

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

STRATEGIE NÁKUPU SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO a. s. Z HLEDISKA SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ NA TURZEMSKÉM TRHU

NIKOLA VÍTOVÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Tomáš Krabec, Ph.D., MBA

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

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

V Mladé Boleslavi dne 7. 12. 2015

Děkuji doc. Ing. Tomáši Krabcovi, Ph.D., MBA za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	7
1 Nákup	8
1.1 Základní podnikové funkce a jejich vazby	8
1.2 Základní úkoly nákupu	9
1.3 Cíle nákupu	9
1.4 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí	12
2 Volba dodavatele	15
2.1 Zjišťování informací a referencí o dodavateli	16
2.2 Hodnocení dodavatele	16
3 Optimalizace nákladů.....	18
3.1 Metody řízení nákladů	18
3.2 Strategie efektivnosti.....	20
4 Nákup ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.....	21
4.1 Struktura nákupu společnosti ŠKODA AUTO a. s.....	21
4.2 Výrobní závody společnosti ŠA.....	26
5 Dodavatelé společnosti ŠA.....	28
5.1 Proces výběru dodavatelů ve společnosti ŠA	28
6 Analýza a zhodnocení společnosti ŠA prostřednictvím nástrojů, které vedou k optimalizaci nákladů	30
6.1 Benchmarking	30
6.2 SWOT analýza	34
7 Vlastní návrh na zlepšení.....	41
Závěr.....	42
Seznam literatury	44
Seznam obrázků a tabulek.....	45
Seznam příloh	47

Seznam použitých zkratek a symbolů

ČR	Česká Republika
ŠA	ŠKODA AUTO a. s.
VW	Volkswagen
SWV	Shanghai Volkswagen
N	nákup ŠKODA AUTO a. s.
NI	nákup chemie interiér
NX	nákup chemie exteriér
NE	nákup elektro
NM	nákup kovy
NV	všeobecný nákup
NP	řízení projektů nákupu
NS	servisní podpora nákupu
FS	Forward Sourcing
GS	Global Sourcing
STAR	Standard instrument arrival (systém pro plánování a uskutečňování postupů zásobování)
%	procento
€	měna- euro

Úvod

Téma bakalářské práce bylo zvoleno během praxe ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. v rámci studia. Jedním z klíčových faktorů vedoucích k výběru této bakalářské práce byl ten, že společnost ŠA se jako každý podnik snaží eliminovat své náklady. Na tomto plánu se budou muset podílet veškeré oblasti firmy, oddělení Nákupu nevyjímaje.

Jedním z hlavních potenciálů, kterého lze využít ke snižování výrobních nákladů, je neustále analyzovat prostředky vynaložené na nákup dílů od externích dodavatelů. Prostřednictvím spolupráce s koncernovými automobilkami se společně pokusit dosáhnout optimální výše nákladů u všech nakupovaných komodit. V neposlední řadě adekvátně reagovat a strategicky plánovat portfolio dodavatelů tak, aby se dařilo zachovat zdravé konkurenční prostředí.

V bakalářské práci představuje nákup ŠA a analyzuje prostřednictvím nástrojů různé činnosti nákupu, které by mohly vést k optimalizaci nákladů. Dále také provádí analýzu prostřednictvím porovnání s konkurencí.

V teoretické části práce se zaměřuje na nákupní proces tak, jak je popisován v odborných zdrojích, se zaměřením na poznatky organizace nákupu, volbu dodavatele a snižování nákladů prostřednictvím nástrojů, jež byly vybrány pro tuto práci a které jsou využívány ve společnosti ŠA.

V praktické části představuje nákup společnosti ŠA a popisuje proces volby dodavatelů společnosti. Dále se věnuje analýze, která je aplikována na oddělení Nákupu ve společnosti ŠA. Prostřednictvím této analýzy se snaží snížit náklady pomocí nástrojů, jež jsou využívány v této společnosti. Poté zhodnotí tyto procesy a pokusí se navrhnout některé vlastní možnosti řešení.

1 Nákup

„Nákupem označujeme všechny činnosti podniku, které mají za cíl získání hmotných i nehmotných vstupů do podniku (Tomek a Hofman, 1999, str. 16).“

Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity a představuje funkční činnost podniku, kterou začíná transformační proces v něm probíhající (Tomek a Vávrová, 2007).

Otázky související s nákupem se týkají každého podniku, bez ohledu na obor své působnosti – odvětví výroby, obchodu či služeb, ale i bez ohledu na to, zda jde o organizaci hospodářskou či neziskovou (Tomek a Vávrová, 2007).

1.1 Základní podnikové funkce a jejich vazby

„Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní, nebo ve službách. Z hlediska systémového (nebo logistického) pohledu lze podnik rozložit do subsystémů uvedených v následujícím obrázku 1.1: Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku (Lukoszová, 2004, str. 4).“



Výrobní (průmyslový) podnik



Obchodní podnik

Zdroj: Lukoszová, 2004, str. 4

Obr. 1 Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku

„Celkový proces průmyslového podniku můžeme znázornit pomocí tří základních podnikových funkcí (viz výše):

- funkce nákupní (zásobovací, opatrovací) zabezpečuje pokrytí podnikových potřeb,
- funkce výrobní zabezpečuje vytvoření podnikových výkonů,
- funkce prodejní zabezpečuje uplatnění podnikových výkonů na trhu.

V sektoru služeb je situace analogická jako ve sféře obchodu, kdy obvykle dochází k nákupu za účelem zabezpečení realizace služby, zatímco v obchodě k nákupu zboží zpravidla za účelem jeho dalšího prodeje (Lukoszová, 2004, str. 5).“

1.2 Základní úkoly nákupu

Nákup představuje proces, jehož úkolem je na jedné straně zajistit výrobní materiál, zařízení a služby, a na druhé straně z toho vyplývající úkoly, které musí nákup plnit uvnitř firmy (např: plánování množství, řízení zásob, příjem materiálu apod.).

Úkoly nákupu lze obecně shrnout takto:

- ujasnění potřeb,
- stanovení velikosti a termínů potřeby,
- hledání dodavatelů,
- volba dodavatele,
- tvorba objednávky,
- kontrola a zúčtování dodávky,
- skladování,
- vyskladnění,
- sledování spotřeby.

Hlavním úkolem nákupu je zabezpečit potřebnými vstupy všechny výrobní i nevýrobní procesy podniku, a to v potřebném čase, množství, kvalitě, místě a sortimentu (Tomek a Hofman, 1999, str. 17).

1.3 Cíle nákupu

Mezi cíle nákupu patří:

- a) Uspokojování potřeb

Lidé i organizace mají potřeby a požadavky, tím udělují výrobkům i službám určitou hodnotu. Směna je pak získávání žádoucího výrobku, či poskytnutí služby od někoho, nabídnutím něčeho jiného na oplátku.

b) Snižování nákupních nákladů

Snižování nákladů může být stěžejní, ať už jde jen o jednotlivý předmět nákupu, či o celkový nákup. Při snižování nákladu musí být zvažován vztah k ostatním cílům, jelikož snižování nákladů může vést k nárůstu rizika, snížení kvality, či růstu zásob apod. Proto je nutné, například při snížení nákladů a současném zvýšení kvality změnit některé podmínky (např. technologický postup). Snižování nákladů se týká nákladů na předmět nákupu (cena vlastního výrobků) a nákladů spojených s nákupem (pojistné, dopravní náklady atd.).

Cena může zahrnovat různé položky, tak jak znázorňuje následující tabulka:

Tab. 1 Nákupní náklady

NÁKLADY NA NÁKUP	DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ
Nákupní cena krát množství	Náklady v oblasti nákupu:
Mínus rabat	Zjištění potřeb
Plus přírážka za malý objem zakázky	Zpracování nabídky
Plus veřejné poplatky	Vyřízení objednávky
Mínus subvence	Kontrola dodávky
Plus odměna za zprostředkování zakázky	Účty věřitele
Plus náklady na obal	Náklady na výzkum trhu
Plus dopravní náklady	Náklady na dopravu a skladování:
Plus náklady na pojištění	Mezipodniková doprava
Plus nebo mínus ostatní náklady (odpady apod.)	Vnitropodniková doprava
	Příjem materiálu a jeho zkouška
CELKOVÉ NÁKUPNÍ NÁKLADY	Udržování zásob
	Skladování
	Náklady na likvidaci odpadu, sběr a třídění odpadu
	Náklady na kontrolu

Zdroj: Tomek a Hofman, 1999, str. 20

c) Zvyšování jakosti nákupu

Zvyšování jakosti nákupu se vztahuje k dvěma rozdílným hlediskům. Jedno z hledisek je zvýšení jakosti nakupovaných produktů, kdy se podle tolerance usiluje o nulovou úroveň vad. Druhým hlediskem je zvýšení výkonu nakupovaného produktu, což může vést až k nákupu substitutů, nebo k výměně dodavatele. Z toho vyplývá, že se jakost týká pořizovaného předmětu a zároveň nákupních podmínek.

d) Snižování nákupního rizika

Riziko nákupu přibývá se snižující se jakostí. Týká se jak podmínek, tak i nakupovaného výrobku (nedodržení parametrů a množství). Mezi rizika patří například: riziko špatného servisu, riziko dodací lhůty apod.

Riziko se odhaluje ještě před vznikem poruchy.

e) Zvyšování flexibility nákupu

Nákupní flexibilita je chápána jako určité chování poskytující dostatečně volný manévrovací prostor pro využití více nákupních příležitostí do budoucna.

f) Podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy

Tyto cíle v podnicích nejsou dominantní. Veřejné zájmy, neboli veřejně prospěšné nákupní cíle zachycuje tabulka č. 2 (Tomek a Hofman, 1999).

Tab. 2 Veřejně prospěšné nákupní cíle

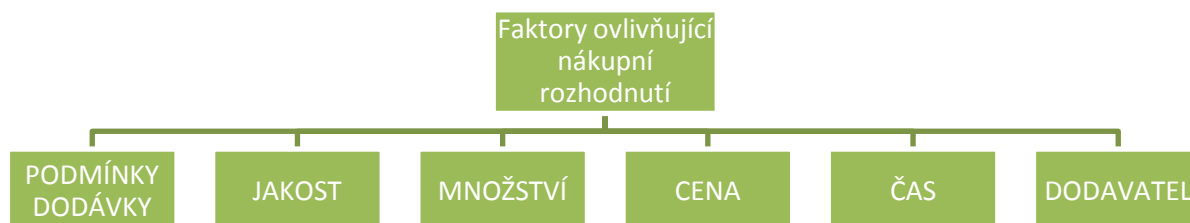
Veřejně prospěšné nákupní cíle	
Národohospodářské nákupní cíle:	Sociálně etické nákupní cíle:
<ul style="list-style-type: none"> • konjunkturální (např. nahrazení strojů v době hospodářského úpadku), • strukturální (např. nákup u hůře prosperujících dodavatelů, kde je žádoucí podpořit eko. růst), • tuzemské (preference domácích dodavatelů). 	<ul style="list-style-type: none"> • politické (podpora nebo bojkotování určité země či podniku), • světonázorové (např. ekologicky orientovaný nákup), • interakční (např. dobré vztahy s dodavatelem, dodržování etických nákupních principů apod.), • charitativní (např. nákup u firmy, kde pracují tělesně postižení).

Zdroj: Tomek a Hofman, 1999, vlastní zpracování

1.4 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí

Nákup především závisí na manažerském rozhodnutí, přičemž existují faktory, jež nákupní rozhodnutí ovlivňují.

Nákup je proces, při kterém dochází k získávání surovin, materiálu, polotovarů a výrobků odpovídající kvality, za přijatelnou cenu, v odpovídajícím množství, od správného dodavatele, ve správném čase. Malé podniky se především rozhodují na základě očekávané poptávky zákazníků. Z podnikových plánů výroby a prodeje vycházejí velké podniky (Tomek a Hofman, 1999).



Zdroj: Tomek a Hofman, 1999, str. 23

Obr. 2 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí

Podmínky dodávky

Každá dodávka musí být realizována za určitých platebních i dodacích podmínek. V kupní smlouvě tyto podmínky musí být zřetelně specifikovány, jelikož jsou její důležitou součástí (Tomek a Hofman, 1999).

Jakost

Jakost souvisí s vhodným materiálem či výrobkem, který slouží pro zamýšlený účel. Cílem je tedy nakoupit kvalitní suroviny za co nejnižší cenu. Výhodné je užití hodnotové analýzy, což je systematická studie komponentů a výrobků. Hodnotová analýza určí, zda při zpracování, nebo jiné změně přinese komponent či výrobek stejnou „hodnotu“ s nižšími náklady, nebo vyšší „hodnotu“ se stejnými náklady.

Jakost může být také posuzována, dle požadovaného hlediska, jako je barva, vzhled, velikost, hmotnost, flexibilita apod. (Tomek a Hofman, 1999).

Množství

Nákup odpovídajícího množství materiálu, nebo výrobku je další složkou nákupního procesu. Každý podnik, firma či živnostník nakupující ve velkém, chce dosáhnout úspor, záviselých na velikosti poskytovaných slev dodavatelem materiálu či výrobku. Avšak velké množství nakupovaného materiálu, nebo výrobků může vést k nadměrnému množství zásob. Tím, že firma nakoupí větší množství těchto produktů, může dojít ke zkažení, zastarání, nebo k jinému znehodnocení. Současně dochází i k vyšším nákladům, z důvodu delšího skladování. Na druhé straně, nákup v malém množství znamená častější objednávky a tedy i vyšší jednicové náklady. Další možnost objednat výrobek od dodavatele je ve chvíli, kdy je žádán zákazníky (Tomek a Hofman, 1999).

Zásady, kterými by se měl výrobce při nákupu materiálu řídit:

- a. Kolik materiálu bude ve výrobě použito?
- b. Jak velké ztráty jsou přijatelné při výrobě?
- c. Kolik je na skladě materiálu ve chvíli podání objednávky?
- d. Jaká je průměrná zásoba?

Cena

Firma, která má nejnižší ceny možná nenabízí požadovanou kvalitu a služby. Cílem v podnikání je tedy zajištění nejvyšší hodnoty zboží splňující určité požadavky za co nejnižší nákupní cenu (Tomek a Hofman, 1999).

Čas

Mezi důležitá rozhodnutí patří, kdy nakoupit materiál nebo služby. Především jde o načasování objednávky a určení velikosti dodávky materiálu nebo potřebných služeb.

Nákup materiálu plánuje výrobce. Materiál musí být k dispozici právě tehdy, kdy je potřebný k výrobě, ve výrobním procesu nebo dokončení výrobku. Nákupní manažer se pokouší předejít problémům nedostatečných a nadměrných zásob, které mohou vzniknout především z důvodu špatného plánování (Tomek a Hofman, 1999).

Dodavatel

Jedním z hlavních faktorů je výběr dodavatelů, kteří jsou předpokladem dobrého nákupu. Dle potřeb podnikatelů je nutné pečlivě vybírat dodavatele. Vhodné je dodavatele lépe poznat, jelikož by si firma měla být naprosto jista, že dodavatelé vyhovují jejím požadavkům. I nejlepší obchodní strategie může být totiž zmařena v případě, že bude vybrán nekompetentní dodavatel (Tomek a Hofman, 1999).

2 Volba dodavatele

První důležitou fází je vyhledávání dodavatelů a shromáždění informací o potencionálních dodavatelích. Při prvním nákupu je hledání dodavatele náročnější a významnější činností.

Po této fázi dochází k posuzování nabídek, na základě informačních materiálů, či osobních jednání s prodejcem. Při posuzování nabídek jsou dodavatelé dále vyzváni k přímému jednání, nebo jsou ihned vyloučeni.

Velmi důležitou činností v nákupním procesu je konečný výběr dodavatele. Pokud je vybrán nekompetentní dodavatel, výsledkem může být pozdní dodávka, špatná kvalita či množství dodaného zboží. Je nutné, aby si firma byla naprosto jistá, že dodavatelé vyhovují jejím požadavkům, proto zpravidla hodnotí dodavatele dle různých kritérií.

Mezi základní kritéria výběru dodavatele patří:

- spolehlivost dodávky, což je požadavek na v předem stanoveném čase dodání potřebného množství dle dohodnutých náležitostí.
- Kvalita, na kterou jsou kladeny požadavky ve smyslu dodržení kvalitativních norem.
- Cena, která by neměla být izolovaně posuzována od ostatních kritérií.
- Způsob platby (možnost půjček a úvěrů).
- Rychlost dodávky, kterou firma preferuje, ale velmi rychlé dodací lhůty mohou také znamenat odbytové potíže dodavatele a tudíž jeho nespolehlivost.
- Přístup zaměstnanců, ve smyslu jejich komunikaci, výkonu a ochotě.
- Možnosti slev, z důvodu rychlosti nákupu, zaplacení, množství či hodnoty.
- Záruky a servis, pokud by byli v budoucnu nutné.
- Balení, které má chránit zboží při manipulaci a značení zboží.
- Odhad životaschopnosti dodavatele, v případě dalšího plnění smluv (Lukoszová, 2004).

Firma by se měla při výběru dodavatele vyhnout zejména dvěma nebezpečným návykům:

- spolehání se na sympatické a důvěrně známé osoby,

- náhlému rozhodnutí (Lukoszová, 2004).

2.1 Zjišťování informací a referencí o dodavateli

Před navázáním spolupráce s dodavatelem je nutné prověřit jeho reference. Firma by měla prověřit, zda jsou informace poskytované dodavatelem v počáteční fázi pravdivé, jelikož se nemůže spoléhat na to, že každý potencionální dodavatel pravdivě prezentoval veškeré požadované informace.

Mezi základní zdroje vyhodnocování jednotlivých dodavatelů a informací pro hledání patří:

- evidence o výkonech dodavatelů,
- osobní kontakty,
- odborné komory,
- odborné časopisy a regionální firemní katalogy,
- internet,
- poradenské firmy,
- výstavy a veletrhy,
- zprávy z obchodních jednání a obchodních cest,
- reklama a inzeráty dodavatele (katalogy, brožury, prospekty), (Lukoszová, 2004).

2.2 Hodnocení dodavatele

Nákup hodnotí své dodavatele podle kritérií. Tyto kritéria bral v úvahu během volby dodavatelů, jenž byly pro rozhodování nejdůležitější. Hodnocení dodavatele vytváří podklady pro rozhodování odběratele o pokračování spolupráce, o úplném zrušení obchodního vztahu, či o modifikaci (Tomek a Hofman, 1999).

Příkladem může být Scoring-model, který konkrétněji popisuje hodnocení potencionálního dodavatele. Na základě získaných informací je každý dodavatel ohodnocen body dle kritérií, které bral v úvahu. Jednotlivým kritériím je přiřazena váha podle jejich důležitosti. Celkové hodnocení se pak vypočítá pomocí váženého aritmetického průměru. Výsledné hodnocení se nakonec srovná s maximálně dosažitelným množstvím bodů a na základě tohoto srovnání třídí dodavatele (Lukoszová, 2004).

Tab. 3 Scoring- model pro hodnocení dodavatelů

HODNOTÍCÍ KRITÉRIUM	DODAVATEL	X	Y	Z
A. Jakost				
• váha 45				
• počet bezchybných dodávek z celkového počtu 30		22,0	25,0	18,0
• podíl v % podíl krát váha		73,3	83,3	60,0
BODY		33,0	37,5	27,0
B. Cena				
• váha 30				
• prům. cena za posledních třicet dodávek		160,0	180,0	100,0
• reciproční index Index krát váha		62,5	55,5	100,0
BODY		18,8	16,7	30,0
C. Spolehlivost				
• váha 25				
• celk. překroč. dodací lhůta za posl. 30 dodávek ve dnech		190,0	105,0	160,0
• reciproční index index krát váha		55,3	100,0	65,6
BODY		13,8	25,0	16,4
CELKOVÉ HODNOCENÍ		65,6	79,2	73,4

Zdroj: Lukoszová, 2004, str. 79

3 Optimalizace nákladů

Téměř veškeré činnosti probíhající v ekonomickém prostředí provázejí náklady. Pro firmu hrají náklady zcela klíčovou roli. Firmy jsou nuceny snižovat své náklady a hledat právě takové nástroje, které jim pomohou dosáhnout efektivnějšího vykonávání svých činností (Popesko, 2009).

Pro nákupčího dobrá hodnota představuje nákup za co nejnižší cenu (Pollak, 2005).

V nákupním oddělení velké společnosti může být klíčovým faktorem počet dodavatelů, se kterými obchoduje. Růst počtu dodavatelů může mít větší vliv na strukturu nákladů, než na nárůst v počtu objednávek (Doyle, 2002).

Snaha o minimalizaci nákladů může vést také ke snížení hodnoty a kvality výkonu. Ke snižování nákladů by vždy firma měla přistupovat s rozmyslem. Snižování nákladů může poškodit kvalitu produktu, odradit zákazníky a dávat špatný signál akcionářům a dalším zainteresovaným skupinám (Doyle, 2002).

Při snižování nákladů je nutné, aby firma lépe využívala existující potenciál podniku, s nímž je svázána určitá úroveň nákladů. Kdyby se totiž firma pokoušela pouze o odbourání nákladů, může dojít ke snížení dosud dosahovaného užitku. Lepší organizací prováděných činností a aktivit může totiž dosáhnout nákladové optimalizace a zvýšit efekt z vynaložených nákladů (Popesko, 2009).

3.1 Metody řízení nákladů

V této kapitole jsou představeny metody, jež jsou využívány v rámci strategického managementu. Aplikace těchto metod umožňuje analyzovat současnou i očekávanou budoucí situaci a využívá se k získání konkurenční výhody. Benchmarking a SWOT analýza jsou nástroje, které pro tuto práci vybral a které jsou využívány v automobilovém průmyslu, resp. ve společnosti ŠA. Tyto uvedené metody jsou ve společnosti ŠA využívány k porovnávání s konkurencí, porovnání cen, produktů, procesů a nákladů. Dále tyto metody vedou k definování potenciálu a šancí s cílem zlepšit kvalitu a výkon. V neposlední řadě využití těchto nástrojů může vést k optimalizaci cen, nákladů, a tím i k vyšší efektivnosti nákupu.

Benchmarking

Benchmarking je jeden z analytických nástrojů, jehož cílem je zvyšování výkonnosti podniku. Smyslem benchmarkingu je srovnávání vlastního podniku s jinými podniky, které vede k poznání vlastní pozice na základě srovnání s konkurencí a učením se od jiných tam, kde jsou oni lepší (Veber a kol., 2002).

V současné době, lze rozdělit benchmarking na interní a externí podle toho, odkud je volena „vyměřovací laťka“ (bench). Interní benchmarking se v praxi využívá především u velkých organizací, kde inspirující nástroje, přístupy a řešení jsou hledány uvnitř organizace, u útvarů, které dané problémy zvládají lépe. Na druhé straně u externího benchmarkingu jsou inspirující poznatky čerpány od jiných subjektů (Veber a kol., 2002).

Konečné důsledky benchmarkingu se mohou odrazit například na lepším rozhodování, jenž je založeno na lepších informacích, na stanovení náročnějších cílů, zvýšení spokojenosti zákazníků, urychlení procesu změn, úsporách nákladů apod.

SWOT analýza

SWOT analýza je vytvoření budoucího způsobu řízení organizace. Prostřednictvím této analýzy se buď zlepší, nebo zachová konkurenční postavení společnosti. Dobrá strategie neutralizuje hrozby, využívá budoucí příležitosti, odstraňuje nebo neutralizuje slabé stránky a těží ze silných stránek (Veber a kol., 2002).

Ve SWOT analýze se hodnotí čtyři aspekty:

S (Strengths) – silné stránky, na základě kterých může společnost získat určitou výhodu.

W (Weaknesses) – slabé stránky, které jsou opakem silných stránek a představují nedostatky.

O (Opportunities) – příležitosti, které je třeba zvážit a případně využít pro další rozvoj.

T (Threats) – hrozby, jež znamenají faktory ohrožující společnost a je třeba je minimalizovat (Štrach, 2007).

3.2 Strategie efektivity

Strategii ekonomické efektivity rozdělujeme na dvě základní strategie:

- strategie mimořádného efektu (cenová strategie),
- strategie zvláštního efektu (nákladová strategie).

3.2.1 Strategie mimořádného efektu

Strategií mimořádného efektu rozumíme, že společnost dosahuje konkurenční výhody na straně ceny. Zaměříme-li se na oblast výroby, kde je cena výrobku vyšší, než cena konkurence, společnost získává **absolutní mimořádný efekt**. Pokud je cena nižší, než cena konkurence a společnosti se na základě určitého opatření podaří přiblížit či předčit konkurenci díky úspěšnému zvýšení ceny, pak se jedná o **relativní mimořádný efekt** (Veber a kol., 2002).

3.2.2 Strategie zvláštního efektu

Strategií zvláštního efektu rozumíme, že společnost dosahuje konkurenční výhody na základě jednotlivých nákladů. Pokud jsou náklady společnosti nižší, než náklady konkurence jedná se o **absolutní zvláštní efekt**. Podaří-li se společnosti její náklady přiblížit úrovni nákladů konkurence, získává **relativní zvláštní efekt** (Veber a kol., 2002).

4 Nákup ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.

Společnost ŠKODA AUTO a. s. je výrobní (průmyslový) podnik, jehož materiál zajišťuje interní oddělení Nákupu. Interní oddělení Nákupu (N) zajišťuje nákup výrobních materiálů, režijních materiálů, služeb a investic.

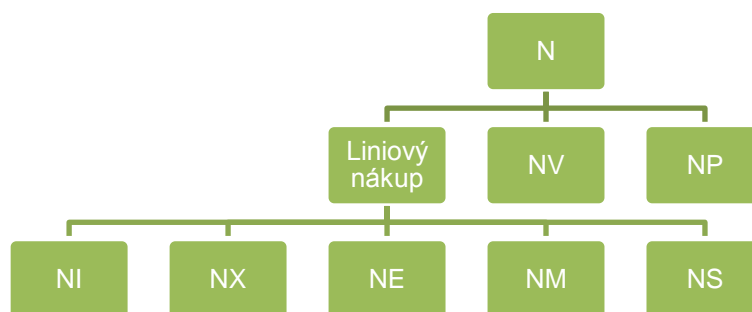
Nákup ve společnosti ŠA:

- zodpovídá za náklady, kapacity a termíny,
- angažuje se včas a trvale v projektech vozů,
- je mezinárodně zkušený tým manažerů dodavatelů,
- jedná „face to face“ se všemi obchodními oblastmi ŠA a v koncernu,
- podporuje pracovníky a klade na ně požadavky,
- udržuje rovnováhu mezi dlouhodobou strategií a operativně rychlým jednáním,
- je oblast orientovaná na zákazníky s jasně definovanými zodpovědnostmi a procesy (Interní zdroj ŠA, 2015).

4.1 Struktura nákupu společnosti ŠKODA AUTO a. s.

Nákup zabezpečuje interní oddělení Nákupu, které je členěno do tří kategorií:

- výrobní nákup (liniový nákup), což je nákup přímého materiálu a dílů pro sériovou výrobu a příslušenství.
- Všeobecný nákup, jenž nakupuje nepřímý materiál, služby a investice.
- Projektový nákup, zabývající se řízením projektů nákupu (interní zdroj ŠA, 2015).



Zdroj: Interní materiály ŠA a. s., vlastní zpracování

Obr. 3 Organizační struktura nákupu ŠKODA AUTO a. s.

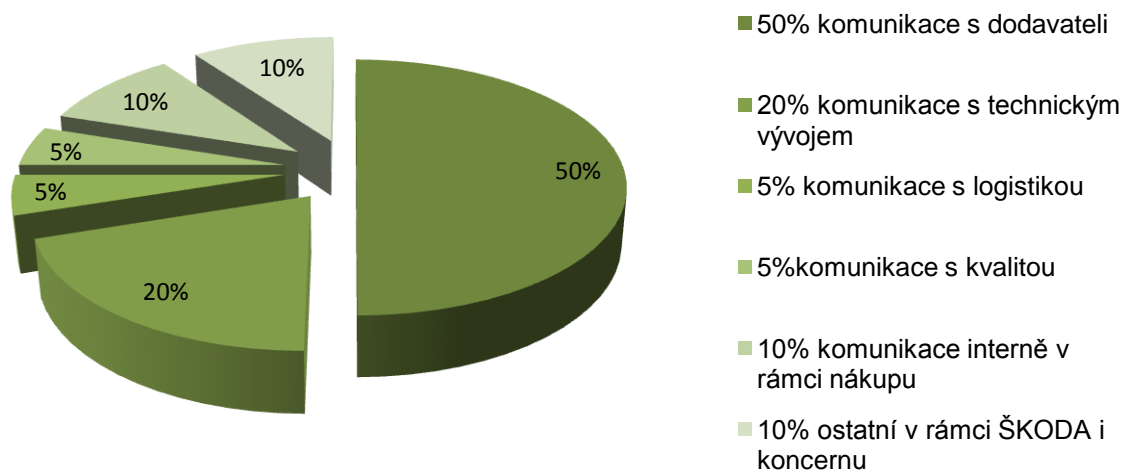
4.1.1 Liniový nákup

Mezi hlavní činnosti liniového nákupčího patří:

- projednávání a optimalizace cen nakupovaných dílů, vypracování poptávky, analyzování, projednávání nabídek a z toho plynoucího cenového potenciálu (Global Sourcing).
- Zajištění potřebných kapacit u dodavatelů, které obnáší vypracování přehledu potřeby nakupovaného materiálu na základě výrobního plánu.
- Zajištění technických změn u nakupovaných dílů.
- Projednávání, optimalizace nákladů a cen nových dílů pro plánované projekty a sériové modely vozů. Cílem je dosáhnout nižších nákladů než jsou stanovené limity (Forward Sourcing), (Interní zdroj ŠA, 2015).

Následující obr. 4 popisuje komunikační činnosti liniového nákupčího. Jak lze vidět, nejvíce komunikuje s dodavateli a ostatními útvary vně automobilky. Důvodem komunikace s ostatními vnitřními útvary je projednávání náležitosti týkajících se nakupovaného materiálu. S těmito činnostmi je také úzce spojena i administrativa.

Rozdělení činností liniového nákupčího



Zdroj: Interní materiály ŠA a. s., vlastní zpracování

Obr. 4 Rozdělení činností liniového nákupčího

Nákup chemie interiér (NI) zajišťuje nákup výrobního materiálu z oblasti interiových dílů. Útvar NI je dále rozdělen do tří skupin, kde NI/1 zajišťuje

nákup přístrojových desek (cockpitů), modulů řazení a středové konzole. NI/2 zajišťuje nákup dílů pro sedačky, potahy sedaček, airbagy, volanty a bezpečnostní pásy. Poslední skupinou je NI/3, která se zaměřuje na nákup dveřní výplně, obloukového sloupku, stropního panelu, obloukového zavazadlového prostoru, slunečních clon a rolet (Interní zdroj ŠA, 2015).

Nákup chmie exteriér (NX) zajišťuje nákup výrobního materiálu z oblasti exteriérových dílů. Oddělení NX je rovněž rozděleno do tří skupin. Předmětem činnosti NX/1 je nákup pneu a kompletní montáže, vedení skel, těsnění, hadic a gumokovových lůžek. NX/2 je zaměřeno na nákup kol, nárazníků, zrcátek, barev, laků, krytů a vnějších obkladových a zdobných lišt. NX/3 zajišťuje nákup skel, nádrží a exteriérových plastových dílů (Interní zdroj ŠA, 2015).

Nákup elektro (NE) se zabývá nákupem výrobního materiálu z oblasti elektro dílů. Útvar NE je také řazen do tří skupin, kde NE/1 se zaměřuje na nákup rádií, kombipřístrojů, navigací, antén a reproduktorů, NE/2 se zabývá nákupem kabelových svazků, klimatizací a řídicích jednotek. Poslední skupina NE/3 zajišťuje nákup osvětlení, dveřních modulů a stěračových systémů (Interní zdroj ŠA, 2015).

Nákup kovy (NM) zajišťuje nákup kovového materiálu a dělí se do čtyř skupin. Předmětem činnosti NM/1 je nákup výrobků z ploché oceli (výlisků), NM/2 nakupuje ploché ocele a spojovací materiály (plechy, svitky) a NM/3 se zaměřuje na nákup dílů podvozku a surového materiálu. Poslední skupinou NM je nákup agregátů, tzv. Powertain (NMA), jež zajišťuje nákup dílů pro motory a převodovky (Interní zdroj ŠA, 2015).

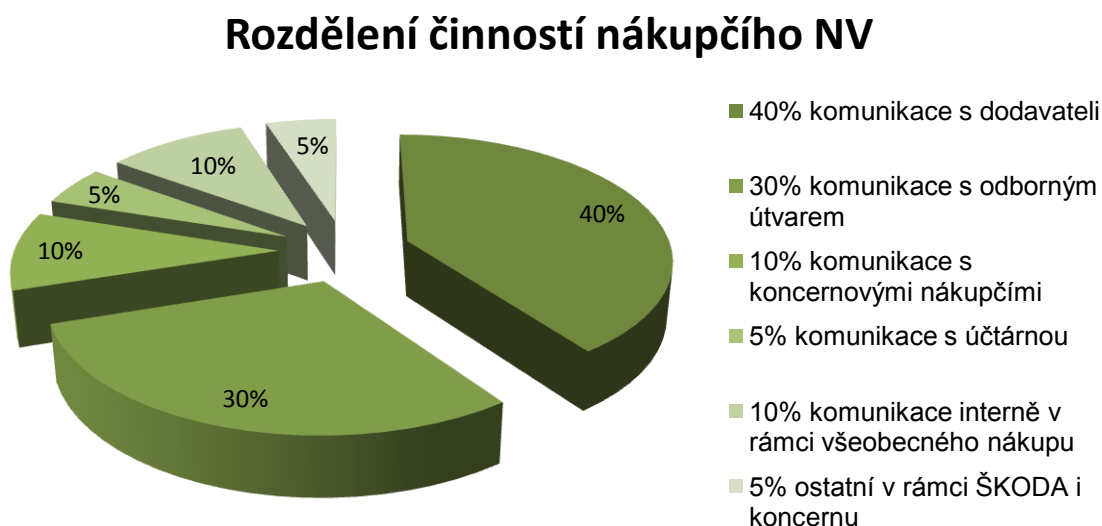
4.1.2 Všeobecný nákup (NV)

Mezi hlavní činnosti nákupčího v NV patří:

- vytipování okruhu dodavatelů, rozesílání poptávky na základě požadavků na objednávku, projednávání a optimalizace ceny, platební podmínky a termíny nakupovaných investičních celků a režijního materiálu.
- Analýza došlé nabídky, projednávání konečné ceny, určování způsobu a taktiky dodatečných odchodních a cenových jednání.

- Příprava prezentace v Global Sourcing, zajišťování funkční analýzy cen a obchodních podmínek, odsouhlasování obchodních případů na Preemeetingu.
- Vyhodnocování dodavatele a optimalizace budoucího poptávkového řízení s cílem snížení nákladů, růstu kvality a včasnosti dodávek (Interní zdroj ŠA, 2015).

Na základě uvedených činností nákupčí NV musí také uplatnit své komunikační dovednosti. S kým a v jaké míře nákupčí komunikuje, znázorňuje obr. 5. Jsou to především dodavatelé a ostatní útvary ve společnosti ŠA. S těmito činnostmi je také úzce spojena i administrativa.



Zdroj: Interní materiály ŠA a. s., vlastní zpracování

Obr. 5 Rozdělení činností nákupčího NV

Následující tabulka popisuje nakupované komodity ve všeobecném nákupu, který je rozdělen do čtyř skupin. Nákup ve všeobecném nákupu zajišťuje NV/1 (nákup výroby vozů), NV/2 (nákup výroby agregátů a infrastruktury), NVS (nákup služeb a logistických potřeb) a v neposlední řadě NVS/1 (nákup IT, logistiky a odpadového hosp.), (Interní zdroj ŠA, 2015).

NV/1	NV/2	NVS	NVS/1
<ul style="list-style-type: none"> • Lisy • Lisovací nářadí • Stroje a zařízení pro výrobu karoserií • Montážní a dopravní technika • Komponenty 	<ul style="list-style-type: none"> • Stroje pro výrobu agregátů • Měřicí a zkušební technika • Stavby: výstavba silnic, parkovací plochy • Železnice • Nábytek • Elektromateriál • Procesní a provozní prostředky • Ruční nářadí • Normované díly • Kancelářský materiál • Ochranné pracovní oděvy • Skladovací systémy 	<ul style="list-style-type: none"> • Všeobecné a průmyslové služby • Úklidy, údržba • Provozní kapaliny, chemikálie • Testovací jízdy • Vzdělávání, školení • Marketingový projektmanagement • Reklama • TV spoty, fotoshooting • Plánovací výkony • Služby cestovních kanceláří • Lety, hotely 	<ul style="list-style-type: none"> • IT- servis a poradenství • Software, hardware • Sítě a komunikační technika • Prodej šrotu, likvidace odpadů • Nákup a prodej pozemků • Logistické služby • Speciální a univerzální palety • Obalový materiál

Zdroj: Interní materiály ŠA a. s., vlastní zpracování

Obr. 6 Nakupované komodity ve všeobecném nákupu

4.1.3 Řízení projektů nákupu (NP)

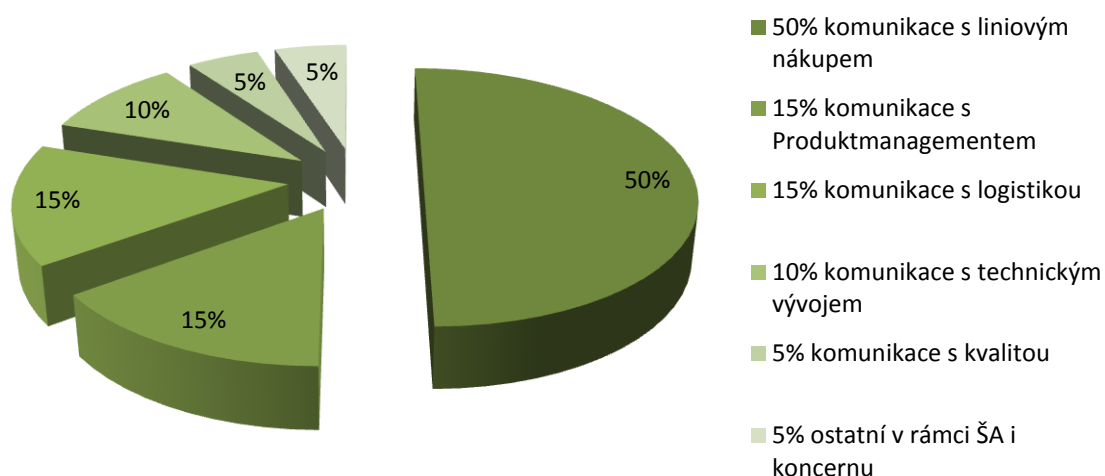
NP se zabývá koordinací, plánováním nákupních činností s cílem dosažení finančních a termínovaných cílů produktových, či zahraničních projektů. Předmětem činnosti je také plánování rozpočtu, sledování režijních, materiálových a personálních nákladů, investic, plánování a řízení dodavatelských kapacit (Interní zdroj ŠA, 2015).

Forward Sourcing (FS) představuje nákupní proces prováděný systematicky napříč útvary a značkami. Oblastmi podílející se na procesu je nákup, technický vývoj, zajištění kvality, logistika, odbyt a finanční controlling. Předmětem FS jsou díly, sestavy dílů, které jsou specifikovány technickým vývojem prostřednictvím technické či výkresové dokumentace (Interní zdroj ŠA, 2015).

Global Sourcing (GS) je proces, který pomocí elektronicky rozeslané poptávky slouží k prověření konkurenceschopnosti stávajících dodavatelů (Interní zdroj ŠA, 2015).

Stejně tak jako liniový nákup a NV, musí i NP komunikovat na základě uvedených činností s dodavateli a ostatními vnitřními útvary společnosti ŠA tak, jak je znázorněno v obr. 7. I zde jsou tyto činnosti spojovány i s administrativou.

Rozdělení činností NP



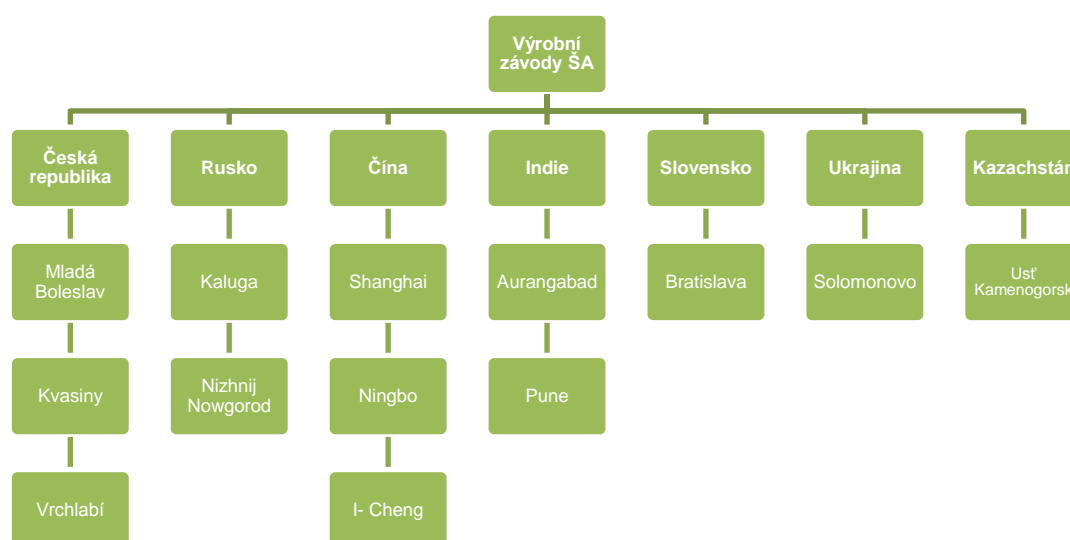
Zdroj: Interní materiály ŠA a. s., vlastní zpracování

Obr. 7 Rozdělení činností NP

4.2 Výrobní závody společnosti ŠA

Společnost ŠKODA AUTO a. s. má v České republice tři výrobní závody. Hlavní výrobní závod má sídlo v Mladé Boleslavi. Pobočné výrobní závody se dále nacházejí pak ve Vrchlabí a Kvasinách.

Společnost ŠA má výrobní závody i v ostatních zemích, jako je Rusko, Čína, Indie, Slovensko, Ukrajina a Kazachstán. Města, ve kterých se výrobní závody společnosti ŠA nacházejí, znázorňuje obr. 8.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 8 Výrobní závody společnosti ŠA

Ve své práci se dále zaměřuje na Českou republiku a Čínu, přesněji na výrobní závod ŠA v Mladé Boleslavi a Shanghai VW, kde bude následně v kapitole 6. 1 porovnávat ceny homogenních i nehomogenních nakupovaných dílů.

5 Dodavatelé společnosti ŠA

Při výběru dodavatele je důležité, aby se společnost zaměřila na takové dodavatele, kteří jsou nejlepší ve svém oboru. Správný výběr dodavatele může totiž vést ke snižování nákladů a zvyšování kvality.

V každé společnosti mohou nastat možná rizika externích nebezpečných vlivů, souvisejících s dodavateli. Snahou automobilky je tedy co nejvíce eliminovat tato možná rizika. Nákupčí proto neustále hodnotí své dodavatele a jejich stávající situaci.

5.1 Proces výběru dodavatelů ve společnosti ŠA

Procesem výběru dodavatelů ve společnosti ŠA se zabývá oddělení Forward a Global Sourcing. **FS je proces zaměřený na hledání dodavatelů, který se startuje u poptávek na nové díly**, v síti již existujících dodavatelů při využití celosvětové soutěže dodavatelů. Cílem tohoto procesu je včasné stanovení nejlepších dodavatelů z hlediska cen, kvality a techniky pro nové díly (Interní zdroj ŠA, 2012).

GS je pak proces, který představuje výběr jednoho či více nových dodavatelů (případně potvrzení aktuálního dodavatele) **pro stávající sériové díly**. Liniový nákupčí rozhodne, pro které okruhy dílů, jež jsou v jeho zodpovědnosti je potřeba zajistit nejlepšího dodavatele, prostřednictvím GS. Poté vyplní standardizovaný formulář (požadavek na GS v Infotéce), ve kterém uvede pro jeden nebo více dílů potřebné údaje a parametry GS-poptávky. Global Sourcer pak prověří správnost a úplnost obdrženého požadavku na GS, následně podle požadavku založí poptávku v systému STAR. Global Sourcer dále musí vyžádat další potřebná data pro GS-poptávku od ostatních odborných útvarů prostřednictvím systému STAR. Žádá o technickou resp. výkresovou dokumentaci a o logistický koncept. Po obdržení výkresové či technické dokumentace Global Sourcer zkontroluje shodu mezi údaji GS-poptávky a předanými výkresy pro každý díl. Následně Global Sourcer vše zkontroluje a zadá do STARu, kde jsou ke každé poptávce automaticky přiřazení potencionální dodavatelé. Na základě toho nákupčí prověří, popřípadě doplní data poptávky ve STARu a následně informuje Global Sourcera o uvolnění GS-poptávky k rozeslání. Poptaní dodavatelé poté vytvoří své první nabídky,

či zamítnutí a odešlou do STARu, které musí prověřit liniový nákupčí a následně i technika. V neposlední řadě dochází k hodnocení dodavatelů. Odborné útvary (zajištění kvality, Logistika a Technický vývoj) hodnotí schopnost a připravenost dodavatele takto:

- „A“ - dodavatel může být nominován,
- „B“ - dodavatel může být nominován, ale je třeba zajistit zlepšující opatření,
- „C“ - dodavatel nemůže být nominován

Po hodnocení dodavatele, nákupčí jedná o cenách s dodavatelem. Na základě tohoto jednání, nákupčí zadá zákazku dodavateli. V posledním kroku dochází k nominaci, kdy liniový nákupčí na základě přijatého rozhodnutí o návrhu smlouvy připraví nominační smlouvu, kterou předá ke schválení a poté dodavateli, který smlouvu přijme a stává se pro něj závaznou, nebo odmítne (Interní zdroj ŠA, 2012).

6 Analýza a zhodnocení společnosti ŠA prostřednictvím nástrojů, které vedou k optimalizaci nákladů

V této kapitole jsou popsány nástroje, které společnost ŠA využívá k optimalizaci nákladů a zvýšení efektivity nákupu.

6.1 Benchmarking

Zde se zaměří na porovnání cen koeficientovaných¹ homogenních i nehomogenních nakupovaných dílů ve společnosti ŠA Mladá Boleslav a SVW. SVW (Shanghai Volkswagen) je výrobní závod, který se nachází v Číně, reps. v Shanghai. V současné době je v tomto výrobním závodu vyráběno 6 modelů značky ŠKODA. Prostřednictvím srovnání těchto dvou závodů lze vidět, jak se ceny nakupovaných dílů v těchto zemích liší.

Při porovnávání cen dílů od jednotlivých dodavatelů firma ŠA využívá nástroj **benchmarking**, především formou tzv. schodového diagramu (Treppen diagram). Při porovnání dvou nabídek nelze totiž vycházet pouze z udávané ceny. Technika ve společnosti ŠA určí, zda je výrobek technicky homogenní, což znamená, že je výrobek porovnatelný z hlediska technických parametrů (technické stejnodíly), nebo nehomogenní, což znamená, že existuje logická neporovnatelnost z hlediska technických parametrů. Dále kvůli kvalitativním a dalším odlišnostem technika musí provést důkladnější analýzu.

Následující tabulka obsahuje stejné značky modelů aut, dvou různých výrobních závodů. Dále znázorňuje koeficientem vynásobené nákupní ceny určitých dílů ve společnostech ŠA a SVW, které jsou technikou schválené a posouzené jako homogenní díly.

¹ Koeficientované ceny jsou ceny, které jsou vynásobené určitým číslem (koeficientem) z důvodu zachování tajných údajů společnosti ŠKODA AUTO a. s.

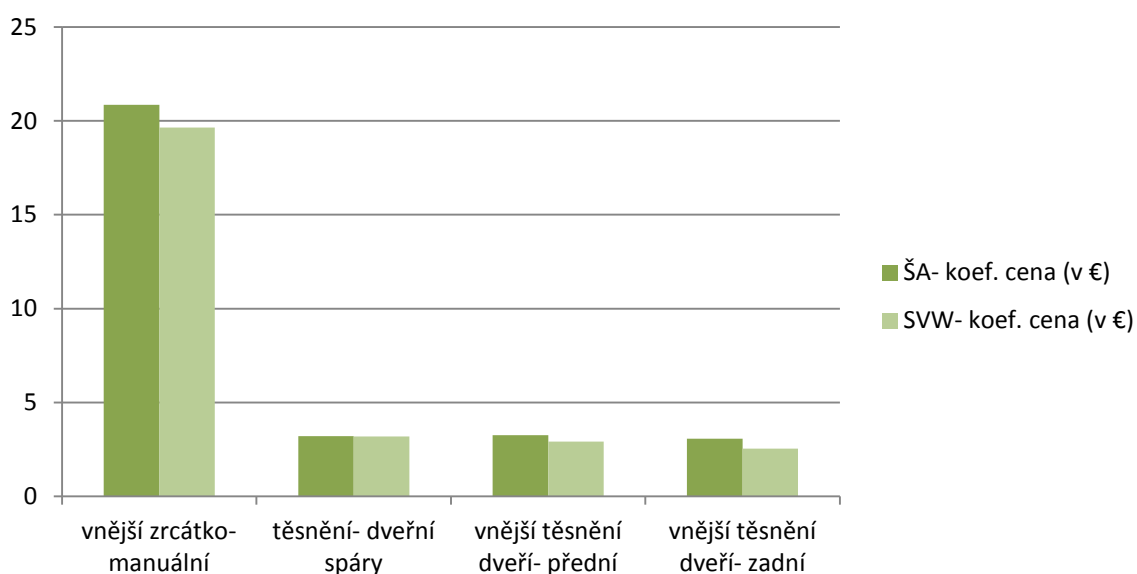
Tab. 4 Ceny homogenních nakupovaných dílů

Ceny homogenních nakupovaných dílů			
	Název dílu	ŠA- koef. cena (€/ks)	SVW- koef. cena (€/ks)
Fabia	vnější zrcátko - manuální (Aussenspiegel manuell)	20,86	19,65
Octavia	těsnění dveřní spáry (Türfugendichtung)	3,21	3,19
Octavia	vnější těsnění dveří přední (TDA vorn)	3,26	2,91
Octavia	vnější těsnění dveří přední (TDA hinten)	3,06	2,54

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro důkladnější srovnání cen homogenních nakupovaných dílů je zpracován graf, který zachycuje Obr. 9. Tento graf znázorňuje ceny nakupovaných dílů ve výrobních závodech ŠA Mladá Boleslav a SVW.

Srovnání cen homogenních nakupovaných dílů



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 9 Srovnání cen homogenních nakupovaných dílů

Stejným způsobem je zpracována i následující tabulka, která obsahuje technikou označené nehomogenní nakoupené díly. Ceny jsou opět koeficientované.

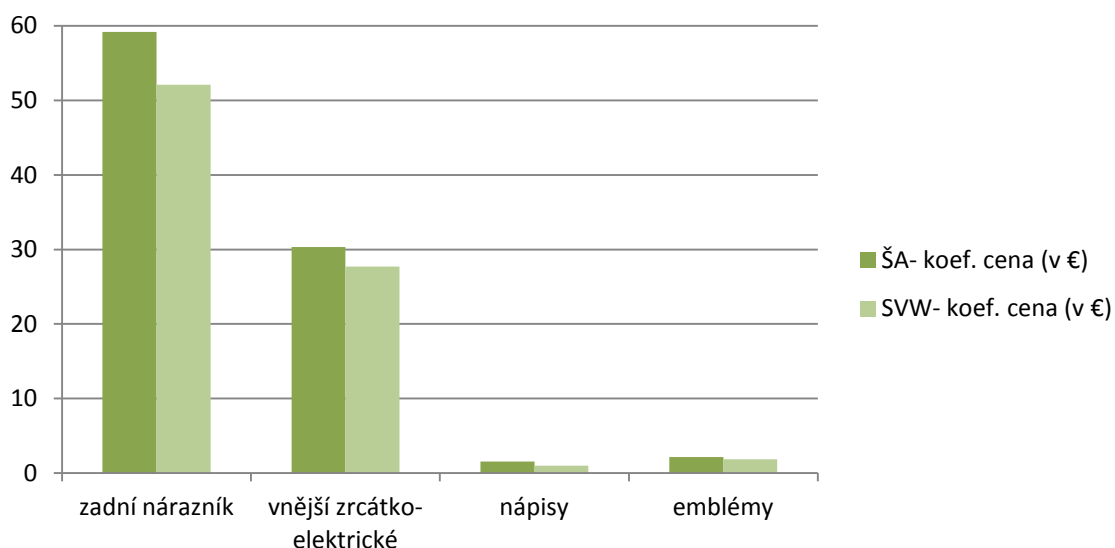
Tab. 5 Ceny nehomogenních nakupovaných dílů

Ceny nehomogenních nakupovaných dílů			
	Název dílu	SKODA- koef. cena (€/ks)	SVW- koef. cena (€/ks)
Octavia	zadní nárazník (Stoßfänger hinten)	59,18	52,1
Fabia	vnější zrcátko - elektrické (Aussenspiegel elektrik)	30,32	27,72
Fabia	nápisy (Schriftzüge)	1,53	1,01
Fabia	emblémy (Embleme)	2,14	1,84

Zdroj: vlastní zpracování

I zde je vypracován graf, který důkladněji znázorňuje srovnávání cen nehomogenních dílů, nakoupených v České republice (ŠA) a v Číně (SVW).

Srovnání cen nehomogenních nakupovaných dílů



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 10 Srovnání cen homogenních nakupovaných dílů

6.1.1 Zhodnocení benchmarkingu

Společnost ŠA se závodem v Mladé Boleslavi prostřednictvím interního benchmarkingu porovnává tyto ceny a snaží se jim co nejvíce přiblížit. Jak lze vidět z uvedených tabulek a grafů, závod automobilky v Shanghai nakupuje díly v uvedených případech levněji. Důvodem je nejen levnější pracovní síla, ale

i faktor kvality, odlišné normy a homologace² v ČR a Číně a další materiálové a technické difference. Čína nespĺňuje dle předpisů některé materiálové (např. normy oceli) a technické normy, které jsou stanoveny v ČR. Materiálové normy určují vlastnosti materiálové struktury a technické normy stanovují vlastnosti či parametry materiálu nebo výrobku. Pouze u technikou schválených homogenních dílů lze mít čínského dodavatele. Avšak ani tak se nemusí ŠA vyrovnat cenám nakupovaných dílů, jenž jsou v SVW. Důvodem, při dodávkách od čínského dodavatele je ten, že bývají větší náklady na přepravu.

Způsob, jakým ŠA snižuje nákupní ceny a tím i náklady je ten, že rozděluje nákup mezi dva dodavatele, a to v poměru 80% ku 20%. Společnost od dosud zaběhlého dodavatele poptává 80 % z celkové dodávky naplánovaného množství materiálu a od nového (levnějšího) dodavatele, který není ještě zcela zaběhlý a firma s ním nemá zkušenosti pouze 20 % z celkové dodávky. Například stávající dodavatel nabídne zadní nárazník za cenu 59,18 €/ks a nový dodavatel nabídne tento samý díl za cenu 54,33 €/ks. Výpočet znázorňuje následující tab. 6.

Tab. 6 Výpočet z rozdělení celkové dodávky mezi dva dodavatele vedoucí ke snížení nákupní ceny resp. ke snížení nákladů společnosti

Dodavatel	Cena dílu	80 %	20 %
Stávající	59,18 €	<u>47,344 €</u>	11,836 €
Nový	54,33 €	43,464 €	<u>10,866 €</u>
Celková cena dílu díky rozdělení celkové dodávky mezi dva dodavatele činí:			
47,344+10,866= <u>58,21 €</u>			

Zdroj: Vlastní zpracování

Díky tomuto výpočtu lze vidět, že firma dosáhla úspor ve výši 0,97 €/ks. Cena se tedy snížila z 59,18 €/ks na 58,21 €/ks. Tento postup je důležitý, jelikož zajistí, že se nezpomalí nákupní proces a sníží se cena dílu. Pokud by nový dodavatel, byl pak schopen zajistit celkový počet dodávky ve stanoveném čase, je pak možnost mu svěřit větší, nebo celý objem dodávky, a tím dosáhnout ještě větších úspor.

² Homologace je dle zákona vyhláška o schvalování technické způsobilosti a o technických podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích.

Další možností, jak společnost ŠA snižuje své náklady na pořízení výrobního materiálu a přibližuje se tím cenám nakupovaných dílů v SVW, je poskytnutí slev od stávajícího dodavatele v důsledku dlouhodobé spolupráce. Tím, že společnost nakupuje díly dlouhodobě od jednoho dodavatele, může zažádat o poskytnutí slev formou úspor, která je převážně udávaná v procentech na celý rok. Například úspory ve výši 5 % na zadní nárazník, jehož původní cena byla 59,18 €/ks, by byla díky těmto úsporám snížena na 56,221 €/ks.

6.2 SWOT analýza

V této části bakalářské práce se zaměří na SWOT analýzu Nákupu ve společnosti ŠA z hlediska cenové strategie, která povede k definování potenciálu, šancí a optimalizaci nákladů vedoucí ke zvýšení efektivity zkoumané oblasti.

V této SWOT analýze se zaměří pouze na oblast nákupu ve společnosti ŠA.

Obecné schéma SWOT analýzy je obsaženo v příloze č. 2.

6.2.1 Silné a slabé stránky

Hodnotící faktory

V této fázi zhodnotila silné a slabé stránky společnosti v oblasti nákupu vedoucích ke zjištění potenciálu a nedostatků společnosti.

V následující tabulce jsou uvedeny faktory, jež ovlivňují nákupní rozhodování. U těchto faktorů určila hodnotu prostřednictvím posouzení stávajícího stavu činností nákupu ve společnosti ŠA.

Tab. 7 Hodnocení silných a slabých stránek

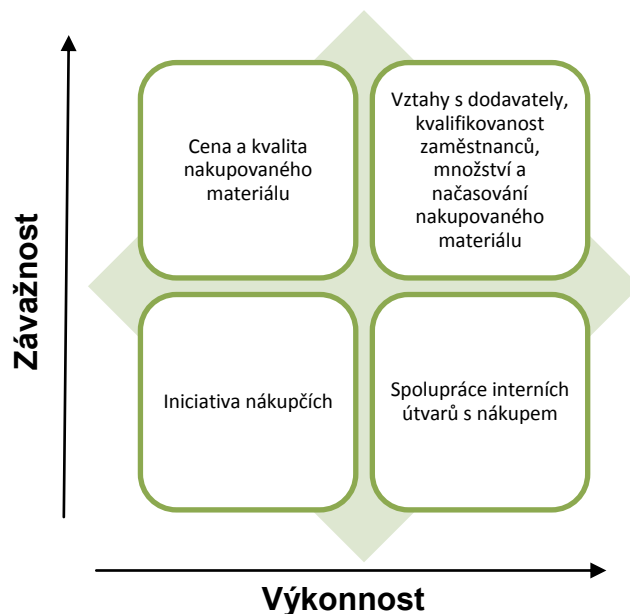
Hodnocené faktory	Posouzení stavu		
	Velmi dobrý	Průměrný	Špatný
Iniciativa nákupčích			X
Vztahy s dodavateli	X		
Kvalifikovanost zaměstnanců		X	
Spolupráce interních útvarů s nákupem			X
Ceny nakupovaného zboží			X
Kvalita nakupovaného zboží		X	
Množství nakupovaného zboží	X		
Načasování koupě materiálu		X	

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě zhodnocení vnitřních faktorů, jež ovlivňují nákupní rozhodování, byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti. Dle zjištění, mezi silné stránky společnosti ŠA patří vztahy s dodavateli, kvalifikovanost zaměstnanců, kvalita, množství a načasování nakupovaného materiálu. Na druhé straně mezi slabé stránky patří iniciativa nákupčích, spolupráce ostatních interních útvarů s nákupem a ceny nakupovaného materiálu.

Hodnocení výkonnosti a závažnosti

Prostřednictvím zjištěných silných a slabých stránek společnosti přiřadila jednotlivým faktorům, jež ovlivňují nákupní rozhodování výkonnost a závažnost. Tento proces znázorňuje následující obr. 11, kde jsou posuzovány silné a slabé stránky společnosti na základě toho, jak jsou pro společnosti důležité a v jaké míře slouží k výkonnosti společnosti.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 11 Posouzení výkonnosti a závažnosti silných a slabých stránek společnosti

Na obrázku lze vidět, že nejvyšší váhu a zároveň i výkonnost přiděluje vztahům s dodavateli, kvalifikovanosti zaměstnanců, množství a načasování nakupovaného materiálu. Dále ceně a kvalitě nakupovaného materiálu přiřazuje vysokou závažnost, které nevede až tak k velké výkonnosti podniku. Naopak spolupráce interních útvarů s nákupem je méně závažným faktorem, avšak vede k vyšší výkonnosti. V neposlední řadě je zhodnocena i iniciativa nákupčích, která je méně závažným faktorem, který nevede společnost až tak k velké výkonnosti. Tato matice je znázorněna kvůli tomu, aby společnost věnovala pozornost právě těm faktorům, které vedou jak k vysoké závažnosti, tak i k velké výkonnosti nákupu společnosti.

6.2.2 Příležitosti a hrozby

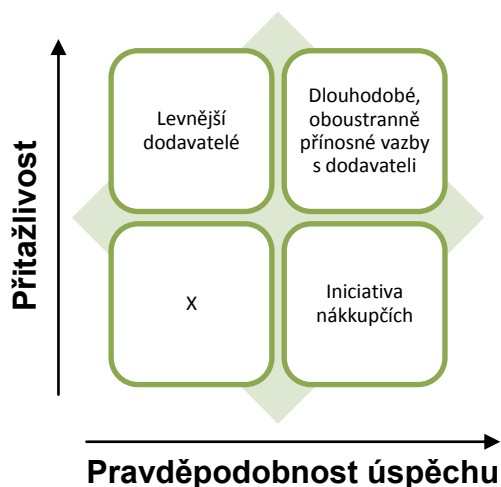


V této části bakalářské práce zhodnotila příležitosti a hrozby. Zhodnocení provedla prostřednictvím pravděpodobnosti úspěchu a výskytu.

Pravděpodobnost úspěchu

Zde zhodnotila faktory, jež jsou třeba zvážit a využít je pro další rozvoj nákupu ve společnosti ŠA. Tyto faktory jsou označovány jako příležitosti a mezi ně zařadila dlouhodobé, oboustranně přínosné vazby s dodavateli, levnější nákup materiálu od dodavatelů a iniciativu nákupčích. Na základě těchto udávaných

příležitostí hodnotila pravděpodobnost úspěchu a přitažlivost jednotlivých faktorů, jež zachycuje následující obr. 12.



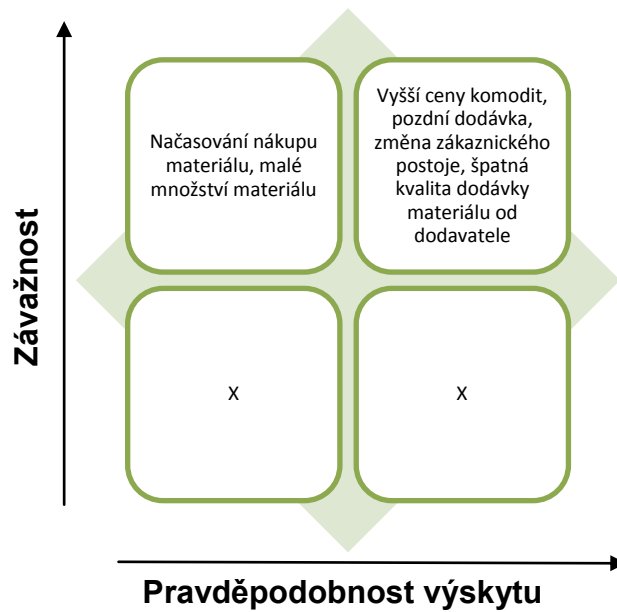
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 12 Pravděpodobnost úspěchu

Jako příležitost, která je pro podnik lákavá a lze ji dosáhnout označila dlouhodobé, oboustranně přínosné vazby s dodavateli. Dále příležitost, jež je složitější ji dosáhnout a je pro společnost důležitá, jsou levnější dodavatelé. Ne až tak pro podnik významnou příležitostí je iniciativa nákupčích, které lze dosáhnout. Z vybraných příležitostí neoznačila ani jednu jako málo pravděpodobnou a zároveň i nevýznamnou pro společnost

Pravděpodobnost výskytu

Stejně tak, jako zhodnotila příležitosti, tak je potřeba zhodnotit i hrozby. Mezi faktory, jež ohrožují společnost a je třeba je minimalizovat označila vyšší ceny komodit, pozdní dodávku, změnu zákaznického postoje, malé množství nakupovaného materiálu, špatnou kvalitu a načasování materiálu od dodavatele. Zhodnocení těchto hrozeb znázorňuje následující obr. 14.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 13 Pravděpodobnost výskytu

Při hodnocení vybraných hrozeb neshledala ani jednu jako málo závažnou a zároveň i méně pravděpodobnou. Dále neshledala ani jednu hrozbu jako málo závažnou avšak více pravděpodobnou. Mezi závažné a pravděpodobné zařadila hrozby, jako jsou vyšší ceny komodit, pozdní dodávka, změna zákaznického postoje a špatná kvalita dodávky materiálu od dodavatele. Méně pravděpodobné, avšak závažné hrozby jsou načasování nákupu materiálu a malé množství nakoupeného materiálu.

6.2.3 SWOT

Prostřednictvím analýzy silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestavila konečné schéma SWOT analýzy které zachycuje tab. 8.

Tab. 8 SWOT analýza nákupu společnosti ŠA

	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní	Silné stránky (S): <ul style="list-style-type: none"> • Vztahy s dodavateli, • kvalifikovanost zaměstnanců, • kvalita a množství nakupovaného zboží. 	Slabé stránky (W): <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa nákupčích, • spolupráce interních útvarů s nákupem, • ceny nakupovaného zboží.
Vnější	Příležitosti (O): <ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobé, oboustranné přínosné vazby s dodavateli, • levnější zboží od dodavatele, • iniciativa nákupčích. 	Hrozby (T): <ul style="list-style-type: none"> • Vyšší ceny komodit, • pozdní dodávka, • změna zákaznického postoje, • malé množství výrobků, • špatná kvalita dodávky výrobků od dodavatele.

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.4 Zhodnocení a SWOT analýzy

Silné stránky společnosti ŠA v oblasti Nákupu jsou zejména dobré vztahy s dodavateli, které zajišťuje včasné splácení závazků dodavatelů. Další silnou stránkou je kvalifikovanost zaměstnanců, kteří mají dostatek zkušeností a dostatečné vzdělání. Poslední silnou stránkou je kvalita, množství a načasování nakupovaného materiálu, které zaručí plynulou výrobu a spokojenost zákazníků.

Mezi slabé stránky patří ceny nakupovaného materiálu, které jsou vyšší. Dále spolupráce interních útvarů, které bývá zdlouhavé a v neposlední řadě iniciativa nákupčích.

Jako příležitosti pro oblast Nákupu jsem označila iniciativu nákupčích, jelikož právě ti, kteří mají zájem něco změnit, mohou přispět podniku ke zlepšování činností. Dále jsem mezi příležitosti zařadila dlouhodobé oboustranně přínosné vazby s dodavateli a hledání nových, levnějších dodavatelů.

Jako hrozby jsem pro oblast Nákupu zvolila pozdní dodávku, která zpomalí výrobní proces, což vede k pozdní dodávce finálnímu zákazníkovi. Dále jsem jako

hrozbu označila navýšení cen³ komodit dodané dodavatelem, změnu zákaznických postojů, špatnou kvalitu dodávky výrobků dodavatelem, nedostatečné objemy nakupovaného materiálu a špatné načasování nákupu materiálu.

Společnost může dosáhnout nižších nákladů a efektivnějšího nákupu tím, že se pokusí eliminovat slabé stránky, minimalizovat hrozby a využít příležitosti.

³ Navýšení cen dodavatelem může dojít buď přímou formou (dodavatel zvýší cenu na základě vlatního uvážení) nebo nepřímou formou (navýšení cen skrze zvýšení cen surovin na světové burze, ze kterých se dodávaný materiál vyrábí).

7 Vlastní návrh na zlepšení

Tím, že společnost ŠA rozděluje nákup mezi dva dodavatele, sníží nákupní ceny, ale má celkově více dodavatelů. Velký počet dodavatelů je však pro nákup i celou firmu méně výhodný. Menší počet dodavatelů může totiž znamenat mít méně objednávek, smluv, dodacích listů, méně nákupců a tím i méně počítačů (např. i méně telefonátů). S tímto je však spojena celková strategie a administrace postupů v nákupu.

Tak jak byla popsána situace v podniku, v kapitole 6.1 by mohla společnost ještě více snížit ceny nakupovaných dílů a tím i náklady spojené s nákupem prostřednictvím svěření většího objemu, či celého objemu nákupu levnějšímu dodavateli. Pokud by již zmíněný levnější dodavatel nabízel cenu 54,33 €/ks a stávající dodavatel nabízel ten samý díl v hodnotě 59,18 €/ks, dosáhla by firma úspory ve výši 4,85 €/ks. Touto levnější cenou nakupovaných dílů by se společnost přiblížila mnohem více k cenám nakupovaných dílů v SVW. Pokud by takto společnost svěřila celý objem dodávky novému dodavateli, musela by brát v úvahu výrobní proces, jež by mohl být ohrožen v případě, že by společnost vybrala nekompetentního dodavatele. Tento postup však zajistí, že společnost bude mít méně dodavatelů a tím i menší náklady. Dále se také sníží rychleji náklady, než ve zmiňované stávající situaci ve společnosti ŠA.

Další možností, jak by mohla společnost dosáhnout nižších nákladů je ten, že společnost sníží své náklady prostřednictvím eliminace slabých stránek, minimalizování hrozeb a využití příležitostí. Například ceny nakupovaného zboží lze snížit prostřednictvím výběru dodavatele, který je schopen dodávat zboží za nižší ceny, při nezměněné kvalitě. Zde je nutné využít kvalifikované zaměstnance, kteří mají vysoké vyjednávací schopnosti.

Dále je také nutnost zvýšit iniciativu nákupčích, například prostřednictvím faktorů, které povedou ke spokojenosti zaměstnanců. Například možností zaměstnanců se stále zlepšovat a zajistit si tak kariérní postup ve společnosti. Motivovaní pracovníci, jež jsou schopni něco zlepšit totiž mohou svými vlastními nápady přispět společnosti tím, že navrhnou některé vlastní možnosti vedoucí k optimalizaci nákladů.

Závěr

V rámci psaní bakalářské práce byly analyzovány činnosti oblasti Nákupu společnosti ŠA, dle několika zvolených nástrojů.

V teoretické části popsala základních podnikové funkce nákupního oddělení. Byly představeny základní úkoly a cíle nákupu. V neposlední řadě byly popsány faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí. Tyto informace pak aplikovala při představení fungování oddělení Nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. Dále se v teoretické části se věnovala poznatkům o dodavatelích. Poté popsala obecné informace při volbě dodavatele, dále také jak se zjišťují informace, reference o dodavateli a jak se dodavatelé hodnotí. Tyto poznatky pak aplikovala na proces výběru dodavatelů ve společnosti ŠA.

V hlavní části bakalářské práce se zaměřila na analýzu oblasti Nákupu společnosti prostřednictvím nástrojů, které vedou k optimalizaci nákladů a tím i k vyšší efektivnosti podniku. Automobilka začala spolupracovat s větším počtem dodavatelů, především zahraničních, kteří se podílejí na dodávkách materiálů do společnosti ŠKODA AUTO a. s. Například čínští dodavatelé do výrobního závodu v Číně dodávají materiál výrazně levněji a společnost ŠA se snaží těmito nákupními cenami přiblížit při zachování vysoké kvalitativní úrovně. Z tohoto důvodu v této práci využila nástroj interního benchmarkingu, díky kterému porovnála ceny nakupovaných dílů ve společnosti ŠA v Číně a v České republice. Díky tomuto porovnání došla k závěru, že čínští dodavatelé dodávají materiál levněji nejen kvůli levnější pracovní síle, ale i faktoru kvality, odlišným normám a homologace v ČR a Číně, a kvůli dalším materiálovým a technickým diferencím. Tuzemské oddělení nákupu společnosti ŠKODA AUTO a. s. však nemůže vždy levný materiál od čínských dodavatelů odebírat, jelikož by nezachovala své kvalitní výrobky, nebo by se nevyrovnala nákupními cenami v SVW kvůli dražší přepravě materiálu. Dále v této části bakalářské práce navrhla možnosti, díky kterým by se firmě mohlo podařit přiblížit se cenám čínských dodavatelů. Pro svou práci využila nástroje benchmarking a SWOT analýzu, díky kterým vyhodnotila stávající situaci nákupu ve společnosti a navrhla změny, které mohou vést k optimalizaci nákladů, a tím i k efektivnějšímu nákupu.

V současné době společnost ŠKODA AUTO a. s. působí na trzích jako je Rusko, Indie nebo Čína. V této souvislosti dochází ke snaze vyhledávat nové dodavatele, působící v zemích s nižšími výrobními náklady.

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu organizace nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO a. s., stávající situaci vyhodnotit a navrhnout změny, které povedou k růstu efektivnosti nákupu. Tento cíl byl splněn, avšak nebylo jednoduché navrhnout změny, které by mohly vést ke snižování nákladů, jelikož společnost ŠKODA AUTO a. s. je vysoce vyspělá firma, která dosahuje nadprůměrného zisku. V této práci navrhla možnosti, jak společnost může snížit své nákupní ceny a tím i náklady společnosti.

Seznam literatury

Interní materiály ŠKODA AUTO a. s.

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

TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1999. 233 s. ISBN 80-85943-73-5

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 233 s. ISBN 978-80-247-2074-9

TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0

P. DOYLE, David. *Cost Control, a strategic guide*. 1. vydání. Great Britain: CIMA Publishing, 2002. 227 s. ISBN 1 85971 517 6

VEBER, Jaromír a kol. *Management*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

ŠTRACH, Pavel. *Základy managementu*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO Vysoká škola, 2007. 160 s. ISBN 978-80-87042-14-4

POLLAK, Harry. *Jak odstranit neopodstatněné náklady*. Praha: Grada Publishing, 2005. 147 s. ISBN 80-247-1047-1

Businessinfo.cz [online]. 1997- 2011 [cit. 2011- 12- 02] Čína: zahraniční obchod země. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/cina-zahranicni-obchod-zeme/6/1000539/>>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1	Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku.....	8
Obr. 2	Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí.....	12
Obr. 3	Organizační struktura nákupu ŠKODA AUTO a. s.....	21
Obr. 4	Rozdělení činností liniového nákupčího.....	22
Obr. 5	Rozdělení činností nákupčího NV.....	24
Obr. 6	Nakupované komodity ve všeobecném nákupu.....	25
Obr. 7	Rozdělení činností NP.....	26
Obr. 8	Výrobní závody společnosti ŠA.....	26
Obr. 9	Srovnání cen homogenních nakupovaných dílů.....	31
Obr. 10	Srovnání cen homogenních nakupovaných dílů.....	32
Obr. 11	Posouzení výkonnosti a závažnosti silných a slabých stránek společnosti.....	36
Obr. 12	Pravděpodobnost úspěchu.....	37
Obr. 13	Pravděpodobnost výskytu.....	38

Seznam tabulek

Tab. 1	Nákupní náklady.....	10
Tab. 2	Veřejně prospěšné nákupní cíle.....	12
Tab. 3	Scoring- model pro hodnocení dodavatelů.....	17
Tab. 4	Ceny homogenních nakupovaných dílů.....	31
Tab. 5	Ceny nehomogenních nakupovaných dílů.....	32
Tab. 6	Výpočet z rozdělení celkové dodávky mezi dva dodavatele vedoucí ke snížení nákupní ceny resp. ke snížení nákladů společnosti.....	33
Tab. 7	Hodnocení silných a slabých stránek.....	35

Tab. 8	SWOT analýza nákupu společnosti ŠA	39
--------	--	----

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti ŠA 48

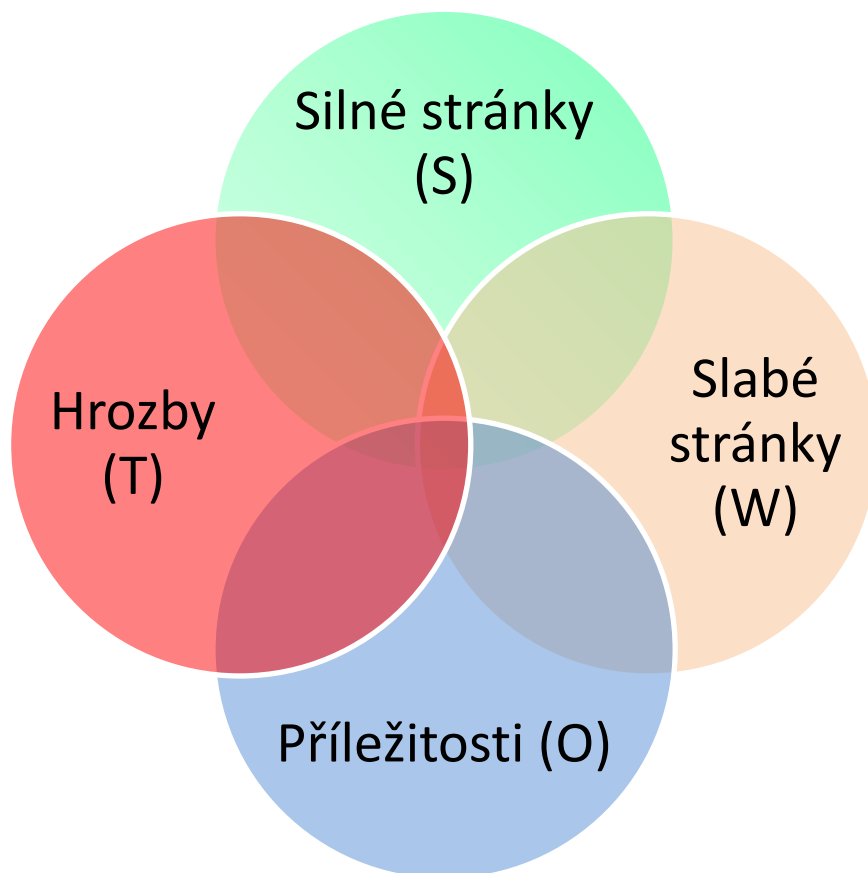
Příloha č. 2 Obecné schéma SWOT analýzy 49

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti ŠA

G									
Předseda představenstva									
Maier Bernhard									
GG	GS	GO	GP	GQ	GM	GR	GA		
Hlavní sekretariát představenstva	Korporátní strategie	Governance, Risk & Compliance	Komunikace	Řízení kvality	Produktmanagement	Regionální ředitel Rusko / SNS	Interní audit		
Hanschen Ralf	Cahn von Seelen Christian	Machková Helena	von Bestenbostel Pelk	Schreier Frank	Jost Michael	Kroupa Miroslav	Zimmerhakl Pavel		
E									
Oblast ekonomie									
Krause Winfried									
EC	EP	EO	ET	EU					
Controlling	Právní záležitosti	Informační systémy a organizace	Treasury	Účetnictví					
Bursig Matthias	Kavan David	Wlehner Andre	Rasche Stefan	Němečková Dana					
P									
Prodej a marketing									
Eichhorn Werner									
PB	PO	PM	PT	P1	P2	P3	PA		
Business Development	Řízení prodeje	Marketing	Prodej a Marketing ČR	Prodej střední, vých. Evropa	Prodej západní Evropa	Prodej Asie a zámorí	After Sales		
Steyrer Jan	Myška Libor	Büscher Stefan	Viček Luboš	Hercog Jaroslav	Frisch Michael Andreas Max Friedrich	Arnold Michael	Havlásek Roman		
V									
Výroba a logistika									
Oeljeklaus Michael									
VA	VS	VP	VL	VK	VF				
Řízení nábehů	Řízení značky	Plánování značky	Logistika značky	Výroba komponentů	Výroba vozů				
Kuba Petr	Grünberg Oliver	Grünberg Oliver	Cee Jiří	Engel Frank Horst	Jancák Marek				
T									
Technický vývoj									
Strube Christian									
TD	TE	TF	TK	TM	TP	TR	TS	TZ	
Design	Plánování a koordinace	Frontloading	Vývoj exteriéru a interiéru vozu	Vývoj elektroniky/elektroniky	Vývoj podvozku a agregátů	Technické vedení projektu	Škoda Motorsport	Vývoj celého vozu	
Kabaň Jozef	Beranová Ivana	Švábek Karel	Leetz Arne	Katzwinkel Reiner	Hrolička Martin	Drábek František	Hrabánek Michal	Novák Jan	
Z									
Řízení lidských zdrojů									
Wojnar Bohdan									
ZP	ZM	ZB	ZA	ZG	ZO	ZR			
Plánování lidských zdrojů	Mezinárodní personál a péče o MNG	Operativní HR péče	ŠKODA Akademie	Ochrana zdraví	Bezpečnost a ochrana značky	Vnější vztahy			
Hlaváč Pavel	Kurzweilová Hana	Čepková Simona	Brandes Carsten	Prokop Jiří	Křížan Vladimír	Kadera Michal			
N									
Nákup									
Seemann Dieter									
NP	NM	NS	NI	NX	NE	NV			
Řízení projektů nákupu	Nákup kovy	Servisní podpora nákupu a nákup OD/OP	Nákup chemie interiéru	Nákup chemie exteriéru	Nákup elektro	Všeobecný nákup			
Heršálek Miroslav	Vlašák Miroslav	Veselý Pavel	Cejnarová Hana	Zečevic Toni	Zeuner Helge	Wlodi Uwe			

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO, a. s.

Příloha č. 2 Obecné schéma SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Nikola Vítová		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Strategie nákupu společnosti ŠKODA AUTO a. s. z hlediska snižování nákladů na tuzemském trhu		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Tomáš Krabec, Ph.D., MBA		
KATEDRA	KFMU - Katedra finančního a manažerského účetnictví	ROK ODEVZDÁNÍ	2015
POČET STRAN	49		
POČET OBRÁZKŮ	13		
POČET TABULEK	8		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce si klade za cíl provedení analýzy organizace nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO a. s., vyhodnocení stávající situace a navrhnutí změn, které povedou k růstu efektivnosti nákupu prostřednictvím snížení nákladů.</p> <p>Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na teoretický rozbor nákupního procesu, volbu dodavatele a optimalizaci nákladů.</p> <p>Praktická část práce stručně popisuje nákupní proces ve společnosti ŠKODA AUTO a. s., dodavatele společnosti a analyzuje snižování nákladů. To vede k vyšší efektivnosti společnosti. Analýza je provedena prostřednictvím interního benchmarkingu a SWOT analýzy. Tato část také navrhuje změny, které by mohly vést ke snížení cen nakupovaných dílů, a tím i ke snížení nákladů společnosti.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Nákup, dodavatelé, optimalizace nákladů, ŠKODA AUTO, a. s.		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Nikola Vítová		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Strategy of the Purchasing Department in ŠKODA AUTO, a. s. Terms of Reducing Costs on the Domestic Market.		
SUPERVISOR	doc. Ing. Tomáš Krabec, Ph.D., MBA		
DEPARTMENT	KFMU - Department of Financial and Managerial Accounting	YEAR	2015
NUMBER OF PAGES			
	49		
NUMBER OF PICTURES			
	13		
NUMBER OF TABLES			
	8		
NUMBER OF APPENDICES			
	2		
SUMMARY			
	<p>The Bachelor Thesis is aimed to analyze a purchasing scheme in SKODA AUTO as, evaluating the current situation and propose changes that will lead to a more efficient purchasing process via reducing the costs.</p> <p>The theoretical part is focused on the theoretical analysis of the purchasing process, selection of suppliers and costi effectiveness.</p> <p>The practical part is a brief description of the purchasing process of ŠKODA AUTO a. s., it's suppliers and costs reduction analysis, that leads to a higher efficiency of the company. The analysis has been done through internal benchmarking and SWOT analysis. It also proposes changes that could lead to lower prices for the purchased parts and thus to reduce the company's costs.</p>		
KEY WORDS			
	Purchasing department, suppliers, cost optimization, ŠKODA AUTO, a. s.		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			