

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

NÁKUPNÍ PROCES A JEHO SPECIFIKA

Veronika FABIÁNOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jana Šturmová, MBA

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

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

.....

Děkuji Ing. Janě Šturmové, MBA za odborné vedení bakalářské práce a poskytování rad.

Děkuji kolegům z oddělení Všeobecného nákupu společnosti ŠKODA AUTO a.s. za poskytnutí rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod	7
1 Nákup a jeho teoretická východiska	9
1.1 Nákupní proces	9
1.2 Fáze nákupní strategie	12
1.3 Objekty a subjekty nákupu	13
1.4 Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů	18
2 Charakteristika nákupního procesu a definice standardních postupů ve ŠKODA AUTO a.s.	21
2.1 Kompetence a odpovědnost jednotlivých oddělení Nákupu	21
2.2 Nákupní proces Všeobecného nákupu ŠKODA AUTO a.s.	24
2.2.1 Interní sdělení + Technické zadání	25
2.2.2 Objednací návrh	28
2.2.3 Obchodní jednání	29
2.2.4 Schvalovací grémia	34
2.2.5 Objednávka	37
2.2.6 Realizace zakázky a fakturace	38
3 Analýza řešení stávajících nestandardních postupů a návrhy na stanovení nového procesu	39
3.1 Výběrové řízení pro úpravu horkovodu – 1. etapa	39
3.2 Výběrové řízení pro úpravu horkovodu – 2. etapa	40
3.3 Výběrové řízení pro úpravu horkovodu – 3. etapa	41
3.4 Návrh pro zlepšení	41
3.5 Další případy nestandardního jednání	43
Závěr	45
Seznam literatury	47
Seznam obrázků	48
Seznam tabulek	48

Seznam použitých zkratk a symbolů

ATM	A-Teile management
BTM	B-Teile management
BA	Beschaffung Allgemein – Všeobecný nákup
CTM	C-Teile management
CSC	Corporate Sourcing Committee – nejvyšší rozhodovací grémium v koncernovém nákupu
FS	Forward Sourcing – proces zabývající se výběrem dodavatele pro určitý díl na základě poptávky v oblasti nových dílů, nových konceptů a inovací
GLOBE	Globales Beschaffungssystem
GS	Global Sourcing – proces, který se zabývá zajištěním nákupu zboží a služeb na globálním trhu napříč hranicemi
JIT	Just in Time - logistický koncept – specifikace dodacích podmínek pro díl
JP	Jednací protokol
OD	Originální díly
ON	Objednací návrh
OP	Originální příslušenství
OVS	Online Verhandlung System – online jednání
SAP	Informační systém pro tvorbu objednávek
SK	Škoda (označení automobilky GLOBE – ERP systém)
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
t.i.O.	„technisch in Ordnung“ - Technicky v pořádku
t.n.i.O.	„technisch nicht in Ordnung“ - Není technicky v pořádku
TZ	Technické zadání
VW	Volkswagen

Úvod

ŠKODA AUTO a.s. je v České republice největším výrobcem automobilů, největší firmou podle tržeb a zároveň jedním z největších zaměstnavatelů. Sídlo společnosti ŠKODA AUTO a.s. je od počátku v Mladé Boleslavi, kde je také největší výrobní závod. V rámci České republiky má ŠKODA AUTO a.s. ještě další dva závody – ve Vrchlabí a v Kvasinách. Oddělení Nákupu je jedním z nejdůležitějších oddělení, jelikož pořizuje investice v hodnotě i několika milionů EUR, které dále rozvíjí společnost a tvoří ji perspektivnějším podnikem. Nákup má na starost nejen pořizování zařízení, materiálu nebo náhradních dílů pro výrobu, ale zabývá se i nákupem služeb a tvorbou rámcových smluv s dodavateli.

Cílem bakalářské práce je analyzovat nákupní proces ve ŠKODA AUTO a.s., poukázat na nedostatky v nákupním procesu a zároveň navrhnout možná řešení nestandardních postupů.

Práce je rozdělena do tří hlavních kapitol. První kapitola se zabývá nákupem jako takovým, jeho objekty a subjekty, funkcí nákupu a výběrem a hodnocením dodavatelů. Další kapitola se věnuje nákupnímu procesu ve Všeobecném nákupu ve ŠKODA AUTO a.s. Kapitola popisuje jednotlivá oddělení Všeobecného nákupu včetně jejich předmětů činnosti, které má každé oddělení přesně stanovené. Další část druhé kapitoly tvoří samotný nákupní proces na úrovni ATM, který čtenáři detailně popíše, jak funguje Všeobecný nákup ve ŠKODA AUTO a.s.

Třetí a zároveň poslední kapitola práce se zabývá konkrétními příklady obchodních jednání, na kterých se autorka bakalářské práce sama podílela. Ve třech obchodních případech je popsán průběh obchodního jednání od založení případu, přes technické zadání, poptání, cenové jednání až po konečné vyhlášení firmy, která zvítězila v daném tendru. Tato kapitola poukazuje na to, že je třeba neustále zlepšovat nákupní proces a vymýšlet nové metody jednání, které mimo jiné souvisí s tím, že je třeba stále hledat nové dodavatele, kteří by tvořili větší konkurenci pro ostatní firmy během obchodního jednání. Na konci třetí kapitoly autorka popisuje své možné návrhy na zlepšení nákupního procesu, aby se předcházelo nestandardním obchodním jednáním. Toto řešení je dobré jak pro úsporu peněz, tak i času, kterého je na Nákupním oddělení stále málo vzhledem k velkému počtu obchodních případů.

Pro zpracování teoretické části byla získána data hlavně z odborné literatury, která popisuje problematiku nákupu v podnicích a zabývá se funkcemi, objekty a fázemi nákupu. Praktická část byla sepsána na základě interních materiálů společnosti ŠKODA AUTO a.s. a poté z vlastních zkušeností, které autorka získala během dlouhodobého působení na oddělení Všeobecného nákupu.

1 Nákup a jeho teoretická východiska

V průběhu času se role a charakter nákupu neustále mění. Dříve byl nákup vnímán pouze jako doplňující provozní činnost s malým významem pro výkonnost firmy. Během 70. let oddělení Nákupu mělo spíše administrativní než strategický charakter. Původně to bylo oddělení, které se zabývá výhradně objednávkami pro jiné divize, jehož hlavním cílem bylo dosáhnout maximálního snižování cen (Apostolova, Kroon, Richter, Zimmer, 2015).

Podle Radima Červeného byl v minulosti Nákup považován za funkci, jejímž hlavním úkolem bylo zajistit podniku materiál, polotovary a díly pro vlastní výrobu a zároveň nesměly být překročeny kalkulované náklady na materiál. Situace se začala měnit v průběhu 90. let, kdy tlak konkurenčního prostředí zesílil díky postupující globalizaci. Ukázalo se, že nákup může být důležitým zdrojem konkurenční výhody, protože má významný strategický potenciál. Nyní se role Nákupu rozšiřuje do oblastí, jako je například spolupráce s dodavateli v oblasti inovací nebo nákup služeb včetně outsourcingu podpůrných funkcí. Mezi další oblasti řadíme standardizaci procesů v dodavatelském řetězci, identifikaci a řízení rizik, které jsou spojeny s nákupem, dodavatelský řetězec, který je stlačován v čase, prostoru a nákladech s využitím konceptu štíhlých procesů atd. (Červený, 2013).

V dnešní době nákup představuje soubor činností, jejichž cílem je zabezpečení výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, polotovarů, surovin, energií, obalů aj. a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas, na požadované místo při ekonomických nákladech (Gros, Grosová, 2006, str. 9).

1.1 Nákupní proces

Každé podnikání se týká nákupu a prodeje jako základu směny, která vede k uspokojení potřeb. **Směna** je akt, díky němuž získáváme produkt od někoho, komu nabídneme jiný produkt na oplátku. Podle Kotlera je potřeba splnění několika podmínek, aby mohla směna proběhnout. Podmínek je celkem pět – směny se účastní nejméně dvě strany, každá z těchto stran má něco, co má určitou hodnotu pro stranu druhou, každá z těchto stran je schopna komunikovat a dodat produkt nebo službu, každá z těchto stran má právo na přijetí nebo odmítnutí nabídky

a poslední podmínka - obě strany se domnívají, že je dobré jednat se stranou druhou. Pokud se podmínky dodrží, dojde ke směně a jejím výsledkem je dohoda. Základní jednotkou směny je transakce. **Transakce** je uskutečněna, pokud je dosažena dohoda. Jak je zmiňováno výše, směny se účastní dvě strany. Jednou z nich je kupující, ten udělá nákup. Kupujícím chápeme konečného spotřebitele na spotřebitelském trhu, a podnik na trhu organizací. Podnik je na trhu organizací ze strany nákupu reprezentován nákupčím (Lukoszová, 2004).

Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda se jedná o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách (Lukoszová, 2004, str. 4).

Zboží a služby jsou na trhu organizací nakupovány za tím účelem, aby:

- přinášely zisky z prodeje v obchodních organizacích,
- v průmyslových podnicích mohly produkovat a přitom snížily výrobní náklady,
- státní instituce splnily své závazky, které má vůči veřejnosti nebo státu (Tomek, Vávrová, 2004).

V širším slova smyslu nákupní proces zahrnuje několik fází, podle G. Tomka V. Vávrové jsou to: určení spotřeby, nákup, doprava, příjem a skladování.



Zdroj: (Tomek, Vávrová, 2004, str. 169)

Obrázek 1: Proces opatřování v širším smyslu

Proces může být analyzován podle následujících kroků:

- převzetí požadavků na výrobní spotřebu, spotřebu pro údržbu, vývoj,
- určení spotřeby režijního materiálu pro výrobu a správu,
- výpočet celkové spotřeby materiálu pro dané období (z hlediska objednáci a dodací lhůty se nejčastěji volí čtvrtletí)

- technicko-organizační předpoklady (THN spotřeby materiálu, údaje o spotřebě hlavních režijních materiálů, minimum a maximum skladových zásob pro objednávání podle výše zásob ve skladu),
- výpočet potřeby dodávek (metoda ABC, skladová evidence),
- vyhledání potenciálního dodavatele,
- poptávka,
- vyhodnocení nabídek,
- vystavení objednávky,
- evidence změn objednávek a jejich plnění,
- kontrola plnění dodávky (aktualizovaná databáze dodavatelů, formuláře poptávek, systém hodnocení dodavatelů, skladová evidence, evidence objednávek
- centrální příjem zboží,
- provedení kvalitativní a kvantitativní přejímky,
- zápis, reklamace,
- evidence plnění objednávek, podklady pro účtárnu (prejímka materiálu pro sklad i účetní, směrnice o provádění přejímky, směrnice o reklamačním řízení)
- evidence materiálu,
- inventarizace skladů (Tomek, Vávrová, 2004).

Nákupní proces je cyklus skládající se ze šesti hlavních etap:

1. tvorba požadavku,
2. objasnění požadavku,
3. identifikace / výběr dodavatele,
4. generování zakázky / tvorba objednávky,
5. příjem materiálu nebo služby,
6. vypořádání, platba a hodnocení nákupu (Handfield, Monczka, Patterson, Giunipero, 2016).

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

Celkový proces v průmyslovém podniku můžeme definovat pomocí tří základních funkcí podniku.

- **Funkce nákupní** = pokrytí podnikových potřeb – označujeme též jako zásobovací nebo opatřovací funkci.
- **Funkce výrobní** - zajišťuje vytvoření podnikových výkonů.
- **Funkce prodejní** - zajišťuje uplatnění podnikových výkonů na trhu (Lukoszová, 2004).

Základním úkolem nákupu je zabezpečit bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů podniku. Požadované krytí potřeb podniku co do množství, stavu, struktury a času musí být realizováno za minimálních nákladů a naopak odpovídající náklady mají vést k zajištění pokrytí potřeb ve správném množství, stavu a čase (Lukoszová, 2004, str. 5).

1.2 Fáze nákupní strategie

Podle prof. Synka (1996) můžeme tvorbu nákupního strategického dokumentu (projektu, plánu) definovat jako tvůrčí proces, který zahrnuje průzkumné, analytické, predikční, rozhodovací a tvůrčí projekční aktivity, jež formují cíle, určují optimální použitelné nástroje pro jejich realizaci a požadavky na zdroje (Lukoszová, 2004, str. 14).

Nejprve je potřeba stanovit **základní cíle** podniku. Nákupním cílem bývá obvykle: uspokojení potřeby, snížení nákladů nákupu, snížení rizika nákupu, zvýšení rychlosti nákupu, zvýšení flexibility nákupu, zvýšení kvality nákupu a sledování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy. Tyto cíle jsou základem pro tvorbu nákupní strategie podniku. Tvorba nákupní strategie obsahuje čtyři základní fáze: průzkumnou, analytickou, predikční a projekční, neboli rozhodovací fázi. **Průzkumná fáze** se soustředí na průzkum trhu, identifikaci potenciálních dodavatelů a na nabídky dodavatelů. **Analytická fáze** vyhodnocuje výsledky z trhu dodavatelů a dále si dodavatele vybírá podle parametrů, které jsou pro podnik důležité z hlediska dalších fází pro tvorbu nákupní strategie. V **predikční fázi** předvídáme potřeby a potenciální vnější parametry, které souvisí se získáváním vstupů v rámci budoucího uspokojení předvídatelných potřeb. **Projekční fáze** je poslední a zároveň nejdůležitější fází při tvorbě nákupní strategie. Výchozím bodem pro projekční fázi jsou výsledky podniku jako celku. Do této skupiny patří vrcholové

cíle strategie podniku, který je zde brán jako celek a dále kategorie obsahuje výsledky o splnění předchozích strategických cílů. Celkově se tedy v nákupu stanovují cíle nákupu a určují se nejvhodnější a zároveň reálné způsoby k jejich dosažení (Lukoszová, 2004).

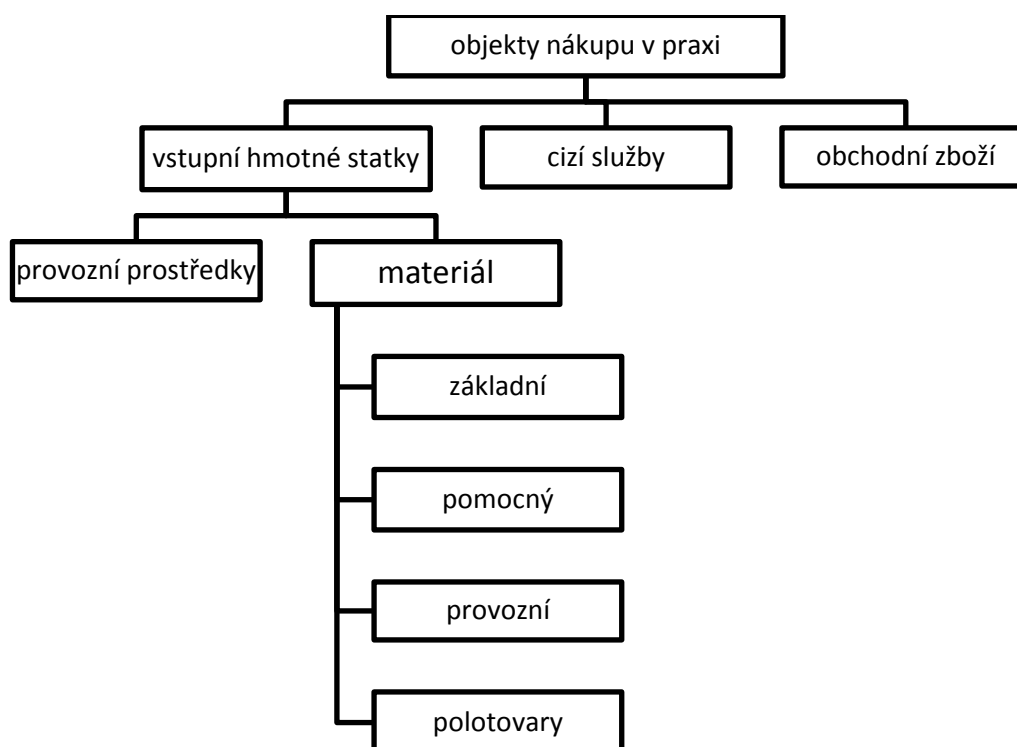
Pro určení strategických cílů jsou potřeba analýzy vnitropodnikové a situace na trhu. Analýza situace nákupního trhu obsahuje rozbor trhu (odvětví), což zahrnuje charakteristiku tohoto trhu, např. dodavatelů, ostatních poptávajících nebo zvyklostí. Dále podnik provádí rozbor své vlastní pozice na trhu, to znamená, jaký podíl podnik představuje svým nákupem vůči celkovému prodeji na určitém trhu a jaký podíl má podnik na prodeji jeho dodavatelů.

Ve vnitropodnikové analýze se podnik zabývá **ABC analýzou** (z hlediska významnosti pro výrobní nebo obchodní proces jsou určeny nejvýznamnější položky ze zásob). Na základě ABC analýzy jsou určeny nejvýznamnější položky zásob z hlediska finanční vázanosti. Položky A jsou klíčové (strategické) položky, které mají pro podnik zásadní význam, jsou tvořeny z 20 % položek a 80 % nákupního obrátu. Položky B jsou středně důležité položky, které tvoří přibližně 15 % položek a 15 % nákupního obrátu. Položky C tvoří velké množství méně důležitých položek, u kterých je předpokládán nízký objem nákupu a možnost náhrady. Skupina C je tvořena přibližně z 65 % položek, a přibližně 5 % nákupního obrátu. Dále je do vnitropodnikových analýz zahrnuta analýza silných a slabých stránek podniku (pro vymezení cílů nákupu, kde je posouzena hospodárnost podniku, jeho finanční možnosti, personální dovednosti, technologické zkušenosti nebo vlastnictví patentů). Pro materiálovou nákupní strategii je využíváno portfolio analýzy a analýza životního cyklu výrobku (Lukoszová, 2004).

1.3 Objekty a subjekty nákupu

Objekty nákupu označujeme nakupované vstupy.

Obecně se předpokládá, že pro výrobu jsou vstupy nejdůležitější tři, a těmi jsou práce, půda a kapitál, jindy také označovány jako všeobecné objekty opatrování. Objekty, které nákup v podniku zabezpečuje, můžeme vymezit v následujícím obrázku:



Zdroj: (Lukoszová, 2004, str. 9)

Obrázek 2: Objekty nákupu v praxi

V následujících sedmi kategoriích můžeme rozlišovat nakupované výrobky pro průmyslové podniky:

- **Suroviny** – jedná se o výrobky, které dodáváme v původním (neboli přírodním) stavu. Ze surovin může být uvedena například ropa, zemní plyn, dřevo, uhlí nebo zemědělské plodiny.
- **Procesní základní materiály, meziprodukty** – jedná se o výrobky, které si vyžadují nějaké další zpracování, než se dostají do finálního výrobku nebo jeho dílu. Do této skupiny patří například plasty, sklo, kovy.
- **Doplňkový režijní materiál** - slouží k zabezpečení výrobních i nevýrobních procesů. Kategorie obsahuje například čisticí prostředky, mazadla nebo kancelářské potřeby.
- **Komponenty, díly, polotovary** – většinou se jedná o úplně hotový výrobek, nebo o výrobek určený pro přímou montáž. Při nakupování těchto výrobků je třeba klást velký důraz na technické parametry, jakost a jejich vymezení. Jako příklady mohou být uvedeny motory, ventily, integrované obvody, ovocné koncentráty nebo ovladače.

- **Zařízení** – jedná se o zboží investičního charakteru pro výrobní i nevýrobní účely. Do skupiny zařízení patří například počítače, stroje, vybavení pracovišť, výrobní nebo dopravní prostředky.
- **Systémy** – pro správný průběh logistických a manažerských procesů, a to ve výrobě i v obchodě. Typické pro ně jsou vysoké pořizovací náklady nebo hrozící vysoká transakční rizika. Typické pro systémy jsou například výrobní linky nebo informační systémy.
- **Služby** – aktivity nehmotného charakteru. Z hlediska nehmotnosti jsou služby také špatně porovnatelné a často se v závislosti na poskytovateli mění. Do této skupiny patří například nakupované služby pro výrobní a ostatní činnosti, dopravy, opravy, údržbu nebo výzkum (Lukoszová, 2004).

Nákup výše uvedených objektů, může vzniknout jednou ze tří typických forem:

- **Přímý nákup** – provádíme s jednou platbou, nebo ve splátkách v předem dohodnutém čase
- **Leasing** – v konečném zúčtování je většinou dražší. Na druhou stranu leasing nutně nevyžaduje okamžité vysoké výdaje, na které podnikatel ne vždy musí mít dostatečný objem finančních prostředků.
- **Pronájem** – využívá se například pro určité výrobní zařízení, které je potřeba na krátké časové období (Lukoszová, 2004).

Různý je přístup k nákupu podle charakteru spotřeby jednotlivých položek. Podle tohoto kritéria lze definovat dvě až tři skupiny:

- **skupinu X**, v níž jsou položky s velmi pravidelnou spotřebou v čase a množství, položky, které jsou nakupovány ve velkých množstvích, jejichž spotřebu lze s vysokou spolehlivostí předpovědět;
- **skupinu Y**, kam zařazujeme položky, u kterých dochází k výkyvům spotřeby v čase i množství, ale lze je s jistou pravděpodobností předpovědět;
- **skupinu Z** obsahuje položky se značně nepravidelnou spotřebou v čase i množství, jejichž předpověď je velmi obtížná (Gros, Grosová, 2006, str. 18).

Základními subjekty nákupu jsou **odběratelé** a **dodavatelé**. Jako dodavatele označujeme konkrétní prodejce, zatímco odběratelé jsou na nákupním trhu reprezentováni jako nákupčí (Lukoszová, 2004).

Pro plnění zadaných úkolů je potřeba, aby Nákup spolupracoval s některými dalšími útvary podniku. Stejně jako v jiných oblastech managementu podniku mají rozhodující slovo lidé. Rozhodující vliv mají pracovníci, kteří se přímo či nepřímo podílejí na výrobě v dané oblasti. Do těchto oblastí patří například Nákupní oddělení, útvar řízení jakosti, výrobní útvary, finanční útvary, controllingové útvary nebo výzkumné a vývojové útvary. Nákupní oddělení má aktivity spojené s nákupem jako hlavní pracovní náplň. Útvar řízení jakosti se podílí na specifikaci požadavků na nakupované výrobky a služby. Dále zajišťuje jejich přejímku, sjednocuje metody pro měření parametrů s dodavatelem. Nakonec sleduje kvalitu dodávek od dodavatelů a zpracovává podklady pro jejich hodnocení. Výrobní útvary (a další útvary, např. údržba) jsou ty útvary, pro které nákup nakupuje požadované položky. Dále poskytují podklady pro hodnocení dodavatelů, zadávají požadavky na dodací termíny nebo frekvence dodávek nebo stanovují požadavky na manipulační obaly. Finanční útvary sledují hlavně finanční náročnost nákupu, tzn., že analyzují vliv nákupu na stav zásob, stanovují maximální finanční hodnotu stavu zásob ve firmě nebo sledují a vyhodnocují plnění finančních závazků vůči dodavatelům. Controllingové útvary mají na starost sledování nákladovosti jednotlivých nákupních aktivit. Poté poskytují podklady pro optimalizaci nákupní strategie. Výzkumné, vývojové a projekční útvary organizace spolupracují s Nákupem hlavně při přípravě požadavků na nákup nebo při přípravě nových nákupů. Dále se podílí na vytváření podmínek pro účinnou spolupráci s dodavateli. Do této skupiny také patří útvary, které posuzují nákupní případy z hlediska bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí. Logistika zabezpečuje vlastní realizaci toků nakupovaného zboží od dodavatelů na sklad firmy a poté vlastní dodávky k výrobním linkám. Útvary, které mají na starost informační systémy podniku nebo jejich spojení s informačními systémy dodavatelů, zejména prostřednictvím různých komunikačních systémů. Vrcholové vedení rozhoduje o klíčových dodavatelích u strategických položek a formuluje nákupní strategie, které se u nákupu daných položek použijí. S Nákupem spolupracují také právní útvary, zejména při formulaci právních dokumentací týkajících se nákupu, například hospodářské smlouvy, které zabezpečují po právní stránce případné řešení sporů (Gros, Grosová, 2006).

Rozhodovací jednotka kupující organizace se nazývá **nákupní těleso**. Do nákupního tělesa patří všichni členové podniku, kteří v procesu nákupního rozhodování zastávají některou z následujících rolí.

- *Iniciátoři* (vývojoví pracovníci, výrobní dělníci, administrativní pracovníci) - identifikují problémy ve firmě a vyžadují nákup. Iniciátoři jsou středem zájmu prodejců z toho důvodu, že mohou být „bránou“, kterou se může potenciální dodavatel dostat do nákupního řetězce firmy.
- *Ovlivňovatelé* se vyjadřují k návrhům na nákup formou připomínek. Ovlivňovateli mohou být všichni zaměstnanci podniku, kteří vyslovují svůj souhlas nebo nesouhlas s daným návrhem.
- *Uživatelé* (vedoucí pracovníci, dělníci ve výrobě, skladech, sekretářky) jsou ti, kteří budou využívat nakupovanou službu nebo výrobek. Tito lidé by měli mít dostatečný prostor vyjádřit své připomínky a návrhy, jelikož mohou čerpat z vlastních zkušeností.
- *Rozhodovatelé* mají formální či neformální pravomoc vybírat nebo schvalovat konečného dodavatele.
- *Nákupčí* realizují nákup, vybírají dodavatele, dojednávají podmínky nákupu a napomáhají vytvářet specifikace výrobku.
- *Vrátní* mohou prodejcům bránit v přístupu ke členům nákupního tělesa. Do této kategorie patří recepční, nákupčí nebo operátoři call centra.

Jeden člověk může zastávat více rolí, například Nákupní manažer může být zároveň nákupčím, ovlivňovatelem a vrátným (rozhoduje o tom, kdo z obchodních zástupců smí navštívit další lidi v organizaci, určuje rozpočet a jiná omezení týkající se nákupu nebo rozhodne, která firma nakonec zakázku získá). Stejně tak více lidí může zastávat více rolí, například může být více ovlivňovatelů nebo uživatelů (Kotler, 2013).

V úkolech Nákupu je rozhodující také otázka, zda určitý vstup má podnik koupit, nebo vyrobit ve vlastní režii. Toto rozhodnutí musí učinit s ohledem na samotnou kapacitu podniku. Při rozhodování této otázky je potřeba zohlednit typologii podniků, které využívají několik hledisek. Nejčastěji se jedná o:

- počet vyráběných výrobků a jejich opakovanost,
- intenzita vlivu výrobce na kupujícího nebo naopak,

- základní typy výroby: kusová, malosériová, sériová, velkosériová a hromadná,
- uspořádání výrobního procesu,
- plynulost či přerušování výroby z hlediska organizačního a technologického,
- stupeň rozvoje výrobní techniky v podniku,
- proces změn vstupních prvků (Lukoszová, 2004, str. 6).

Základními subjekty nákupu jsou odběratelé a dodavatelé. Nakupované výrobky rozlišujeme v sedmi kategoriích podle toho, o jaké výrobky nebo služby se jedná. Do této skupiny patří suroviny, procesní materiály, meziprodukty, doplňkový režijní materiál, komponenty, díly, polotovary, zařízení, systémy a služby. Nákup těchto výrobků nebo služeb může vzniknout jedním ze tří způsobů, a těmi jsou přímý nákup, leasing nebo pronájem. Podle charakteru spotřeby jednotlivých položek lze rozdělit položky do skupiny XYZ, kdy skupina X obsahuje položky, které se nakupují ve velkém množství s pravidelnou spotřebou, skupina Y obsahuje položky, u kterých dochází k výkyvům spotřeby v čase i množství a skupina Z, která obsahuje položky se značně nepravidelnou spotřebou v čase i množství. Aby byly zadání úkoly splněny, je potřeba, aby Nákup spolupracoval i s dalšími útvary podniku. Nákup může spolupracovat například s útvarem řízení jakosti, finančními útvary, výrobními útvary, controllingovými útvary nebo výzkumnými a vývojovými útvary. Rozhodovací jednotku kupující organizace je nákupní těleso. Členové nákupního tělesa hrají jednu z rolí podle toho, zda identifikují problémy ve firmě a vyžadují nákup (iniciátoři), zda se vyjadřují k návrhům na nákup formou připomínek (ovlivňovatelé), zda budou využívat nakupovanou službu nebo výrobek (uživatelé), zda mají formální či neformální pravomoc vybírat nebo schvalovat konečného dodavatele (rozhodovatelé), zda realizují nákup, dojednávají podmínky nákupu, vybírají dodavatele a napomáhají vytvářet specifikace výrobku (nákupčí), nebo zda brání prodejcem v kontaktu s ostatními členy nákupního tělesa (vrátní).

1.4 Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů

Kritéria, která jsou používána v oblasti nákupu pro rozhodování, můžeme obecně rozdělit na posuzování úrovně potenciálních partnerů do sedmi hlavních oblastí.

1. *Finanční situace dodavatele* je potřeba věnovat největší pozornost, protože ekonomicky „zdravý“ dodavatel podniku zaručuje, že s ním může počítat pro

dlouhodobější spolupráci. Údaje můžeme čerpat z výročních zpráv a jejich vývojů; podle vývoje podílu dodavatele na trhu; ze struktury jeho zákazníků, jejich velikosti, počtu atd.

2. *Perspektivnost vývoje dodavatele* je další věc, které bychom měli věnovat více pozornosti. V podstatě se jedná o to, zda bude dodavatel schopen operativně akceptovat změny požadavků při vývoji nových výrobků nebo při zlepšování užitečných vlastností výrobků zákazníka. V tomto případě je třeba se zaměřit na systémy podpory tvůrčí činnosti ve firmě dodavatele, na výzkumnou a vývojovou základnu dodavatele nebo na jeho spolupráci s vysokými školami a ostatními výzkumnými institucemi.
3. *Logistické služby poskytované dodavateli* čelí vysokému tlaku v logistických řetězcích kvůli uplatňování tažných systémů řízení hmotných toků. V některých odvětvích dokonce požadavky na logistické služby patří k rozhodujícím kritériím výběru dodavatelů. Proto nás nejvíce zajímá lokalizace dodavatele, termín vyřízení objednávek, dodací lhůta, kompletnost objednávek, rozptyl termínů vyřízení objednávek, balení dodávaných výrobků, ukládání výrobků do přepravních alobalů, kontejnerů na palety, schopnost rychlé reakce na mimořádné objednávky, způsob balení dodávaných výrobků, schopnost zabezpečovat JIT-dodávky, nebo nabídka dalších služeb.
4. *Výrobní možnosti dodavatelů* je další věc, kterou nelze opomenout. Znamená to, zda můžeme považovat dodavatele za spolehlivého výrobce. Abychom zjistili, zda je dodavatel spolehlivým výrobcem, zajímá nás například jeho výrobní kapacita a stupeň jejího využití, počet výrobních jednotek, úroveň řízení výroby, stav výrobního zařízení a systém jeho údržby.
5. S rychlým rozvojem komunikačních technologií u dodavatele sledujeme, jaký používá *informační systém* a jak je napojen například na externí komunikační systémy.
6. Nejvýznamnějším kritériem pro volbu dodavatele jsou *celkové pořizovací náklady* a k tomu *platební podmínky*. V poslední době vznášejí podniky požadavky na strukturu nákladů dodavatele. Do kritérií rozhodování se řadí cena, očekávaný vývoj ceny, pořizovací náklady, podíl přímých a režijních nákladů, vývoj nákladů surovinové základny dodavatele, dále lhůty splatnosti faktur a cenové rabaty.

7. *Požadovaná kvalita* je absolutně nejvyšším kritériem, které by měl každý dodavatel splňovat. Dodavatelé, kteří nabízejí nižší kvalitu oproti té požadované, bych vůbec neměli být bráni v úvahu, jelikož u řady kvalitativních parametrů poté nelze zajistit jejich stoprocentní dodržení. Mohou zde působit určité náhodné vlivy, a proto se používá spousta jednoduchých ukazatelů měřících přímo kvalitu dodávek. Jedná se například o procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statistické kontrole jakosti nebo o procentuální podíl vadných dílů z celkového dodaného množství. Také se hodnotí přímé důsledky nekvalitních dodávek na výkonnosti firmy. Jsou to například časové ztráty způsobené ve výrobě dodávkou vadných dílů. Z hlediska požadované kvality je třeba vyhledávat také informace o systému řízení kvality daného dodavatele, o dosavadním vývoji a vyhlídkách do budoucnosti v kvalitě výrobků dodavatele, zda je dodavatel nositelem norem ISO aj. (Gros, Grosová, 2006).

Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů lze obecně rozdělit do sedmi oblastí. Pro správný výběr dodavatele je třeba sledovat jeho finanční situaci, perspektivnost jeho vývoje, logistické služby, které dodavatel poskytuje nebo výrobní možnosti daného dodavatele. Dále je třeba brát v potaz, které informační systémy používá nebo jaké jsou celkové pořizovací náklady a platební podmínky, které dodavatel podniku nabízí. Absolutně nejvyšším kritériem pro výběr dodavatele je kvalita. Dodavatelé, kteří nabízejí nižší kvalitu, by vůbec neměli být bráni v potaz.

2 Charakteristika nákupního procesu a definice standardních postupů ve ŠKODA AUTO a.s.

V této části bakalářské práce budu čerpat jak ze zkušeností, které jsem na oddělení Nákupu získala během své povinné i nepovinné praxe, tak z interních zdrojů ŠKODA AUTO a.s. – hlavně z Nákupního procesu ATM ve Všeobecném nákupu. Firma ŠKODA AUTO a.s. je průmyslovým (výrobním) podnikem, pro nějž je materiál zajišťován specializovaným útvarem – Nákup (B). Hlavní činností Nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. Základní funkce Nákupu jsou:

- přesně zajistit budoucí předpokládanou potřebu materiálu,
- zvažovat potenciální dostupné zdroje pro uspokojování potřeb,
- projednávat a uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách,
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob,
- zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy a manipulačních procesů,
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém,
- zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj jak řídicích, tak hmotných procesů,
- pružně realizovat operativní zásahy v případě, že by bylo ohroženo uspokojování vnitropodnikových služeb.

Do hlavních cílů nákupu se řadí uspokojování potřeb, snižování nákupních nákladů, zvyšování jakosti nákupu, snižování nákupního rizika, zvyšování flexibility nákupu a podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy (dlouhodobá udržitelnost).

2.1 Kompetence a odpovědnost jednotlivých oddělení Nákupu

Oddělení Nákupu ve ŠKODA AUTO a.s. se rozděluje na Výrobní nákup a Všeobecný nákup. Výrobní nákup obstarává nákup přímého materiálu a dílů pro sériovou výrobu a příslušenství. Do jeho komodit patří elektro, interiér, exteriér,

kovy/powertrain. Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. rozdělujeme Nákup do těchto oblastí:

- Nákup naběhy nových produktů (BN)
- Nákup kovy (BM)
- Řízení série a nákup OD/OP (BS)
- Nákup interiér (BI)
- Nákup exteriér (BX)
- Nákup elektro (BE)
- Všeobecný nákup (BA).

Oddělení BN zajišťuje plánování a koordinaci nákupních činností s cílem dosažení finančních targetů a dodržování plánů evropských a zahraničních projektů. Předmětem činnosti BN je v rámci Nákupu řízení projektových skupin Small, Compact, Midsize, řízení zahraničních projektů, řízení procesu technických změn, plánování rozpočtu a sledování materiálových, režijních a personálních nákladů a investic. Na základě včasného sledování a řízení dodavatelů zajišťuje dodávky stěžejních nakupovaných dílů v odpovídající kvalitě a ve stanoveném termínu (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018).

Útvar BM zajišťuje nákup kovového materiálu. Zodpovídá za smluvní vztahy s dodavateli a odpovídající zásobování výroby vozů ve spolupráci s logistikou značky. Hlavní činností oddělení BM je nákup ploché oceli a výrobků z ploché oceli a nákup dílů podvozku (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018).

Útvar BS zajišťuje systémovou a procesní podporu činnosti Nákupu, nákladovou analýzu, řízení dodavatelských kapacit, nákup OD/OP vč. logistických nákladů. Do hlavních činností útvaru patří administrace a správa uživatelů a dat, správa informačních systémů Nákupu, uživatelská podpora, správa procesů Nákupu, procesní centrum, nákladová analýza FS/GS, protikalkulace, investiční a vývojové náklady, podpora při zajišťování kapacit u dodavatelů a zajištění dodávek OD/OP (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018).

Útvar BI zajišťuje nákup výrobního materiálu z oblasti interiérových dílů. Zodpovídá za smluvní vztahy s dodavateli a odpovídající zásobování výroby vozů ve spolupráci s logistikou značky. Předmětem činnosti BI je nákup dílů pro sedačky se všemi podkomponenty, nákup dílů přístrojové desky a cocpitu, střední konzoli se všemi

podkomponenty a nákup dílů dveřních výplní, sloupků, stropních panelů, zavazadlového prostoru a izolací (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018).

Útvar BX zajišťuje nákup výrobního materiálu z oblasti exteriérových dílů. Zodpovídá za smluvní vztahy s dodavateli a odpovídající zásobování výroby vozů ve spolupráci s logistikou značky. Útvar BX se dělí na tři specifitější oddělení podle předmětů, které jsou nakupovány. Nákup dílů exteriér 1 nakupuje pneu, barvy a laky, hadice, gumokovová lůžka, těsnění, vedení skla. Nákup dílů exteriér 2 obstarává nárazníky, zrcátka, lakované díly, nástavbové díly. Nákup dílů exteriér 3 se specializuje na nádrže, skla, izolace, upevňovací elementy (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018).

Útvar BE zajišťuje nákup výrobního materiálu z oblasti elektro dílů. Zodpovídá za smluvní vztahy s dodavateli a odpovídající zásobování výroby vozů ve spolupráci s logistikou značky. Předmětem činnosti útvaru BE je nákup dílů infotainment, nákup kabelových svazků a nákup osvětlení a dveřních modulů (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018).

Všeobecný nákup (BA) se specializuje na nákup investičních celků, náhradních dílů pro stroje a zařízení, provozních prostředků, služeb a ostatních aktivit nevýrobního charakteru. Oddělení Všeobecného nákupu je rozděleno do tří pododdělení podle předmětu činnosti. Oddělení BA/1 se nazývá **Nákup výroby vozu**. Útvar nakupuje lisy, lisovací zařízení, stroje a zařízení pro výrobu karosérií, montážní a dopravní techniku a komponenty. Útvaru BA/1 se později budeme věnovat podrobněji. Útvar BA/2 je **Nákup výroby agregátů a infrastruktury**. Jeho hlavními předměty nákupu jsou 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 a skladovací systémy. Oddělení BAD se nazývá **Nákup služeb a logistických potřeb**.

Předmětem nákupní činnosti BAD jsou všeobecné služby, konstrukční a vývojové práce, logistické služby, marketing, výstavy a veletrhy, služební cesty, tlumočnictví, překladatelství, C-Teile Management a IT – zařízení.

Do skupiny BAD patří **Nákup IT, logistiky a odpadového hospodářství** (BAD/1). Toto oddělení nakupuje IT servis a poradenství, software, hardware, sítě

a komunikační techniku, logistické služby, speciální a univerzální palety, obalový materiál. Dále se zabývá prodejem šrotu a likvidací odpadů nebo nakupuje a prodává pozemky. **Nákup marketingu a služeb** obstarává reklamu, průzkum trhu, eventmanagement, veletrhy, nákup médií, Projektmanagement pro marketing, plánovací výkony (oddělení logistiky, nářaďovny, plánování), služby cestovních kanceláří, hotely a lety. Oddělení **Nákup průmyslových služeb** se specializuje na všeobecné a průmyslové služby, úklid, údržbu, odlakování, automobilové kapaliny, chemikálie, řidičské zkoušky, vzdělání, školení, personální agentury, bezpečnostní služby, transporty a měření. Posledním útvarem Nákupu ŠKODA AUTO a.s. je oddělení **Systémová podpora nákupu**, která zastřešuje IT-systémy využívané napříč celým koncernem VW. Útvar má na starost IT-systémovou podporu, optimalizaci procesů, CTM a BTM.

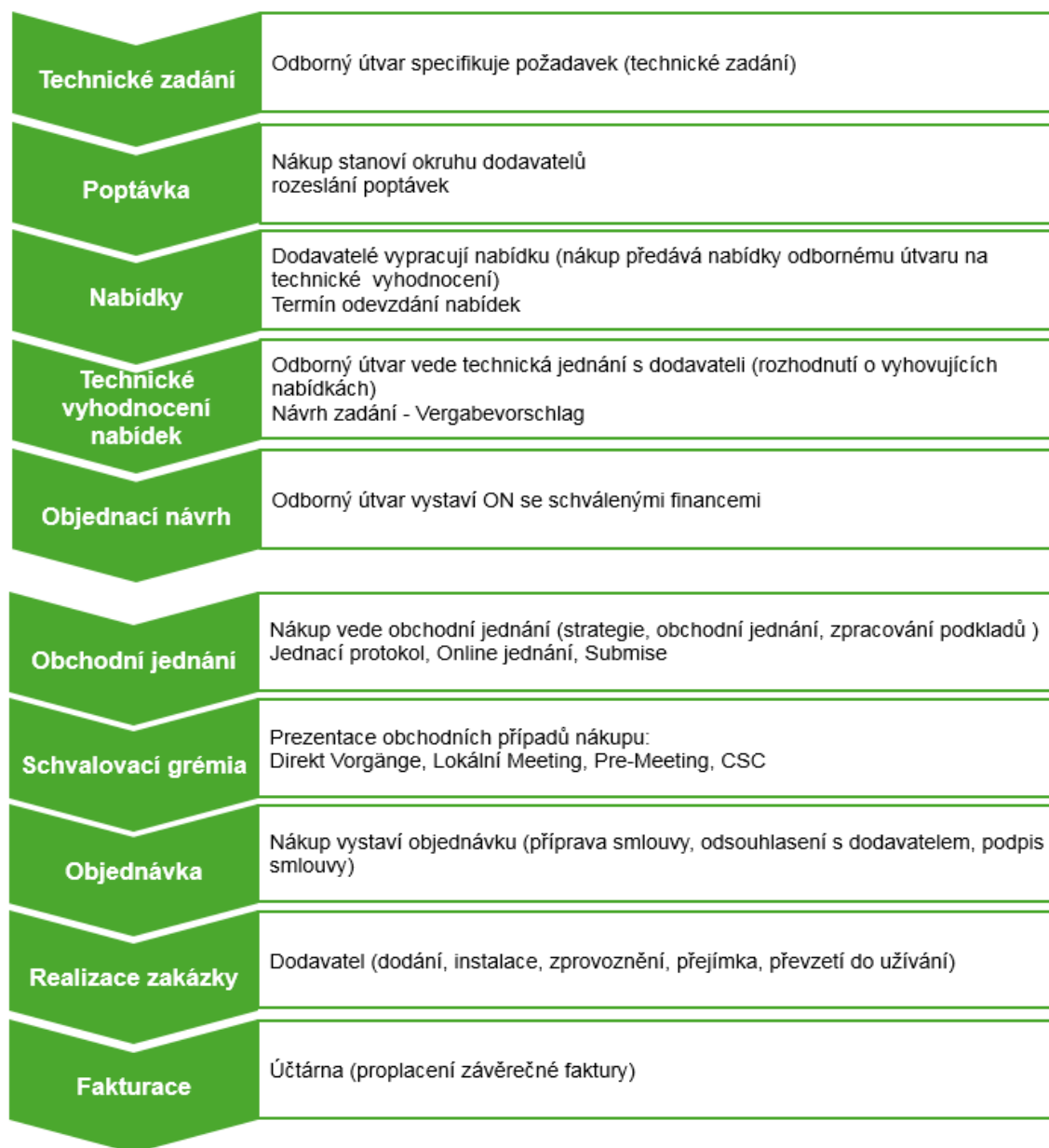
2.2 Nákupní proces Všeobecného nákupu ŠKODA AUTO a.s.

Ve ŠKODA AUTO a.s. rozlišujeme tři procesy nákupu podle hodnoty obchodního případu:

- CTM – do 5.000 EUR – slouží k hromadnému zpracování menších požadavků, případy jsou zpracovány se strojní podporou,
- BTM – 5.001 – 10.000 EUR – součástí ON je minimálně 1 technicky vyhovující nabídka
- BTM – 10.001 – 49.999 EUR – součástí ON jsou minimálně 3 srovnatelné, technicky vyhovující nabídky + návrh zadání, na základě interních pravidel rozhoduje BA, zda se objednávka bude vyřizovat přes BTM,
- ATM – od 50.000 EUR – výběrová řízení na základě technického zadání. Zajištění okruhu poptávaných firem je v kompetenci BA.

Cílem bakalářské práce není popis procesu na úrovni BTM a CTM, proto se další informace budou vztahovat pouze k procesu ATM. V ATM procesu se pořizují ty nejdůležitější položky, které ovlivňují směřování firmy ŠKODA AUTO a.s. Nákupní proces ATM se dělí na jednotlivé fáze, které jsou vyobrazeny

v následujícím obrázku. Tyto fáze nákupního procesu budou dále detailně popsány:



Zdroj: (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018)

Obrázek 3: Nákupní proces ve ŠKODA AUTO a.s.

2.2.1 Interní sdělení + Technické zadání

Prvním krokem v procesu ATM je **Interní sdělení + Technické zadání**. V Interním sdělení je napsáno, čeho se daný případ týká (předmět nákupu, hala + závod, projekt – modelová řada), předpokládaný budget a doporučené firmy, které by

mohly danou zakázku realizovat. Pokud má být případ projednán pouze s jednou firmou, je součástí interního zadání odůvodnění, proč pouze jedna firma (single sourcing, rozšíření, Bemi-komponenty, know-how atd.). Dalším krokem je **Technické zadání** (TZ), které musí být vyhotoveno v českém a cizím jazyce (zpravidla německý nebo anglický jazyk). Technické zadání musí obsahovat:

- detailní popis předmětu nebo služby včetně speciálních požadavků odborného útvaru (technické parametry, požadavky na využívání ploch a prostor společnosti, aj.),
- ostatní požadavky na systém dodavatele jako záruka důvěryhodnosti (předložení příslušných certifikátů atd.),
- požadovanou strukturu cenových nabídek,
- termínový plán (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018).

Firmy jsou poptány v systému **GLOBE**. Systém GLOBE je software, který je určený všem nákupním oddělením v koncernu VW. Přes tento systém se provádí výběr dodavatelů (Global sourcing proces), probíhají veškeré schvalovací procesy, připravují se prezentace, hodnocení dodavatelů a vlastní proces poptávky. Po založení v GLOBE dostane případ specifické označení (začíná SK 2018 ...). Podle tohoto označení lze případ v budoucnu jednoduše dohledat, například kdyby bylo potřeba případ porovnat s nějakým předchozím případem (ceny, hodinové sazby atd.). Tento případ budou moci dohledat všichni nákupčí z koncernu VW, kteří ho budou chtít použít pro veškeré potřeby u vlastních případů. Okruh poptávaných firem (Bieterliste) je čistě v kompetenci nákupčích BA, odborný útvar může firmu doporučit, ne však nominovat. Každý nákupčí má k sobě přiřazený tzv. eCl@ss (klasifikace produktové kategorie) podle toho, jaké zařízení, materiál nebo službu nakupuje. Podle objemu nákupu, peněžního objemu nebo eCl@ssu musí proběhnout schválení okruhu dodavatelů (Bieterliste) buď od koordinátora Všeobecného nákupu, nebo ze strany oddělení Koncernového nákupu. Bieterliste musí být schváleno dříve, než se rozešlou poptávky. Poté se do GLOBE vloží technické zadání, stanoví se termín odevzdání nabídek a vytvoří se „Průvodní dopis“, ve kterém všichni poptaní dodavatelé naleznou veškeré informace týkající se případu. Průvodní dopis je předpřipraven v systému GLOBE a nákupčí pouze doplní informace o právě probíhajícím obchodním případu. Jedná se o adresu dodavatele, číslo obchodního případu, název obchodního případu, termín

odevzdání nabídek, termín dodání zboží nebo služby, kontaktní údaje na poptávajícího, dodací a platební podmínky a nesmí chybět podpisy oprávněných osob. Průvodní dopis, technické zadání a další příslušné podklady (např. nákresy, fotografie aktuálního stavu atd.) se odešlou vybraným dodavatelům online přímo ze systému GLOBE. Aby mohla firma poptávku obdržet a odeslat zpět nabídku, je třeba, aby se registrovala v celosvětové databázi „DUN & Bradstreet“ (slouží pro výměnu informací mezi obchodními partnery) a na platformě dodavatelů na webové stránce www.vwgroupsupply.com. Na poslání nabídky (vložení do GLOBE) mají firmy zpravidla 14 až 28 dní po poptání (záleží na objemu zakázky a obtížnosti případu), někdy i více.

V případě, že dodavatel zažádá o prodloužení termínu pro odevzdání nabídek, je nutná konzultace s odborným útvarem (zda nedojde k ohrožení termínu realizace), následuje prodloužení termínu odevzdání nabídek všem zúčastněným firmám daného výběrového řízení. Pro zahrnutí nabídky do výběrového řízení, je nutné, aby poptaná firma poslala nabídku v rozpracované formě s celkovou částkou. Jakmile se předají nabídky na technické vyhodnocení, nelze přijímat žádné dodatečné nabídky (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018).

Po uplynutí doby, kterou mají firmy na poslání nabídek, jsou veškeré dokumenty a materiály ze systému staženy a odeslány na odborný útvar, který je zkontroluje a technicky vyhodnotí, zda nabídky odpovídají technologickým, kvalitativním a časovým požadavkům, které byly firmám oznámeny v technickém zadání. V případě jakýchkoliv nejasností kontaktuje odborný útvar firmu, u které byly nalezeny různé nedostatky. Firma má možnost nabídku upravit nebo doplnit za předpokladu, že dokáže splnit veškeré požadavky odborného útvaru. V opačném případě je tato firma vyhodnocena jako technicky nevyhovující. Dalšími důvody, proč je firma technicky nevyhovující může být to, že nemá dostatek kapacit, nemá zájem o daný projekt, nemá možnost splnit termínový plán nebo rozsah případu může být mimo portfolio dané firmy. Po technickém vyhodnocení pošle odborný útvar zpět na BA vyhodnocení nabídek a vyplněný a podepsaný **Návrh zadání** (Vergabevorschlag), kde je uveden případ, kterého se to týká (označení SK 2018 ...), předmět dodávky, účel práce nebo dodávky, číslo technického zadání, poptané firmy, číslo a datum nabídky, částka, zda je/není firma technicky v pořádku + odůvodnění, organizační jednotka, místo, datum, podpis a razítko vedoucího

organizační jednotky. Návrh zadání musí být vyhotoven v českém a cizím jazyce, protože je součástí prezentace, která je nejčastěji vedena taktéž v cizím jazyce. Výsledek vyhodnocení nabídek a zasílání informací do firmy, zda je technicky vyhovující nebo ne je čistě v kompetenci odborného útvaru. Technická jednání jsou čistě v kompetenci odborného útvaru, obchodní jednání jsou v kompetenci Nákupu, odborný útvar se ho neúčastní, ani do něj nijak nezasahuje.

2.2.2 Objednací návrh

Po technickém vyhodnocení firem a zaslání Návrhu zadání vystaví odborný útvar ŠA **Objednací návrh** (ON). Podle interních předpisů ŠKODA AUTO a.s. musí být každý objednávací návrh schválen ze strany controllingu. Jedná se o schválení finančních prostředků, které jsou potřeba vynaložit na pořízení daného zařízení, materiálu či služeb. Podle hodnoty a předmětu nákupu je objednávací návrh poslán do určitého oddělení nebo pododdělení (CTM, BTM), kde se pomocí aplikace přiřadí ke konkrétnímu nákupčímu. Pokud má objednávací návrh hodnotu do 50.000 EUR, posílá se ON na BTM nebo CTM oddělení, které případ zpracuje bez pomoci systému GLOBE, pouze pošle jednací protokol a poté danou potřebu nebo službu objedná. Objednávka může být vystavena až po schválení daného ON.

Objednávací návrh je ve ŠKODA AUTO a.s. tvořen v systému SAP, který standardizuje všechny návrhy do jedné podoby. ON by vždy měl obsahovat:

- číslo ON,
- základní údaje o výstavci ON (útvary)
- předmět dodávky, materiálu, služby,
- množství a předpokládaná výše ceny,
- termín dodání,
- číslo konta, ze kterého budou hrazeny náklady na pořízení,
- datum vystavení ON,
- podpisy výstavce ON, zástupce Controllingu, vedoucího útvaru (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018).

2.2.3 Obchodní jednání

Pro zahájení obchodního jednání musí mít nákupčí vypracovaný a podepsaný Návrh zadání (Vergabevorschlag) od odborného útvaru a zajištěné finanční krytí, to znamená mít schválený Objednací návrh. ON musí být minimálně v hodnotě nejnižší nabídky technicky vyhovující firmy. Než začne obchodní jednání, připraví si nákupčí funkční porovnání (porovnání s předchozími případy v celém VW, aby mohl stanovit strategii jednání), stanoví strategii jednání (není povinnost projednávat všechny technicky vyhovující nabídky) a snaží se o minimální počet kol jednání.

Po vyhodnocení nabídek odborným útvarem a jeho následným zasláním na oddělení Nákupu ŠA, se na základě mnohaletých zkušeností s danými firmami, které jsou účastníky výběrového řízení, rozhodne pro vhodnou strategii jednání, která má za úkol maximalizaci úspor prostředků, jimiž disponuje odborný útvar. Tato strategie je klíčová pro plnění cílů a požadavků, které jsou stanoveny vedoucím managementem odpovědným za oblast Nákupu společnosti ŠKODA AUTO, a.s., které se v neposlední řadě shodují s cíli a vizemi společnosti a mají své místo v jejích kořenech (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018).

Zvolená strategie může mít mnoho podob, například:

- využitím Best Bidu – **Cherry Picking** – viz. příklad:

Příklad:

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

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

Zdroj: (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018)

Obrázek 4: Příklad Cherry Pickingu

- využití Brenchmarku – stanovení **Targetu**
 - Target je pro všechny firmy stejný a vždy se stanovuje v absolutní hodnotě (EUR, CZK). Počítá se %ním poklesem od nejnižší nabídky,

od Cherry Pickingu (viz. příklad) nebo na základě zkušeností nákupčího z obdobných případů nebo podle zkušeností nákupčího s danou firmou.

Stanovení targetu 15% od Cherry Pickingu ▪ Výpočet: $52.000 * 0,85 = 44.200 \text{ €}$ Stanovení targetu: 15% od Best Bidu ▪ Výpočet: $60.000 * 0,85 = 51.000 \text{ €}$
--

Zdroj: (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018)

Obrázek 5: Stanovení targetu

Obchodní jednání většinou probíhá těmito způsoby:

- telefonicky,
- E-mailem – nejčastěji používané,
- osobním jednáním – je pravidlem, že jednat začínáme s nejdražší firmou, s nejlevnější firmou jednáme jako s poslední,
- OVS – online jednání,
- submisí.

Výsledek jednání musí být vždy zaprotokolován v **Jednacím protokolu** (JP). JP je dokumentem využívaným každodenně na oddělení BA. Jednání pomocí JP je snadno použitelné a dává prostor k vytvoření taktiky ze strany nákupčího. Jednací protokol musí vždy obsahovat tyto údaje:

- název firmy, se kterou jednáme,
- předmět jednání,
- číslo a datum oboustranně schválené nabídky,
- kontaktní údaje – obchodní partner a nákupčí Škoda,
- cena nabídky před jednáním,
- target – není povinný,
- sleva v % a absolutní hodnotě (CZK, EUR, ...),
- dodací podmínky,
- místo dodání,
- termín dodání,

- platební podmínky,
- penále,
- místo a datum, podpis odpovědné osoby ze strany dodavatele (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018).

Jednací protokol posílá nákupčí na každou firmu zvlášť. Dodavatel svým podpisem potvrzuje cenu, dodací a platební podmínky a termín dodání. Jednání pomocí jednacího protokolu probíhá většinou elektronickou formou (E-mailem). Další možností je osobní jednání, kdy firma vyplní jednací protokol přímo na oddělení BA. Pokud probíhá osobní jednání, musí se s každou firmou jednat v jiný čas, nesmí se stát, aby nákupčí jednal s více firmami najednou.

Po obdržení JP nákupčí vyhodnotí výsledek. Buď může výběrové ukončit s tím, že z cenového hlediska zvolí nejlepšího dodavatele, nebo (za předpokladu, že ví, že může dostat vyšší slevu) znovu zaslat JP pro druhé kolo, buď na všechny dodavatele, nebo na zúžený počet dodavatelů. Jednání pomocí jednacích protokolů může být propojeno s osobním jednáním s dodavateli, pokud si to situace vyžaduje. Nákupčí může nechat JP volný nebo stanoví target na požadovanou hodnotu. Firma, která targetu dosáhne, s největší pravděpodobností zakázku získá. Výsledkem obchodního jednání je zvolení dodavatele, který nabídl nejnižší cenu, akceptuje dodací a platební podmínky a termíny dodání.

OVS – e-aukce, je další používanou metodou jednání jak ve ŠKODA AUTO a.s., tak v celém koncernu VW. OVS urychluje jednání Nákupu s dodavateli, jelikož je možné jednat s více dodavateli najednou. E-aukce mají více podob:

- **Semafor** – dodavatelé snižují cenu své nabídky, ale neví, kolikrát v pořadí jsou, jelikož je využíván systém „Semaforu“ – dodavatel pomocí barev (červená, žlutá, zelená) vidí, jak na tom je jeho nabídka oproti konkurenci. Pokud je zelený, nachází se v nejlepší cenové relaci jako ostatní dodavatelé, žlutá barva napovídá, že je více vzdálen od nejnižší nabídky a červená barva značí, že nabízí jednu z nejvyšších nabídek a dodavatel je nejvíce vzdálený od nejlepší nabídky. Po OVS můžeme jednat pouze s firmami, které byly v zelené a žluté oblasti. Tento druh jednání je vhodný, pokud jsou mezi nabídkami velké cenové rozdíly.

- **Holandská aukce** (Dutch Ticker) – je typ konečného jednání. Nákupčí stanoví velmi podhodnocenou nabídku, kterou v průběhu času postupně zvyšuje. Firma, která jako první přistoupí na aktuálně navrhovanou cenu, získá zakázku. V tomto případě jednání firmy nevedí s kým v daném tendru soutěží a po ukončení aukce se ani nedozví, kdo a za kolik zakázku získal. Firma, která získá zakázku, taktéž neví, s kým v daném případě soutěžila. Pokud žádná firma na žádnou nabídku nezareaguje, je aukce ukončena bez stanoveného vítěze.

Poslední z metod jednání je Submise. Používá se výjimečně a musí se jednat alespoň se dvěma firmami. Submise je typ konečného jednání stejně jako holandská aukce. Submise se používá v případě, když jsou nabídky dvou a více firem nepatrně odlišné (zpravidla do 2 %) a její použití musí být odsouhlaseno s koordinátorem. Firmy obdrží konkrétní datum a čas, do kdy mají submisní jednací protokol osobně donést v zapečetěné obálce na oddělení Nákupu. Po uplynutí termínu otevře nákupčí společně se svým koordinátorem obálky, a výsledné ceny ze submise zapíšou do formuláře pro submise a svými podpisy tyto ceny potvrdí.

Jednání pomocí jednacího protokolu je pouze v kompetenci nákupčího, použití OVS, holandské aukce nebo submise musí nákupčí předem projednat se svým koordinátorem.

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

- Cílem jednání je dosažení stejných cenových podmínek opčního objemu, jako u hlavního objemu, který je objednáván nyní.
- Sleva na opci musí být ve stejné výši jako u hlavního objemu, projednávaná opce nesmí být ve stejné výši, nebo alespoň za stejných jednotkových sazeb.
- Projednávaná opce by měla vždy být levnější u vybraného dodavatele, než u konkurence (viz příklad).

- Součástí jednání je i platnost opce, která musí být jasně stanovena (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018).

Příklad projednání s opcí:

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

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

Zdroj: (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018)

Obrázek 6: Příklad jednání s opcí

Součástí jednacího protokolu je také projednání platebních podmínek. Nákupčí mají možnost využít 3 druhy platebních podmínek:

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

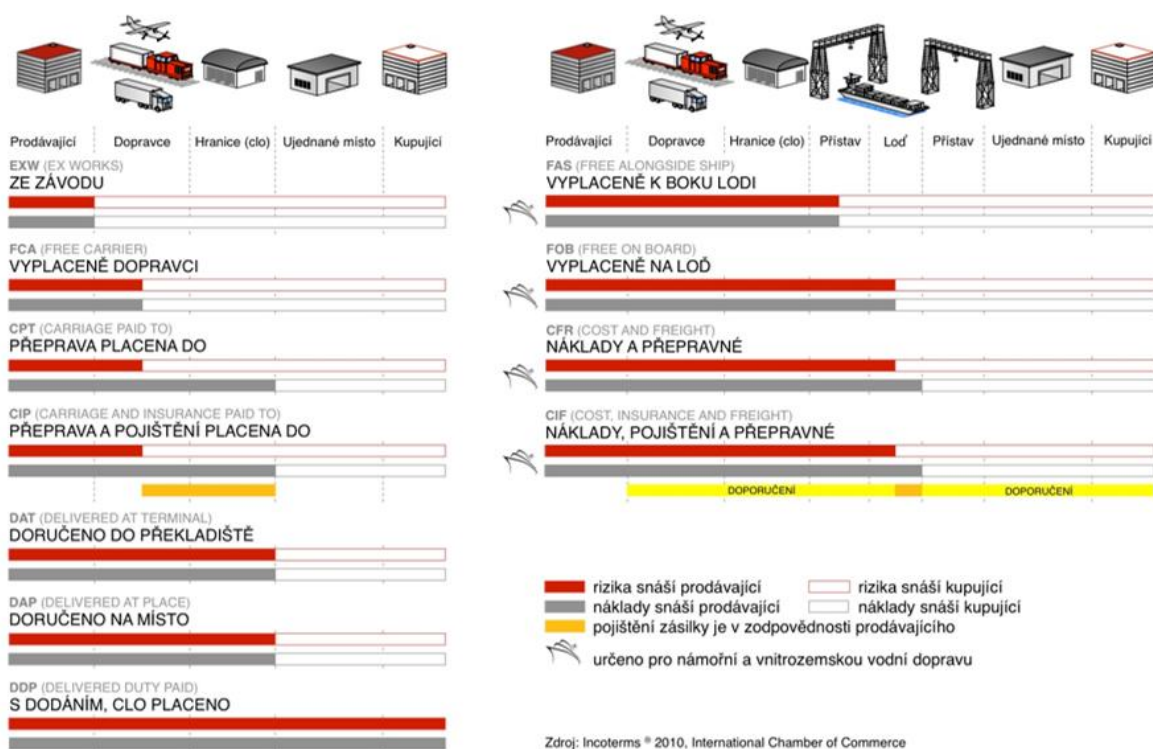
Zálohovou platbu lze použít pouze u opodstatněných případů, nebo na základě požadavků odborného útvaru. Zálohové platby se dělí na platbu bez bankovní garance (do 25 000 EUR včetně DPH na firmu) a platbu proti bankovní garanci (nad 25 000 EUR včetně DPH). Pokud je zvolena varianta platebních podmínek se zálohovou platbou, musí vše být zaznamenáno a od firmy potvrzeno v jednacím protokolu u platebních podmínek.

Pokud jsou stanoveny jiné než výše uvedené platební podmínky, je třeba tyto nestandardní platební podmínky odsouhlasit s odborným útvarem, oddělením Controllingu a oddělením Treasury. Tyto podmínky se používají pouze ve výjimečných případech.

Nedílnou součástí jednacího protokolu jsou také dodací podmínky (Incoterms). Podmínky Incoterms se používají pouze u zboží. Základní pravidla pro používání Incoterms ve ŠKODA AUTO a.s. jsou:

- užívání Incoterms 2010,
- **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).

V případě objednání služeb nejsou dodací podmínky specifikovány.



Zdroj: (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018)

Obrázek 7: Dodací podmínky dle Incoterms 2010

2.2.4 Schvalovací grémia

Po ukončení obchodního jednání, kdy je vybrán konečný dodavatel, je třeba případ obhájit a schválit. Ve ŠKODA AUTO a.s. je několik druhů schvalovacích procesů.

Jednotlivé druhy schvalovacích procesů jsou rozděleny podle hodnotové hranice, nákupčí tedy může podle hodnoty kontraktu určit, který typ schvalování ho čeká. GLOBE případy nad 750 000 EUR musí být schváleny s koncernovým nákupčím ještě před termínem lokálního meetingu. Proces prezentování spočívá v tom, že nákupčí svůj případ detailně představí vedení Nákupu a případně zodpoví jejich dotazy. Proces schvalování probíhá v několika krocích podle hodnoty zakázky. Pokud je zakázka nad 750 000 EUR, probíhá prezentace ve dvou nebo třech úrovních. Nejprve je případ prezentován na lokálním meetingu ve ŠKODA AUTO a.s., po schválení je případ prezentován na Pre-meetingu koncernovému vedoucímu příslušného oddělení (BA) společně s dalšími případy ostatních značek VW a případně, že je zakázka nad 2 000 000 EUR, prezentuje se na CSC, kdy je případ prezentován pomocí videokonference vedení Všeobecného nákupu na koncernové úrovni.

Hodnotové hranice a typy schvalovacích procesů jsou vyobrazeny na následujícím obrázku.

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

Zdroj: (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018)

Obrázek 8: Schvalovací procesy podle objemu zakázky

Pro schválení případu musí nákupčí připravit prezentaci, kterou poté nahraje do GLOBE a přihlásí se na předem stanovený termín prezentací podle hodnoty zakázky. Případy se prezentují zvlášť podle peněžní hodnoty v předem stanovených pravidelných termínech prezentací. Prezentace se skládá z několika částí, které se vždy liší podle případu. Prezentace obsahuje popis dodávaného

zařízení, materiálu nebo zboží, hodnotu zakázky a dodavatele, který zakázku získal. Dále v prezentaci nalezneme srovnání cen všech technicky vyhovujících firem a další požadovaná srovnání podle složitosti nebo rozsahu případu. Nákupčí musí umět výsledek výběrového řízení obhájit a případně odpovědět na doplňující otázky ze strany vedení. Nákupčí tedy musí být perfektně připraven, musí znát veškeré detaily, které se případu týkají a musí své kroky jednání řádně odůvodnit.

U investičních případů, kdy je hodnota nad 250 000 EUR se uvádí **Rating**. Rating je hodnocení finanční situace dané společnosti vzhledem k riziku splnění zakázky. Platnost ratingu je maximálně 4 týdny. Nákupčí může zadat zakázku pouze firmě, která má rating CCC nebo lepší. Zadání zakázky na firmu ratingem CC a horším musí být akceptováno odborným útvarem (v písemném vyjádření).

Na následujícím obrázku lze vidět hodnoty pro rozdělení rizika firem do různých skupin:

Risk classes – external Ratings

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

Zdroj: (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018)

Obrázek 9: Rozdělení dodavatelů dle rizikovosti

Oznámení o výsledku výběrového řízení dostanou pomocí automatické hlášky ze systému GLOBE pouze dodavatelé, kteří v daném výběrovém řízení nevyhráli. Vítězná firma je o získání zakázky informována v objednávce, kterou poté obdrží.

2.2.5 Objednávka

Předposledním krokem k uzavření případu je vystavení objednávky. Vystavení objednávky probíhá v okamžiku, kdy je případ odprezentován a schválen kompetentními osobami. Objednávku vystavuje nákupčí v systému SAP (SAP je informační systém, který využívá Všeobecný nákup ŠKODA AUTO a.s. k vystavování objednávek). Objednávka musí obsahovat veškeré informace, které se týkají předmětu dodávky, projednaných cen, platebních podmínek, dodacích podmínek (datum dodání, místo dodání, Incoterms), konta, ze kterého bude dodávka hrazena, nákladového střediska, pro které je dodávka určena (odborný útvar). Nechybí ani název a adresa dodavatele a jméno s kontakty na nákupčího, který případ projednal a objednal, technická dokumentace, garance, penále a právní vztahy. Kroky, které musí nákupčí při vystavování objednávky podniknout, jsou upraveny interními materiály:

1. Vystavení objednávky v SAP (standardně bez DPH),
2. Schválení objednávky – podpisem odpovědných osob (vždy alespoň 2 osoby) podle objemu zakázky (koordinátoři, vedoucí, nad 1 000 000 EUR představenstvo),
3. Originál podepsané objednávky obdrží dodavatel – odeslání poštou,
4. Kopie objednávek u sebe archivuje nákupčí,
5. Následuje uzavření GLOBE případu – doplnění čísla objednávky a ohodnocení dodavatele,
6. Archivace dodavatelem potvrzené objednávky (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018).

Uzavření GLOBE případu obnáší vložit číslo objednávky do systému a ohodnotit dodavatele z nákupního hlediska. Do hodnocení patří cenová úroveň, transparentnost cen a nákladů, schopnost řešení problémů, inovace, spolupráce, servis a podpora. Dodavatele poté ještě hodnotí odborný útvar z hlediska zpracování nabídek, vývojové fáze (projektování, konstrukce, tvorba koncepce), provedení / realizace, výstavby / uvedení do provozu / náběhu u zákazníka, provozu / servisu. Oblasti hodnocení jsou tři, oblast A (92 – 100 bodů) – vyhovující s minimálním rizikem pro obchodní spolupráci, dobré zkušenosti v dosavadní spolupráci, oblast B (81 – 91 bodů) – vyhovující s vyšším rizikem pro obchodní

spolupráci, určité připomínky k dosavadní spolupráci a oblast C (0 – 80 bodů) – nevyhovující – špatné obchodní zkušenosti. Tímto práce nákupčího k případu končí.

2.2.6 Realizace zakázky a fakturace

Po obdržení objednávky ze strany dodavatele začíná samotná realizace případu. Realizace případu obnáší například dodání, popřípadě instalaci, zprovoznění, kontrolu stavu, školení pracovníků, předání do provozu nebo užívání.

Po realizaci zakázky zasílá firma fakturu/y na oddělení účtárny, které provede fakturaci podle interních směrnic. Toto ale již není odpovědností Všeobecného nákupu.

3 Analýza řešení stávajících nestandardních postupů a návrhy na stanovení nového procesu.

Pro cíl této bakalářské práce, tedy stanovení nového procesu poslouží jako příklad obchodní případy z roku 2017, na kterých jsem se sama podílela. Jednalo se o úpravu horkovodního potrubí pro lakovnu v Mladé Boleslavi, které mělo být řešeno ve třech etapách. První etapa byla zpracována v rámci BTM objednávky, tudíž se budeme zabývat pouze druhou a třetí etapou. V těchto případech byly použity různé metody jednání, jelikož neexistuje žádná směrnice, která by řekla, která metoda jednání je nejlepší a jak dále postupovat, pokusím se navrhnout nové řešení, které by do budoucna mohlo ušetřit nákupčím Všeobecného nákupu nejen finance, které poté odborný útvar může využít efektivněji, ale i čas, který může nákupčí ušetřit a věnovat dalším obchodním případům.

Data jsou z důvodu jejich utajení roznásobena koeficientem.

3.1 Výběrové řízení pro úpravu horkovodu – 1. etapa

Jak již bylo zmíněno výše, 1. etapa byla v rámci BTM objednávky, to znamená, že cena zakázky byla pod 50 000 EUR. Nákupčí obdržel 3 technicky vyhovující nabídky na firmy A, B a C.

Tab. 1: Vyhodnocení dodavatelů pro úpravu horkovodu - 1. etapa

Vyhodnocení dodavatelů - Úprava horkovodu 1. etapa		
Dodavatel	Celkem	Poznámka
A	811 285 Kč	t.i.O.
B	837 246 Kč	t.i.O.
C	856 734 Kč	t.i.O.

Zdroj: (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2017)

Na všechny tři firmy byl poslán jednací protokol s targetem, kdy nejlevnější firmou byla firma A. Jelikož rozdíl mezi nabídkou první a druhé nejlepší firmy byl více jak 2 %, nebylo třeba dělat druhé kolo jednání a firma A zakázku získala.

3.2 Výběrové řízení pro úpravu horkovodu – 2. etapa

Dalo by se předpokládat, že na základě předchozí objednávky, kdy první etapu horkovodu realizovala firma A, že i druhá etapa bude v režii této firmy. Jelikož se jednalo o objem nad 50 000 EUR, je objednávka této úpravy v režii ATM nákupčího. Daná firma nemá žádné know-how ani není jediným doporučeným dodavatelem, není třeba, aby byla poptána jako jediná. Znamená to, že odborný útvar zašle technické zadání na oddělení BA a případ bude založen v systému GLOBE a poptán online. Případ byl založen pod označením SK 2017 001xxx a byl projednáván od srpna 2017. Nákup mezitím vytvořil Bieterliste, kde bylo nominováno 17 dodavatelů. Na tyto dodavatele byla následně poslána online poptávka. Termín pro poslání nabídek byl stanoven na tři týdny, kdy se počet dodavatelů zredukoval na pouhé tři – A, C a D. Nabídky byly odeslány na odborný útvar k technickému vyhodnocení. Během technického vyhodnocení byla firma D vyhodnocena jako technicky nevyhovující a Nákup tedy jednal pouze se dvěma firmami.

Tab. 2: Vyhodnocení dodavatelů pro úpravu horkovodu - 2. etapa

Vyhodnocení dodavatelů - Úprava horkovodu 2. etapa		
Dodavatel	Celkem	Poznámka
A	4 304 950 Kč	t.i.O.
C	4 468 271 Kč	t.i.O.
D	1 990 334 Kč	t.n.i.O.

Zdroj: (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2017)

Firma D byla vyhodnocena jako nevyhovující z toho důvodu, že neměla dostatečnou kapacitu pro termín. Firma by tedy nestihla úpravu včas realizovat. Oddělení Nákupu se rozhodlo pro poslání jednacího protokolu bez targetu. Po prvním kole jednání byl rozdíl mezi oběma nabídkami více než 4 %, tudíž nebylo potřeba dále jednat s oběma firmami. Druhé kolo jednání – jedací protokol s targetem – bylo posláno pouze na nejlepší firmu, tedy firmu A, zda by ještě neposkytla nějakou dodatečnou slevu. Druhou etapu úpravy horkovodu tedy opět získala firma A.

3.3 Výběrové řízení pro úpravu horkovodu – 3. etapa

Třetí, a tedy poslední část úpravy horkovodu byla opět projednávána v rámci ATM procesu, jelikož její objem opět přesahoval 50 000 EUR. Příklad byl založen pod označením SK 2017 002xxx a byl projednáván od října 2017. Do online poptání bylo opět nominováno 17 dodavatelů, avšak pouze dvě firmy na poptání zareagovaly a poslaly nabídku.

Tab. 3: Vyhodnocení dodavatelů pro úpravu horkovodu - 3. etapa

Vyhodnocení dodavatelů - Úprava horkovodu 3. etapa		
Dodavatel	Celkem	Poznámka
A	9 044 965 Kč	t.i.O.
B	9 141 833 Kč	t.i.O.

Zdroj: (Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2017)

Jednací protokol bez targetu byl poslán na firmy A a B. Již od začátku jednání měly firmy velmi podobné nabídky, tudíž bylo obtížné získat nějakou dodatečnou slevu, aby rozdíl mezi oběma nabídkami činil více než 2 %. Jelikož ani jedna z firem neposkytla žádnou slevu, bylo potřeba rozhodnout, jak postupovat dále. Dalším kolem jednání byla Holandská aukce, která měla o vítězi rozhodnout. Během Holandské aukce však ani jedna z firem nezareagovala a neposkytla slevu. Po poradě s koordinátorem byl na firmy poslán jednací protokol – Submise. Submisi musí dodavatel osobně donést v zapečetěné obálce na oddělení Nákupu v předem stanovený datum a čas. Po otevření Submise se zjistilo, že firmy opět neposkytly žádnou slevu. Rozdíl mezi cenovými nabídkami obou firem byl tedy stále stejný. Jelikož je Submise konečným jednáním, nemohlo být posláno další kolo jednání, i když by se dalo očekávat, že by firmy reagovaly stejně, jako v předchozích kolech. Po třech kolech jednání tedy opět zvítězila firma A.

3.4 Návrh pro zlepšení

V tomto případě by bylo ideální začít celý případ pro třetí etapu projednávat znovu. V Bieterliste bylo nominováno 17 dodavatelů a nabídku poslali pouze dva. Řešením by mohlo být poptání ještě více dodavatelů, které by si nákupčí nominoval buď na

základě zkušeností od kolegů, nebo by si potenciální dodavatele vyhledal na internetu podle předmětu zakázky. Navýšením počtu dodavatelů by vznikla větší konkurence a firmy by se musely mezi sebou trochu „poprat“ než by jedna z nich zakázku získala. Bylo by vhodné aktivně vyhledávat další firmy, které mají stejnou nebo alespoň podobnou oblast působnosti a zároveň by mohly mít velký vliv na snižování cen. Dále by bylo potřeba zjistit, proč dodavatelé, se kterými se jednalo, v předchozích etapách nyní neprojeví zájem o tento případ. V případě menších problémů či nedostatků by firmy (po vyřešení problémů a nedostatků s odborným útvarem) mohly být součástí cenového jednání a počet dodavatelů by se opět navýšil.

Kdyby bylo vyhovujících alespoň 5 a více dodavatelů, probíhalo by jednání na základě jednacího protokolu s targetem. Podle prvního kola jednání by se rozhodlo, kolik firem bude přizváno do druhého kola. Druhé kolo by mohlo probíhat pomocí e-aukce, konkrétně „Semaforu“, kde by dodavatelé viděli podle barvy, jak si oproti konkurenci vedou. Podle toho, kolik firem by zůstalo v zelené a žluté oblasti by mohlo probíhat další kolo jednání. Pokud by se jednalo o dvě a více firem, byla by vhodná Holandská aukce. Nákupčí by nejlevnější nabídku ještě více podhodnotil a firmy by nevěděly, jak na tom oproti konkurenci jsou, tudíž by musely kývnout na určitou cenu, která nemusí vůbec odpovídat jejich původní nabídce. Pokud by některá z firem potvrdila nabízenou cenu ze strany ŠA, automaticky by vyhrála a získala zakázku. Pokud by v aukci žádná z firem nezareagovala, posledním krokem v jednání by byla Submise. Všichni dodavatelé by museli donést jednací protokol – Submisi v zapečetěné obálce osobně na oddělení Nákupu. Na základě výsledků ze Submise by byla vyhlášena vítězná firma.

Před Holandskou aukcí by mohlo proběhnout ještě osobní jednání s každým dodavatelem zvlášť, kde by jim byla vysvětlena daná situace a potřeba poskytnutí další slevy. Pokud by dodavatelé během osobního jednání neposkytli žádnou slevu, obdrželi by z oddělení Nákupu zvací dopis k Holandské aukci, kde by jim bylo zdůrazněno, že se jedná o finální kolo jednání. Pokud by Holandská aukce vyšla opět bez vítěze, přistoupilo by se k Submisi.

3.5 Další případy nestandardního jednání

Na oddělení Nákupu se zřídka stane, že nákupčí najednou neví, jak si poradit s určitým případem. K nákupnímu procesu totiž neexistuje žádný návod, popřípadě směrnice, která by nákupčímu řekla, jak v nestandardním případě postupovat. V příkladu, který byl uveden v bakalářské práci bylo nestandardním jednáním to, že firmy, které se účastnily cenového jednání, neposkytly už žádnou slevu a rozdíl jejich nabídek byl menší než 2 %. Rozdíl, kterého by měl nákupčí docílit, má být vyšší než 2 %.

Jako další příklad nestandardního jednání můžeme uvést případ, kdy při online poptání nákupčí neobdržel ani jednu nabídku. Řešení by mohlo být více. Nejideálnější by bylo kontaktovat dodavatele, z jakého důvodu nabídku neposlal. Na základě odpovědi by po dohodě s odborným útvarem mohlo dojít ke změně technického zadání, úpravě termínů (odevzdání nabídek, dodání, realizace) a případ by se znovu poptal. Samozřejmě by se mohl rozšířit seznam poptaných dodavatelů (Bieterliste). Seznam dalších potenciálních dodavatelů by nákupčí mohl získat od kolegů z Nákupu, odborného útvaru, z předchozích případů v GLOBE nebo z internetu.

Za nestandardní jednání můžeme považovat i to, kdy firma během cenového jednání bezdůvodně od případu odstoupí a nákupčí najednou nemá s kým případ projednávat. Jako řešení se nabízí kontaktování firmy, z jakého důvodu od případu odstoupila (kapacity, termíny atd.) a za jakých podmínek by byla schopna zakázku realizovat. Poté by se kontaktoval odborný útvar a na základě rozhodnutí odborného útvaru by se nákupčí s firmou dohodnul na nových podmínkách. Pokud by nově stanovené podmínky nevyhovovaly odbornému útvaru, Nákupu nebo firmě, případ by se s největší pravděpodobností stornoval a znovu projednal. Nový případ by měl obsahovat větší počet dodavatelů, aby se předešlo případným komplikacím během procesu. Pokud má nákupčí k projednání více firem, není problém, aby jakákoli firma z ničeho nic odstoupila od jednání.

Problém může nastat v okamžiku, kdy má Nákup pro určité zařízení uvolněného pouze jednoho technicky vyhovujícího dodavatele (na základě patentů a know-how, která zaručovala kvalitu za přijatelnou cenu), který je koupen jinou společností, která nemá zájem o zakázky v automobilovém průmyslu. Tento problém vedl k jedinému

– společnost oznámila, že s okamžitou platností ukončuje veškeré své aktivity. Tato skutečnost představovala obrovský problém nejen pro ŠKODA AUTO a.s., ale i pro celý koncern VW, jelikož firma byla výhradním dodavatelem daného zařízení pro více značek koncernu. Jelikož tento problém doopravdy nastal, bylo třeba technicky uvolnit jiného dodavatele, který by se sice přiblížil cenám původní firmy, ale kvalita nového dodavatele nedosahovala kvalit dodavatele původního. I z tohoto důvodu je třeba neustále hledat další potenciální dodavatele, kteří mohou přinést jak nižší cenu, tak i určitou jistotu pro nákupčího v případě nečekaných situací, které by mohly v budoucnu nastat.

Návrh možných kroků, jak postupovat v případě nestandardních procesů:

1. pokud je rozdíl dvou nejnižších nabídek menší než 2 %, - případ znovu projednat a do poptávky zařadit vyšší počet dodavatelů,
2. pokud nákupčí během online poptání neobdrží ani jednu nabídku, nákupčí kontaktuje dodavatele, z jakého důvodu nabídku neposlal. Po dohodě s odborným útvarem může dojít ke změně technického zadání, úpravě termínů a případ se znovu poptá. I zde se může navýšit seznam poptaných dodavatelů,
3. pokud firma během jednání od případu odstoupí a nákupčí najednou nemá s kým případ projednávat, nabízí se řešení kontaktovat firmu, z jakého důvodu od případu odstoupila a za jakých podmínek by byla schopna zakázku realizovat. Pokud by nově stanovené podmínky nevyhovovaly odbornému útvaru, oddělení Nákupu nebo firmě, případ by se stornoval a znovu projednal. Nový případ by měl obsahovat větší počet dodavatelů, aby se předešlo podobným komplikacím během procesu.
4. pokud je jediná technicky vyhovující firma odkoupena jinou firmou, která se vzdá zakázek v automobilovém průmyslu, je třeba, aby odborný útvar technicky uvolnil další dodavatele, aby získali zkušenosti v dané oblasti a v budoucnu mohli nabízet zařízení ve vysoké kvalitě za příznivou cenu jako původní dodavatel. I z tohoto důvodu je třeba stále vyhledávat nové potenciální dodavatele, aby se předešlo možným problémům, které by mohly nastat.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala nákupním procesem v oddělení Všeobecného nákupu ve ŠKODA AUTO a.s., konkrétně jeho nestandardními postupy, které nejsou v tomto oddělení výjimkou, a přesto k nim neexistují žádná pravidla nebo směrnice, jak v daných případech postupovat. Výstupem této práce bylo navržení řešení konkrétních nestandardních postupů, které v oddělení Nákupu v minulosti nastaly nebo mohou nastat do budoucna.

Práce byla rozdělena na teoretickou část a praktickou část. Teoretická část práce se zabývala nákupem obecně. V první kapitole bylo detailně popsáno, co vlastně nákup je a jak probíhá. Dále byly popsány fáze nákupní strategie, objekty a subjekty nákupu a způsoby, jakými k nákupu může dojít. Poslední popsanou teoretickou částí byla kritéria výběru a hodnocení dodavatelů. Praktická část se zabývala oddělením Všeobecného nákupu ve ŠKODA AUTO a.s. Byla popsána jednotlivá oddělení Všeobecného nákupu včetně jejich kompetencí a odpovědností. Ve druhé kapitole byl detailně popsán nákupní proces ve Všeobecném nákupu na ATM úrovni.

Třetí kapitola se věnovala konkrétnímu příkladu z oddělení Všeobecného nákupu. Byla popsána tři výběrová řízení na úpravu horkovodu v Iakovně v Mladé Boleslavi, která probíhala ve třech etapách. Na těchto obchodních případech byl podrobně popsán průběh nákupního procesu a samotného obchodního jednání od založení případu v systému GLOBE, přes zvolení metody cenového jednání až po zvolení firmy, která vyhrála tendr a získala zakázku.

Vybrané případy poukázaly na to, že je třeba i nadále zlepšovat nákupní proces a vymýšlet nové metody jednání, aby se dosáhlo co nejvyšší úspory jak peněz, tak i času. Dále je třeba vyhledávat další potenciální dodavatele, aby se během obchodního jednání nestalo, že kvůli odstoupení firmy z tendru je potřeba případ stornovat a znovu projednávat. Na příkladu bylo dobře vidět, že pokud by se tendru zúčastnilo více firem, byla by větší konkurence a firmy by se více snažily o získání zakázky. V neposlední řadě je třeba se zabývat důvody, proč dodavatelé odstupují od poptávky a k případům nepošílají nabídku, i když se v předchozích případech tendrů účastnili a za jakých podmínek jsou firmy ochotny zakázku realizovat. Někdy

stačí i malá změna technického zadání ze strany odborného útvaru a hned se k tendru přihlásí více dodavatelů.

Aplikováním uvedených návrhů může oddělení Nákupu získat nové dodavatele, tím se zvýší konkureční prostředí a nákupčí bude mít více možností pro obchodní jednání. Díky většímu počtu firem lze očekávat, že firmy budou o zakázku více bojovat a to může přinést vyšší úsporu peněz pro Všeobecný nákup ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Seznam literatury

APOSTOLOVA, B. Z., M. J. KROON, M. RICHTER a I. M. ZIMMER. *Strategic Purchasing: A Global Perspective*. Groningen: University of Groningen, [2015].

ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.

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

KOTLER, Philip. *Marketing Management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150

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

MONCZKA, Robert M, Robert HANDFIELD, Larry C GIUNIPERO a James L PATTERSON. *Purchasing and supply chain management*. Sixth edition. Boston, MA: Cengage Learning, [2016]. ISBN 1285869680.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Praha: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-71798-87-8.

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

Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2017

Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2018 – Nákupní proces ATM ve Všeobecném nákupu

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces opatřování v širším smyslu	10
Obrázek 2: Objekty nákupu v praxi	14
Obrázek 3: Nákupní proces ve ŠKODA AUTO a.s.	25
Obrázek 4: Příklad Cherry Pickingu	29
Obrázek 5: Stanovení targetu.....	30
Obrázek 6: Příklad jednání s opcí	33
Obrázek 7: Dodací podmínky dle Incoterms 2010.....	34
Obrázek 8: Schvalovací procesy podle objemu zakázky.....	35
Obrázek 9: Rozdělení dodavatelů dle rizikovosti.....	36

Seznam tabulek

Tab. 1: Vyhodnocení dodavatelů pro úpravu horkovodu - 1. etapa	39
Tab. 2: Vyhodnocení dodavatelů pro úpravu horkovodu - 2. etapa	40
Tab. 3: Vyhodnocení dodavatelů pro úpravu horkovodu - 3. etapa	41

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Veronika FABIÁNOVÁ		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Nákupní proces a jeho specifika		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Šturmová, MBA		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2018
POČET STRAN	48		
POČET OBRÁZKŮ	9		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	Nákupní proces je důležitým nástrojem pro obchodní jednání v oddělení Všeobecného nákupu ve ŠKODA AUTO a.s. Jeho neustálé změny a návrhy na zlepšení jsou třeba kvůli neustále rostoucímu počtu obchodních případů, ale i kvůli úspoře času a peněz. První část obsahuje teoretické poznatky k problematice nákupu jako takového. Praktická část se zabývá nákupním procesem ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a popisem tří konkrétních příkladů obchodního jednání. Cílem bakalářské práce je popis nestandardních postupů v oddělení Nákupu, které nastaly nebo se mohou v budoucnu objevit a dále návrh řešení daných problémů. Data jsou z důvodu utajení vynásobena koeficientem.		
KLÍČOVÁ SLOVA	Nákup, ŠKODA AUTO a.s., nákupní proces		

ANNOTATION

AUTHOR	Veronika FABIÁNOVÁ		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Purchasing process and its specifics		
SUPERVISOR	Ing. Jana Šturmová, MBA		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2018
NUMBER OF PAGES	48		
NUMBER OF PICTURES	9		
NUMBER OF TABLES	3		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	The purchasing process is an important part for business meetings in the general purchasing Department of ŠKODA AUTO a.s. Its constant changes and proposals for improvement are needed because of the constantly growing number of business cases, but also for saving time and money. The first part contains theoretical knowledge of the issue of purchasing. The practical part deals with the purchasing process at ŠKODA AUTO a.s. and a description of three specific examples of business meetings. The aim of the Bachelor thesis is to describe non-standard procedures in the purchasing department that have occurred or may appear in the future and propose solutions to the problems. Data are multiplied by the coefficient because of confidentiality.		
KEY WORDS	Purchasing, ŠKODA AUTO a.s., purchasing process		