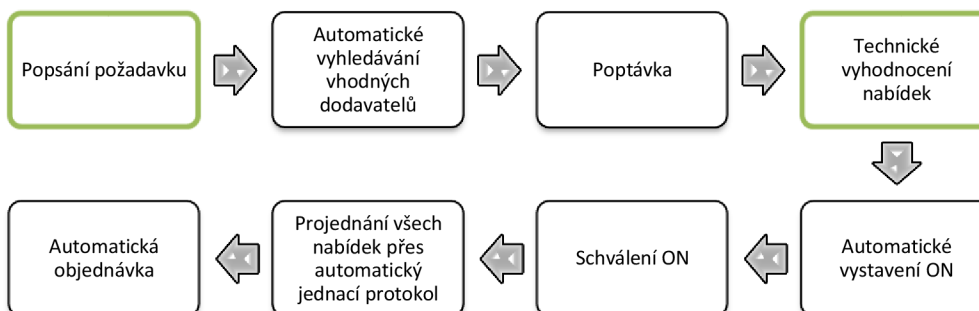
3.2 Shrnutí

Při zavedení všech výše popsaných návrhů se šetří velké procento práce na straně žadatelů a úspora celé společnosti. Níže je schematicky znázorněno, jaký je aktuální průběh při zpracování CTM objednávky a jaký by byl proces při zavedení všech vylepšení. Zelenou barvou jsou označeny ty fáze procesu, kdy je zapotřebí zásahu odborného útvaru.



Obrázek 12 Proces CTM 1

Schéma: aktuální proces CTM objednávek



Obrázek 13 Proces CTM 2

Schéma: proces CTM objednávek při začlenění automatického poptávání

Pro finanční odhad nákladů a zisků všech zlepšení je uveden předpokládaný výpočet. Původní náklady aplikace jsou 15.500.000 CZK s nízkou finanční návratností. Hrubý předpoklad pro zařazení všech výše uvedených návrhů by byl jednou tolik, především z důvodu propojení AEPS-GLOBE a Marketplace. Celková investice do projektu je 30.000.000 CZK.

Při zavedení automatického poptávání BTM a CTM objednávek ušetří ŠA zhruba 10.138.811 CZK. U automatického jednacího protokolu je návratnost 15.365.000

CZK. A u posledního návrhu automatického vystavování objednacích návrhů je úspora ve výši 1.797.432 CZK.

$$10\,138\,811 + 15\,365\,000 + 1\,797\,432 = 27\,301\,243$$

Návratnost této investice je pro ŠA do jednoho roku zhruba 27.301.243 CZK. Návratnost odpovídá zhruba 91 % během prvního roku. Během dalších let by už ŠA na tomto projektu vydělávala.

(Čísla poskytnuta z interních zdrojů Všeobecného nákupu ŠA)

Závěr

Bakalářská práce se zabývala analýzou nákupního procesu při podávání požadavků na Všeobecný nákup ve ŠKODA AUTO a.s. V první části se práce soustředila na teoretická východiska Nákupu v podnicích. Nejprve bylo v práci popsáno pojetí Nákupu v různých typech podniku, jako například ve výrobním, v maloobchodních jednotkách nebo ve veřejném sektoru. Dále bylo popsáno různé umístění Nákupu v organizačních strukturách firem a subjekty nákupu, které se do procesu zapojují. V poslední fázi teoretické části práce popisuje podrobný popis celého procesu nákupu. Začíná od identifikace potřeb na straně žadatele a končí vybráním konkrétního dodavatele a následného ohodnocení.

V druhé části se bakalářská práce zabývala analýzou nákupního procesu v oddělení Všeobecného nákupu ŠA. Bylo podrobně popsáno, jak výběr dodavatele probíhá, jaké je rozdělení nákupních procesů podle finanční hodnoty a jaké jsou konečné cesty možného objednávání. Dále byla zpracována analýza procesu. Bylo popsáno, jak taková analýza proběhla na Všeobecném nákupu a jak sbírali potřebná data, se kterými následně pracovali. Výsledkem analýzy byl návrh aplikace Marketplace. Aplikace řeší hlavní problémy, které byly identifikovány v rámci analýzy.

V poslední části se práce věnuje rozboru aplikace Marketplace. Bylo zjištěno, že aplikace je sice velkým pokrokem v inovaci a ve zlepšování nákupního prostředí pro žadatele, ovšem tento návrh na zlepšení má menší finanční profit pro ŠA. Při rozboru bylo zjištěno, že návratnost investice do aplikace se pravděpodobně nevrátí do jednoho roku a není tedy pro ŠA tolik zajímavá.

Následně jsou popsány vlastní návrhy na zlepšení aplikace. Návrhy by řešily finanční návratnost investice a v dalších letech by se staly pro ŠA ziskem. Návrhy na zlepšení jsou automatické poptávky u CTM a BTM procesů, automatický jednací protokol a automatické vystavování. Tato doporučení souvisí s nutností propojit systémy GLOBE-AEPS s aplikací Marketplace (systémy EBP a katalogem CATBUY). Toto propojení bude pro nákupní proces velkým zjednodušením. Celkový předpoklad návratnosti investice do návrhů je zhruba 90%.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Gary, KOTLER, Philip. *Principles of Marketing*. Sixteenth edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. ISBN 978-1-292-09248-5

BAILY, Peter, FARMER, David, CROCKER, Barry, JESSOP, David, JONES, David. *Procurement Principles and Management*. Anglie: Prentice Hall Press, 2008. ISBN 978-0-273-71379-1

CIRKOVSKÝ, Jaroslav. *Tajemství úspěšného oddělení nákupu*. Benefico [online]. 2016 [3. 12. 2021]. Dostupné z: <https://benefico.cz/tajemstvi-uspesneho-oddeleni-nakupu/>

ČESKO. Zákon č. 134/2016 Sb. ze dne 19. dubna 2016 o zadávání veřejných zakázek. In: Sbírka zákonů České republiky. 2016, Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134?text=ve%C5%99ejn%C3%A9+zak%C3%A1zky> [3. 12. 2021].

GROS, Ivan, GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.

HESKOVÁ, Marie, JADERNÁ, Eva, LIESKOVSKÁ, Vanda. *Management obchodu pro prezenční a kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO Vysoká škola, o.p.s, 2017. ISBN 978-80-87042-65-6.

KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. New Persey: John Wiley and Sons Inc, 2017 ISBN: 978-1-119-16535-4.

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Modely nákupního procesu organizací pro třetí tisíciletí*. Slezská univerzita obchodně podnikatelská fakulta v Karvíně, 2021

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš, VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247- 1277-6, s.

MONCZKA, Robert, M, TRENT, Robert, J. *Purchasing and sourcing strategy: trends and Implications*. England: Center for Advanced Purchasing Studies, 1995. ISBN 094-59-6819-1

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*, 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. 2010. ISBN 978-80-7400-336-3

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠLAPOTA, Boris, GRABARCZYK, Kamil, LETÁK, Jiří. *Nákup?*, Havířov: Question Marks. 2005

ŠKODA AUTO - VÝROČNÍ ZPRÁVA [online]. Škoda Auto a.s. 2020 [1. 12. 2021] Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocní-zpravy/>

ŘEZNÍČEK, David. *Zadávací řízení podle zákona o veřejných zakázkách* [online]. 2016 [29. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zadavaci-rizeni-podle-zakona-o-verejnych-zakazkach-96828.html>

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra, JELÍNKOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert. ISBN 978-80-271- 0689-9.

TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1479-0

Interní materiály oddělení Všeobecného nákupu Škoda Auto a.s., 2021

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Organizační struktura 1	15
Obr. 2 Organizační struktura 2	16
Obr. 3 Organizační struktura 3	16
Obr. 4 Organizační struktura 4	17
Obr. 5 Dodací podmínky ve ŠA	34
Obr. 6 Cherry picking	35
Obr. 7 Schvalovací milníky	36
Obr. 8 Katalog CATBUY	43
Obr. 9 Aplikace Marketplace 1	44
Obr. 10 Aplikace Marketplace 2	45
Obr. 11 Aplikace Marketplace 3	47
Obr. 12 Proces CTM 1	52
Obr. 13 Proces CTM 2	52

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Aneta LANTOROVÁ		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Analýza a návrh optimalizace nákupního prostředí pro žadatele Všeobecného nákupu ve Skoda Auto a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Martina Beránek, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	57		
POČET OBRÁZKŮ	13		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Hlavním tématem bakalářské práce je analýza podání požadavku na Všeobecný nákup ve ŠKODA AUTO a.s. Bakalářská práce se zabývá rozborem aktuálního nákupního procesu Všeobecného nákupu a návrhem na zlepšení ze strany ŠA, aplikací Marketplace. Cílem této práce je zanalyzovat aplikaci, která by měla být řešením pro identifikované problémy ze strany ŠA. Na základě této analýzy jsou popsány návrhy na vylepšení aplikace, aby přinášela ziskovost podniku a ještě více šetřila čas žadatelům a nákupčím.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Nákup, Všeobecný nákup, nákupní proces, ŠKODA AUTO a.s.		

ANNOTATION

AUTHOR	Aneta LANTOROVÁ		
FIELD	6208R087 Business Administration and Sales		
THESIS TITLE	Analysis and design of purchasing environment optimization for General Purchasing applicants in Škoda Auto a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Martina Beránek, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	57		
NUMBER OF PICTURES	13		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>The main topic of the bachelor's thesis is the analysis of the submission of a request for General Purchase in ŠKODA AUTO a.s. The bachelor's thesis deals with the analysis of the current purchasing process of General Purchasing and the proposal for improvement by the ŠA, the Marketplace application. The aim of this work is to analyze the application, which should be a solution to the identified problems by the ŠA. Based on this analysis, suggestions are made to improve the application to bring the company profitable and save even more time for applicants and buyers.</p>		
KEY WORDS	Purchasing, General Purchasing, purchasing proces, ŠKODA AUTO a.s.,		