

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

Nákupní proces všeobecného nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. při výrazném nárůstu cen

Bakalářská práce

JAN DVOŘÁK

Vedoucí práce: Ing. Eva Jaderná, Ph.d.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Jan Dvořák**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Management obchodu

Název tématu: **Nákupní proces všeobecného nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO při výrazném nárůstu cen**

Cíl: Cílem této práce je popsat a z části vytvořit modifikovaný nákupní proces všeobecného nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO za ekonomické situace, kdy dochází k výraznému nárůstu cen.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Nákup a jeho úloha v podniku
3. Nákupní proces ve společnosti ŠKODA AUTO za normální ekonomické situace, kdy nedochází k výraznému nárůstu cen
4. Rizika při nákupním procesu při nárůstu cen
5. Modifikace nákupního procesu a opatření pro situace kdy dochází ke zdražování
6. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ČASTORÁL, Z. *Management rizik v současných podmínkách*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2017. 268 s. ISBN 978-80-7452-132-4.
2. VEBER, J. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. 1. vyd. Ekopress, 2021. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9.
3. ARMSTRONG, G. – KOTLER, P. – OPRESNIK, M O. *Marketing: an introduction*. Pearson, 2017. 669 s. ISBN 978-1-292-14650-8.
4. PŘIKRYLOVÁ, J. – JADERNÁ, E. – KINCL, T. – VELINOV, E. – ŠTRACH, P. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
5. VAN WEELE, A. *Purchasing and Supply Chain Management*. Eindhoven University of Technology, Netherlas: Cengage, 2018. 448 s. ISBN 978-1-473-74944-3.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2022

Jan Dvořák
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2022

Ing. Eva Jaderná, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 1. 6. 2022

doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.
Garantka studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 8. 6. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne

Vlastnoruční podpis

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce Ing. Evě Jaderné, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce a také za její cenné rady a připomínky, kterými mi pomohla ke zpracování bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 B2B trh.....	9
1.1 Specifika B2B trhu	11
1.2 Segmentace trhu	11
1.3 Nákupní chování na B2B trhu	12
2 Nákupní proces	15
2.1 Nákup a jeho úloha v podniku	15
2.2 Základní funkce a úkoly v nákupu	16
2.3 Základní cíle nákupu.....	16
2.4 Fáze nákupního procesu na B2B trhu	17
2.5 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí	19
3 Nákupní proces ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. za normální ekonomické situace, kdy nedochází k výraznému nárůstu cen	20
3.1 Nákupní proces při hodnotové hranici do 10 000 EUR – CTM.....	23
3.2 Nákupní proces při hodnotové hranici 10 001 – 50 000 EUR – BTM	24
3.3 Nákupní proces při hodnotové hranici od 50 001 EUR – ATM.....	25
4 Rizika při nákupním procesu při nárůstu cen	30
5 Modifikace nákupního procesu a opatření pro situace, kdy dochází ke zdražování.....	32
5.1 Proces u navyšování cen u rámcových smluv a katalogů	36
5.2 Proces při navýšení cen po schválení případu	38
5.3 Proces při navýšení cen u Single Sourcingu	39
Závěr	41
Seznam literatury	42
Seznam Obrázků a tabulek.....	44

Seznam použitých zkratk a symbolů

E Oddělení Technický vývoj ve ŠA

F Oddělení Finance a IT ve ŠA

G Oddělení Předseda představenstva ve ŠA

V Oddělení Prodej a marketing ve ŠA

P Oddělení Výroba a logistika ve ŠA

S Oddělení lidé a kultura ve ŠA

B Oddělení Nákup ve ŠA ve ŠA

BA Beschaffung Algemein – Všeobecný nákup

BC Nákup konektivita/elektrika

BI Nákup interiér

BN Nákup náběhy nových vozů

BM Nákup kovy

BS Globální řízení série nákup

BW Value Engineering

BX Nákup exteriér dílů.

BAD Nákup služeb a logistických potřeb

BAD/1 Nákup IT, logistiky a odpadového hospodářství

BA/1 Nákup investic výroby vozů

BA/2 Nákup výroby agregátů a infrastruktury

BA/3 Nákup vývojových služeb

BA/4 Datové analýzy, procesní centrum

ATM A-Teile management

BTM B-Teile management

CTM C-Teile management

Úvod

Tato práce se věnuje nákupnímu procesu a nákupní problematice ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO a.s. je v České republice největším výrobcem automobilů, největší firmou a zároveň jedním z největších zaměstnavatelů. Sídlo společnosti ŠKODA AUTO a.s. je od počátku v Mladé Boleslavi, kde je také největší výrobní závod.

Oddělení Nákupu je jedním z klíčových oddělení, jelikož uskutečňuje úspory v hodnotě milionů EUR, které dále snižují náklady společnosti a ušetřené úspory pak může společnost reinvestovat a tím tvoří perspektivnější podnik. Neorganizovaný nákup může mít negativní vliv na výrobní proces a následně může i ohrozit budoucí trvání podniku.

Úkolem nákup je pořizování zařízení, materiálu, ale zabývá se i nákupem služeb a tvorbou rámcových smluv s dodavateli.

Důvodem pro zvolení daného tématu byly autorovy osobní zkušenosti a praxe právě v odvětví všeobecného nákupu ŠKODA AUTO a.s.

Cílem této práce je popsat nákupní proces všeobecného nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. za stálé ekonomické situace a dále ho porovnat s nákupním procesem při výrazném nárůstu cen. Dané modifikace popsat a pokusit se vytvořit doporučení.

Práce se dělí na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je čerpáno hlavně z odborné literatury. Teoretická část zahrnuje první a druhou kapitolu. První kapitola se zaměřuje na B2B trhy. Druhá kapitola se věnuje nákupnímu procesu, jak je popisován v odborných zdrojích.

Část praktická poté zahrnuje kapitoly tři až pět. Třetí kapitola detailně popisuje proces Všeobecného nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Ve čtvrté kapitole jsou představena rizika při nákupním procesu při nárůstu cen, se kterými se nákup musí v období zdražování potýkat.

V poslední kapitole jsou popsány modifikace nákupního procesu a opatření pro situace, kdy dochází ke zdražování.

1 B2B trh

B2B trh neboli business to business definujeme jako trh, kde se střetávají organizace a provádějí transakce mezi sebou.

(Kotler, 2013)

B2B trh je obýván mnoho typy a velikostí organizací. Nalezneme zde jak malé živnostníky, tak velké korporátní organizace či také vládní a institucionální organizace. Institucionální organizace (neziskové organizace a samospráva) jsou nejvíce příznačné požadavky na velké množství materiálu a služeb a budou zastoupeny v nákupním procesu velkou nákupní skupinou požadující slevy za hromadný nákup.

Vládní organizace (oblast zdraví, vzdělání, dopravy, ochrany životního prostředí, politiky, národní obrany a bezpečnosti) jsou naopak spoutané pravidly a normami Evropské unie. Jako komerční organizace označujeme subjekty, nejčastěji distributory, jejichž úkolem je transport produktů (distributoři, výrobci originálního vybavení, uživatelé a retaileři)

Uživatele můžeme identifikovat jako osobu, která nakupuje výrobky ke svojí potřebě, ale nestává se součástí daného produktu.

Výrobce je definován jako ten, kdo využívá nakoupené zdroje k přeměně na produkci svého vlastního produktu.

(Fill, Mckee, 2013)

„B2B trh tvoří všechny organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb, které jsou prodávány, pronajímány či dodávány ostatním. Patří sem také velkoobchodní a maloobchodní firmy, které pořizují zboží za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem.“

(Kotler, 2007, str. 362)

Na B2B trhu nalezneme podobná úskalí jako na trhu B2C, a to hlavně snaha pochopit chování a preference svých zákazníků. Největší odlišnosti lze najít v trhu, poptávce či nákupním procesu.

(Kotler, 2013)

B2B trhy jsou z části podobné trhům spotřebním. Spojuje je uspokojování potřeb a fakt, že se jedná o osoby, které vykonávají nákupní rozhodnutí. Hlavní odlišnosti nalezneme v poptávce, struktuře trhu a v nákupním procesu.

(Kotler, 2007)

Jako zákazník na B2B trhu může být označována obchodní organizace jako retailer či distributor. Dále může být zákazníkem i instituce nebo vládní organizace, zde ale už se jedná B2G transakce.

Produkty na B2B jsou nakupovány firmami a následně jsou používány ke své činnosti. Tyto produkty mohou být buďto použity jako podpora výroby nebo se mohou stát součástí nových produktů.

K produktům na trhu B2B se řadí také služby využívané v rámci podnikání, nemovitosti sloužící k podnikání a podobně. Kotler klasifikuje produkty v B2B na materiály a součásti (suroviny, průmyslově vyráběné materiály a součásti), kapitálové položky (instalace, doplňkové vybavení), zásoby a profesionální služby (pomocný materiál, obchodní podnikové služby)

Produkty na B2B jsou velmi často více technické, a to z důvodu přizpůsobení se technickým požadavkům druhé strany a obsahují mnohonásobně větší škálu služeb. Je velice žádoucí, aby bylo nabízeno řešení přímo pro konkrétního zákazníka, které uspokojí jeho potřeby v aktuální situaci.

Celý proces na B2B trhu od začátku spolupráce až po přizpůsobení nabídky na míru je velmi časově náročný.

Cena na trzích B2B není pevně danou ceníkovou cenou, ale je to zobrazení výsledků jednání. Je samozřejmě rozdíl, zda jde o nákupy pomocných materiálů, jako jsou kancelářské potřeby, nebo strojů a zařízení se speciálním užitím. Kontrakty vznikají na základě konkurenčních nabídek, speciálních poptávek, veřejných soutěží apod.

Dohodnuté ceny jsou na B2B trzích velmi častým jevem a z toho důvodu je nutné mít kvalitní obchodní tým.

(Přikrylová a kolektiv, 2019)

1.1 Specifika B2B trhu

B2B trh je velmi specifický a je nutné definovat velikost a koncentraci daného trhu. Lze konstatovat, že finální trh je pro velkou část statků poměrně nerozsáhlý, ale na druhou stranu je možné považovat každého zákazníka za velkého. Z tohoto faktu odvozujeme, že firmy jsou ve velké míře závislé na objednávkách od několika velkých zákazníků.

(Přikrylová a kolektiv, 2019)

B2B trhy jsou také geograficky koncentrované – mezinárodní finanční služby, které mají hlavní sídlo v Londýně, petrochemický průmysl a syntetická vlákna kolem se nachází nejčastěji v oblasti kolem Rotterdamu a Amsterdamu a filmový průmysl má své centrum v Hollywoodu.

(Kotler, 2007)

1.2 Segmentace trhu

Segmentace trhu je podstatným krokem, kdy je nutno daný trh selektovat a dále již zacílit na předem určené segmenty. Obecně segmentujeme trh na základě dvou hlavních rozdělení, a to na základě charakteristik trhu a na základě charakteristik nakupujícího.

Segmentace na základě charakteristiky trhu je založena velmi často na velikosti organizace a lokace. Velký trh vyžaduje specifické potřeby zákazníků, kdežto v případě malého trhu hraje rozhodující roli jen pár hlavních hráčů. V rámci obsluhovaného trhu se řeší, jak velkou část firemní produkce trh odebírá. Charakteristika hodnoty trhu srovnává konkurence schopnost, v rámci lokace se hodnotí geografická poloha vůči dalším podnikům. Další charakteristikou je také objem produktů a služeb. Charakteristika nákupní situace udává, že je nutné zjistit informace o nákupních procesech ve firmě. Poslední charakteristikou je SIC code (Standart Industrial Classification) ukazatel, který poukazuje na rozdělení průmyslu do základních kategorií.

Druhou variantou je segmentace založená na charakteristikách kupujících, kdy se jedná o vztahový princip na základě podobnosti. Zde hraje roli firemní politika, jelikož je nutné zjistit požadavky na kvalitu. Dále je důležitá také nákupní strategie, která určuje, zda daný zákazník využívá široký dodavatelský řetězec či pouze úzký

okruh vyzkoušených dodavatelů a je také záhodné zhodnotit aktuální situaci ve firmě.

Velmi důležitou charakteristikou je vztah daných subjektů, jestli firmy spolu již dlouhodobě spolupracují nebo se jedná o jejich první zakázku. Postoj k riziku vyjadřuje, jaké riziko je podnik schopný akceptovat při obchodu s neznámým partnerem. Poznání osobnostních rysů u rozhodovatelů je velmi důležité pro úspěšnost celé operace.

(Přikrylová, 2019)

1.3 Nákupní chování na B2B trhu

Nákupní chování podniků na B2B trhu je diametrálně odlišné než na B2C trhu, a to hlavně z důvodu malého počtu kupujících. Celý nákupní proces také vyžaduje větší množství subjektů, jelikož se jedná o velké nákupy, které jsou často časově a technicky náročné a klade se důraz na dlouhodobé smlouvy.

(Přikrylová a kolektiv, 2019)

Tab. 1 Rozdíly mezi nákupem konečných zákazníků a organizací

Sledované atributy	Spotřebitelé	Organizace
Počet nakupujících	Mnoho	Málo
Iniciace nákupu	Sám	Ostatní
Hodnotící kritéria	Sociální ego a úroveň užítku	Cena, hodnota a úroveň užítku
Hledání informací	Obvykle krátké	Obvykle dlouhé
Rozsah potencionálních dodavatelů	Nízký počet uvažovaných dodavatelů	Může být značný
Důležitost výběru dodavatele	Obvykle omezená	Může být kritická
Velikost objednávky	Malá	Velká
Frekvence objednávek	Vysoká	Nízká
Hodnota objednávek	Nízká	Vysoká

Komplexnost nákupního rozhodnutí	Omezený	Střední
Rozsah potřebných informací	Omezený	Mírný až značný

Zdroj: Přikrylová a kolektiv, 2019 str. 216

Nákupy organizací zahrnují obvykle více kupujících a mnohem profesionálnější nákupní úsilí. Využívají školených nákupčích, v případě složitého nákupu jejich celé skupiny, případně nákupních komisí. Proto je nutné v rámci marketingu organizace na B2B trzích mít školené prodejce, kteří jednají s nákupčími odběratelů. Často se k uzavření jedné zakázky sejdou vícekrát. Nákup je také ovlivněn tím, že na trhu B2B zaznamenáváme těsné vztahy dodavatelů a zákazníků. To přináší do nákupního rozhodovacího procesu pozitivní i negativní vlivy.

(Přikrylová, 2010)

Když porovnáme spotřebitelské nákupy s nákupy organizací, tak zjistíme, že pro nákupy organizací je složen tým více kupujících, který provádí profesionálnější nákupní úsilí.

Velké organizace jsou při nákupním procesu zastoupeny vyškolenými nákupčími, kteří se svým dovednostem učí celou kariéru. Dá se také konstatovat, že zde platí přímá úměra, tedy čím se jedná o složitější zakázku, tím bude nutné do rozhodovacího procesu zapojit větší počet lidí. Firma si také vytyčuje zboží, které je pro ně velmi důležité, a proto mohou zakládat nákupní komise složené z expertů či členů nejvyššího vedení.

(Kotler, 2007)

Nákupní rozhodnutí jsou vykonávána nákupním tělesem neboli osobami zapojenými do rozhodovacího procesu.

(Kotler, 2013)

Členové organizace, kteří mají v rámci nákupního procesu svojí roli se nazývají uživatelé, ovlivňovatelé, nákupčí, schvalovatelé, vrátní. Rozhodovací jednotku můžeme definovat jako úzkou část lidí, kteří mají právo se vyjádřit a účastnit konečného rozhodnutí o nákupu.

(Armstrong, Kotler, 2016)

(Příkrylová a kolektiv, 2019) také uvádí, že v případě, kdy se jedná o komplexní složitou zakázku, která je i finančně náročná, tak je do rozhodovacího procesu zapojeno mnoho lidí a mnoho oborů. Naopak při nízkém finančním objemu může rozhodnutí provést nákupčí sám.

Tab. 2 Fischerův model

Komerční nejistota	Složitost výrobku nízká	Složitost výrobku vysoká
Nízká	Nákupní oddělení	
Vysoká	Finanční nebo ekonomičtí specialisté	Do rozhodnutí o koupi je zapojeno mnoho oborů

Zdroj: Bednarčík, Z. Vybrané kapitoly strategického marketingu pro průmyslové trhy. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2011. s. 56

Fischerův model porovnává dva faktory, a to komerční nejistotu a složitost výrobku. Model má za úkol určit nejméně a nejvíce důležitý faktor v rozhodnutí o nákupu. V případě, že je komerční nejistota výrobku vysoká a jedná se o technicky složitý výrobek, tak je nutné do rozhodovacího procesu zapojit mnoho oddělení od technické oblasti až po členy top managementu. Naopak pokud má výrobek nízkou komerční nejistotu a není technicky složitý může zůstat nákup a rozhodnutí pouze u nákupní oblasti.

(Bednarčík, 2011)

Vzhledem k povaze velkého finančního objemu zakázek na B2B trzích a technické složitosti je nutné do rozhodovacího procesu zapojit více lidí různých úrovní. Od technické komplikovanosti se také odvíjí časová náročnost zakázky, která je mnohonásobně delší než u spotřebitelských nákupů.

U nákupního procesu organizací na B2B trzích je také nutnost dodržovat formální náležitosti daného procesu jako je například písemná nákupní objednávka. Vztahy bývají mezi dodavateli a odběrateli velmi propletené z důvodu vzájemné závislosti a obě strany se snaží o vytvoření dlouhodobých vztahů. (Příkrylová, 2010)

2 Nákupní proces

„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. Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity a představuje funkční činnost podniku, kterou začíná transformační proces v něm probíhající. Nákupem označujeme všechny činnosti podniku, které mají za cíl získání hmotných i nehmotných vstupů do podniku.“

(Tomek a Hofman, 1999, str. 23)

„Nákupní proces organizací je proces rozhodování, jehož prostřednictvím kupující organizace zjišťují potřebu kupovaných výrobků a služeb a hledají, hodnotí a vybírají alternativní značky a dodavatele.

Firmy, které dodávají podnikovým organizacím, se musí snažit ze všech sil porozumět trhům a nákupnímu chování organizací.“

(Kotler, 2007, str. 362)

2.1 Nákup a jeho úloha v podniku

Nákup je nedílnou součástí obchodní činnosti v podniku. Účelem činnosti je předem definovaná přeměna počátečního vstupu do výstupu. Činností práce rozumíme měřitelnou jednotku práce jako je například úkol nebo aktivita.

(Svozilová, 2011)

Nákup je aktivním útvarem, který spolupracuje se všemi ostatními útvary a významně ovlivňuje koncový produkt. Nákup musí také rozvíjet své vztahy s dodavateli a začleňovat je do dodavatelského řetězce. Nákup je také považován za zdroj zisku.

(Kaplan a kolektiv, 2007)

Organizační začlenění nákupu by mělo podporovat předem vytyčené cíle podniku, při co nejnižších nákladech.

(Taušl, Procházková, Jelínková, 2018)

2.2 Základní funkce a úkoly v nákupu

Úkolem nákupu je výběr správných dodavatelů na trhu, pomoc při vývoji nových produktů, udržování nejnižších možných nákladů, udržení správné rovnováhy v kombinaci kvalita a cen. Dále sledování nových trendů na trhu, přijetí ekologické odpovědnosti, efektivní vyjednávání s dodavateli.

(Baily a kolektiv, 2008)

Samotnou podstatou nákupního procesu je důsledné vyhledávání nejlepších dodavatelů, kteří dodávají ideální produkty a služby za nejlepší celkovou hodnotu.

(Roycastle, 2006)

Nákupní operace v podniku jsou většinou zvládnuty útvarem nákupu, jehož hlavní funkcí je zajištění dostatečného objemu všech potřebných statků k výrobě v potřebné kvalitě, sortimentu, času a místě.

Hlavní úkoly nákupu lze sumarizovat jako včasné zjištění budoucích potřeb, systematická volba ideálních zdrojů pro uspokojení těchto potřeb, včasné projednání a uzavření smluv s důrazem na sledování aktuální situace v průběhu realizace zakázky a případné projednání změn, efektivní sledování a regulování zásob, v případě, kdy si to situace vyžaduje, tak pružně realizovat operativní zásoby, systematická péče o zajištění kvality materiálu, zabezpečení fungování procesů během realizace materiálových toků, vytváření a zdokonalování nákupních systémů a zajištění aktivního servisu.

(Tomek a Hofman, 1999)

Za funkci nákupu může být považováno získání materiálu správné kvality, ve správný čas, v potřebném množství, od kvalitního dodavatele za ideální cenu.

(Baily a kolektiv, 2008)

2.3 Základní cíle nákupu

Cílem nákupu je zařídit dodávky materiálů a služeb, tak aby byla uspokojena potřeba, zajistit kontinuitu dodávek udržováním dobrých vztahů s dodavateli a zároveň rozvoj vztahů s novými dodavateli, nakupovat efektivně a snažit se dosáhnout maximální možné úspory, udržovat zdravé vztahy s ostatními

odděleními a poskytovat informace a rady dle potřeby, vyvinout zásady, postupy tak aby docházelo k dosažení cílů

(Baily a kolektiv, 2008)

Za cíl můžeme považovat vytvoření dlouhodobých vztahů k vnějším zdrojům. Nákup má za cíl vytvořit efektivní řešení tak aby docházelo k optimalizaci transakčních a dopravních nákladů v nejkratším možném čase v té nejlepší možné kvalitě.

(Tomek, Vávrová, 2007)

Mezi základní cíle nákupu řadíme uspokojování potřeb, jak u organizací, tak i u lidí vzniká potřeba po určitých statcích, kterým udělují určitou hodnotu.

Snížení nákladů pro další období může hrát značnou roli pro nákup. Zároveň je ale nutné zvážit vztah k ostatním cílům. Příkladem může být změna technologického postupu při snížení nákladů a zvýšení kvality.

Zvyšování jakosti nákupu, nekvalitní materiál může způsobit ve výrobním procesu značné škody, proto je dbán důraz na kvalitu výrobků z pohledu nákupu a je vytvářena snaha o zvýšení jakosti nakupovaných produktů.

Snížování nákupního rizika, nákup musí brát také v potaz nákupní rizika, která mohou plynout z nakupovaného výrobku, podmínek, či místa dodání. Tyto rizika je potřeba z dlouhodobého hlediska minimalizovat.

Zvyšování flexibility nákupu, v nejisté době je potřeba mít co nejvíce flexibilní plánování co situace umožňuje. Nákupní flexibilita je definována jako chování, které v budoucnosti umožňuje prostor pro využití více nákupních příležitostí.

Podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy aneb veřejně prospěšné nákupní cíle

Tyto cíle nehrají v podnicích dominantní roli, ale nutí je přemýšlet o následcích svého jednání.

2.4 Fáze nákupního procesu na B2B trhu

Tab. 3 Klíčové fáze nákupního procesu organizací ve vztahu k důležitým nákupním situacím

Fáze nákupního procesu	Nákupní situace		
	První nákup	Modifikovaný opakovaný nákup	Přímý opakovaný nákup
Rozpoznání problému	ano	možná	ne
Obecný popis potřeby	ano	možná	ne
Specifikace produktu	ano	ano	ano
Hledání dodavatelů	ano	možná	ne
Vyžádání nabídek	ano	možná	ne
Výběr dodavatelů	ano	možná	ne
Specifikace objednávkové rutiny	ano	možná	ne
Hodnocení výsledků	ano	ano	ano

Zdroj: (Kotler, 2007, str. 378)

U prvního nákupu obvykle nakupující dodržují všechny fáze nákupního procesu, ale při modifikovaném nebo přímém opakovaném nákupu lze některé fáze vynechat.

V první fázi je nutné si uvědomit a rozpoznat problém dané organizace.

Fáze obecného popisu potřeby jasně charakterizuje množství a povaze daného produktu. Ve fázi specifikace produktu musí nákupní jednotka učinit rozhodnutí o ideálních technických specifikacích žádaného produktu.

Dále je nutné najít co nejvíce ideálního dodavatele, k tomu slouží doporučení jiných firem, či vyhledávání dle počítače. Od již vybraných dodavatelů je nutné si vyžádat nabídku. Po obdržení nabídek dojde k jejich vyhodnocení a na základě výsledků je vybrán nejvíce plausibilní dodavatel.

Ve fázi specifikace objednávkové rutiny dochází k vystavení objednávky na vítězného dodavatele. Objednávka musí obsahovat technické specifikace, termíny dodání, počty, záruky.

Při poslední fázi dochází ke kontrole výsledků, přičemž se hodnotí spokojenost s daným dodavatelem.

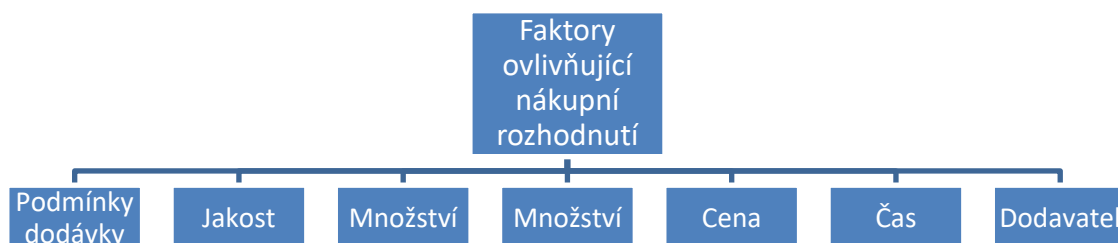
(Kotler, 2007)

Mnoho podniků upřednostňuje nákup kompletního řešení od jednoho dodavatele, než kupování produktů zvlášť od několika dodavatelů a následné skládání dohromady.

(Armstrong a kol., 2017)

2.5 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí

Nákup z velké části závisí na manažerském rozhodnutí. V rámci manažerského rozhodnutí lze najít faktory, které mají vliv na nákupní rozhodnutí.



Zdroj: Tomek a Hofman, 1999, str. 23

Obr. 1: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí

U každé dodávky je nutné předem definovat platební a dodací podmínky, za kterých bude daná zakázka zprostředkována. Všechny podmínky dodávky musí být jasně v kupní smlouvě uvedeny a specifikovány, protože jsou její nedílnou součástí.

Cílem je nakoupit co nejlepší suroviny za nejnižší cenu. Jakost se odvíjí od vhodnosti materiálu či výrobku ke svému účelu. Jakost může být také determinována hmotností, barvou, velikostí, vzhledem.

V rámci množství materiálu je nutné definovat míru množství, která je správná a dostačující pro výrobu daného výrobku, zároveň je ale důležité získat množstevní slevu od dodavatele. Pokud by bylo množství zboží na skladě nadměrné, hrozí tím riziko zastarání či zkažení, a i vysoké náklady na dlouhodobé skladování. Existuje ale také možnost objednat výrobek u dodavatele ve chvíli, kdy si ho zákazníci žádají.

Zásady, kterými by se měl při nákupu materiálu výrobce podle Tomka a Hofmana řídit. Kolik materiálu bude při výrobě spotřebováno? Jak velké ztráty jsou při výrobě přijatelné? Jaká je výše zásoby materiálu na skladě v momentě objednávky? Jaká je výše průměrné zásoby?

Nákupní cena hraje vždy důležitou roli, ale nesmí být upřednostňována cena na úkor kvality, proto ideální stav pro podnikání je zajištění dostatečně kvalitního materiálu za co nejnižší cenu. Důležitým faktorem je také čas, je velmi žádoucí správně rozhodnout kdy nakoupit materiál a služby. Je také nutné určit dodací lhůtu, jelikož jde především o načasování objednávky. Materiál je nutno mít k dispozici, když je právě potřeba k výrobě daného produktu. Zboží je produkováno na sklad dle poptávky nebo specifikace zákazníků tak, aby bylo vždy možné dodat produkt dle předem dohodnutých podmínek.

Jeden z nejdůležitějších faktorů je výběr dodavatele, protože pokud má firma dobrého a kvalitního dodavatele, je to předpoklad dobrého nákupu. Je dobré dodavatele blíže poznat, aby si daný podnik byl jistý, že dodavatel splňuje kompletně všechny jejich požadavky. Jedná se také o jeden z nejvýznamnějších stavebních kamenů nákupního procesu, jelikož v případě výběru špatného dodavatele může být výsledek katastrofální.

(Tomek a Hofman, 1999)

3 Nákupní proces ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. za normální ekonomické situace, kdy nedochází k výraznému nárůstu cen

V této části práce jsou informace čerpány z interních dokumentů, nýbrž i ze zkušeností z proběhlé povinné a stále probíhající nepovinné praxe.

ŠKODA AUTO a.s. je největším výrobcem automobilů v České republice. Původně byla firma založena roku 1895 Václavem Laurinem a Václavem Klementem jako podnik na výrobu jízdních kol značky Slavia. Dále pokračovali výrobou motocyklů a za důležitý milník je považován rok 1905, kdy firma L&K vyrobila svůj první vůz. V roce 1925 došlo k fúzi L&K s plzeňským koncernem ŠKODA.

Po sametové revoluci v roce 1989 se ŠKODA AUTO stala součástí koncernu Volkswagen a během let se vyvinula na úroveň světové automobilní firmy a stala se jednou z nejoblíbenějších evropských značek.

V současné době firma zaměstnává přes 35 000 zaměstnanců a operuje na několika světových trzích jako je evropský, indický či čínský. V roce 2021 dokázala ŠKODA i přes nepříznivou pandemickou situaci vyrobit přes 878 000 vozů, a to hlavně díky svým závodům v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí. Hlavní sídlo firmy ŠKODA je umístěno v Mladé Boleslavi.

Organizační struktura je dělena následovně:

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

Nákup je ve společnosti ŠKODA AUTO označován pod písmenem B a za nákupní oblast zodpovídá člen představenstva, a to jmenovitě pan Dipl.-Ing Karsten Schnake. Nákup je strukturálně rozdělen do 8 hlavních skupin.

BN – Nákup náběhy nových produktů

BM-Nákup kovy

BS-Globální řízení série nákup

BW – Value Engineering

BI – Nákup interiér

BX – Nákup exteriér

BC – Nákup konektivita/elektrika

BA – Všeobecný nákup

Jednotlivé nákupní procesy se mezi sebou diametrálně odlišují a dále bude pojednáváno pouze o nákupním procesu Všeobecného nákupu.

Mezi hlavní předměty činnosti BA je uváděno snižování nákladů, stanovení a optimalizace struktury dodavatelů v rámci koncernového CSC procesu, podpora lokalizace v zahraničních lokalitách společnosti, smluvní zajištění dodávek a mnoho dalších. Vedoucím na tomto oddělení je dvoupísmenkový vedoucí pan Ing. Matěj Galba.

Všeobecný nákup je dále větven, na již jednotlivá oddělení,

BAD-Nákup služeb a logistických potřeb – toto oddělení zajišťuje nákup logistických služeb, konstrukčních a vývojových služeb či všeobecných služeb

BAD – Nákup marketingu a služeb – mezi nakupované komodity zde patří úklid, údržba, vzdělání, školení personální agentury nebo bezpečnostní služby

BAD Nákup průmyslových služeb – se zabývá nákupem reklamy, sponzoringu, veletrhů, průzkumů trhu, či nákupem letů.

BAD/1 nákup IT, logistiky a odpadového hospodářství – hlavní náplní pro toto oddělení je nákup – IT servisu a poradenství, hardwaru, licenčního a standartního softwaru, vývoj softwaru, recyklačních služeb a jako jediné nákupní oddělení se zabývá i prodejem, a to konkrétně prodejem šrotu

BA/1 – Nákup investic výroby vozu – toto oddělení se specializuje na komodity spjaté s výrobou a to například. nákup lisovacího nářadí, lisů, paketovacích lisů, lakovacích zařízení, ručního nářadí a mnoho dalších.

BA/2- Nákup agregátů a infrastruktury – toto oddělení má za úkol nákup velké škály komodit, a to jmenovitě nákup– strojů pro výrobu agregátů, měřicí a zkušební techniky, průmyslových a výrobních hal, normovaných dílů, železnice, elektromateriálu, nábytku, vozidel, kancelářského nábytku a veškerých staveb

BA/3- Nákup vývojových služeb – úkolem pro toto oddělení je spjatě spolupracovat s vývojem v Česaně a mezi nakupované komodity se řadí – vývoj automobilů, vývoj komponentů, vývojové služby, motorsport nebo vizuální koncept

BA/4 – Datová analýza a procesní centrum – nejmladší oddělení v rámci všeobecného nákupu, které se zabývá systémovou podporou, optimalizací procesů, CTM případy, BTM případy a nově i BTM+ případy

Nákupní proces je dělen do tří základních kategorií dle hodnoty obchodního případu

ATM (A-Teile Management) je nákupní proces pro obchodní případy v celkové hodnotové hranici nad 50 001 EUR. Nákupní proces probíhá v systému Globe. Výsledkem výběrového řízení je objednávka nebo smlouva.

BTM+ je nová odnož BTM která již pracuje s nákupním systémem Globe a jedná se o obchodní případy na hodnotové hranici 50 001- 100 000 EUR. Výsledkem výběrového řízení je objednávka nebo smlouva.

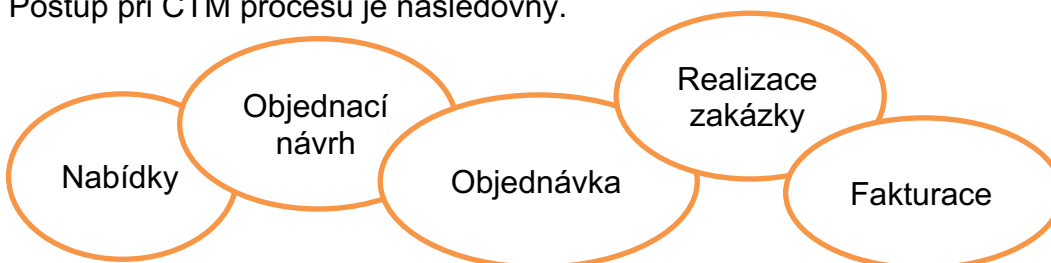
BTM (B-Teile Management) je nákupní proces pro obchodní případy v celkové hodnotové hranici od 10 001 EUR do 50 000 EUR. Výsledkem je jednotlivá, samostatná objednávka.

CTM (C-Teile Management) Slouží k hromadnému zpracování menších požadavků na objednávku v celkové hodnotové hranici do 10 000 EUR.

3.1 Nákupní proces při hodnotové hranici do 10 000 EUR – CTM.

Úloha nákupu v tomto procesu je spíše kvantitativní nežli kvalitativní. Jedná se o nejjednodušší nákupní proces a zaměstnanec vykonávající tuto činnost nemusí být expertem na danou komoditu, víceméně to ani nelze, jelikož množství CTM objednávek je opravdu obrovské a jedná se o objemy v řádech desítek milionů EUR ročně.

Postup při CTM procesu je následovný.



(vlastní zpracování na základě interního materiálu ŠKODA AUTO)

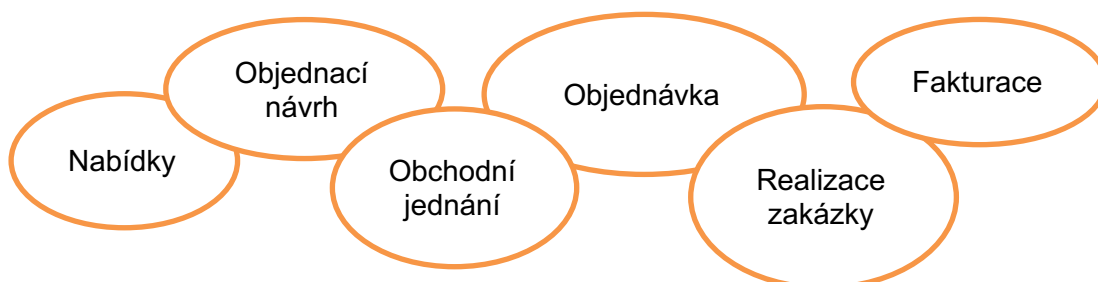
Obr. 2 CTM proces

Jak lze na schématu vidět, tak v první řadě si odborný útvar zajistí od dodavatele technicky vyhovující nabídku a vystaví ON (Objednací návrh) v systému EBP, ke kterému vloží již zajištěnou nabídku. Poté co je ON schválen přichází na řadu úloha nákupu v podobě objednávky, která je skrz systém odeslána na dodavatele. Ten zajistí dodání a převzetí do užívání. V okamžiku, kdy jsou splněny všechny podmínky smlouvy, provede účtárna proplacení faktury dle dohodnutých platebních podmínek.

3.2 Nákupní proces při hodnotové hranici 10 001 – 50 000 EUR – BTM

V tomto hodnotovém intervalu dochází k projednávání značně menšího počtu obchodních případů než u CTM, nicméně stále se jedná o stovky případů ročně na jednoho nákupčího. Roční projednané objemy se pohybují v řádech stovek milionů euro.

Postup při BTM procesu podobný, jen je zde přidán krok, kdy dochází k obchodnímu jednání mezi obchodními zástupci a nákupčími za účelem vyjednání slevy.



(vlastní zpracování na základě interního materiálu ŠKODA AUTO)

Obr. 3 BTM proces

Jak lze ze schématu vyčíst, tak opět jako první věc si musí odborný útvar obstarat minimálně tři technicky vyhovující nabídky od tří dodavatelů.

Dále je nutno vystavit objednací návrh na cenově nejnižší nabídku takzvaně Best Bid. Činí se tak z důvodu, že nabídky jsou v rámci technické zkoušky s odborným útvarem dotvářeny, aktualizovány a cena se ve většině případů změní.

Součástí ON musí být nabídky od dodavatelů a také návrh zadání (Vergabevorschlag), přílohou návrhu zadání musí být detailní cenové srovnání. Návrh zadání je výstupem technického vyhodnocení prováděné odborným útvarem. Jedná se o klíčový dokument, který dává nákupu pravomoc dále jednat s dodavateli v případě, že jsou technicky vyhovující. V okamžiku, kdy byla nabídka technicky vyhodnocena jako nevyhovující, je nutné důkladně uvést jaký parametr/ kritérium nebylo splněno.

Dále musí být návrh zadání přeložen do dvou jazykových úprav. Návrh zadání musí pak obsahovat: všechny nabídky, technicky vyhovujících i nevyhovujících firem – částka, čísla nabídek ze dne, vysvětlení, z jakého důvodu jsou nabídky

nevyhovující, podpis vedoucího, razítko se jménem útvaru, termíny realizace, preferované platební podmínky a požadavky na opce.

Poté co je ON schválen, což zajišťuje, že jsou schváleny peníze na daný obchodní případ, přistoupí nákup k obchodnímu jednání formou jednacích protokolů. Jednací protokol je poslán firmám na e-mail.

Poté co je dokončeno obchodní jednání a dosaženo úspory, dle předem dané strategie, vystaví nákup objednávku skrz systém a odešle ji na dodavatele. Dále dodavatel zajistí dodání a převzetí do užívání a po splnění všech náležitých podmínek smlouvy, provede účtárna proplacení faktury dle dohodnutých platebních podmínek dojednaných v jednacím protokolu.

3.3 Nákupní proces při hodnotové hranici od 50 001 EUR – ATM.

Posledním a nejvíce komplikovaným procesem je ATM proces. Do ATM procesu spadají všechny obchodní případy, které překročí hodnotu 50 001 EUR.

V rámci ATM procesů také dochází k projednávání nejdůležitějších a nejvíce strategických případů. Proto je nutné, aby daný nákupčí byl i specialistou na svou komoditu.

V rámci ATM procesu se celková roční hodnota projednaných případů může pohybovat i přes částku 1 mld. EUR.

Součástí ATM procesu je také nově oddělení BA/4, které se zabývá pouze obchodními případy v intervalu od 50 001 EUR- 100 000 EUR – BTM+. Nákupní proces je zde stejný jako u ATM případů pouze s rozdílem, že u BTM+ vzhledem hodnotám není potřeba schvalovací grémium, ale stačí schválení pouze nákupčím a koordinátorem daného oddělení.

Vzorový termínový plán

	KT1	KT2	KT3	KT4	KT5	KT6	KT7	KT8	KT9	KT10	KT11	KT12	KT13	KT14	KT15	Odpovědnost
Technického zadání	■															OJ
Poptávka		■														BA
Odevzdání nabídek			■	■	■											BA/dodavatel
Technické vyhodnocení						■	■									OJ
Návrh zadání							■									OJ
Jednání								■	■							BA
Schválení nákupním grémiem										■	■	■				BA
Objednání													■			BA
Vyúčtování/platba														Podle platebních podmínek		Dodavatel/OJ

(vlastní zpracování na základě interního materiálu ŠKODA AUTO)

Obr. 4 Termínový plán

Jak lze vyčíst ze vzorového termínového plánu, tak očekávaná doba na zpracování ATM případu od úplného začátku až k objednávce trvá v průměru 14 kalendářních týdnů, nicméně jedná se pouze o údaj předpokládaný, protože vše se odvíjí od náročnosti a velikosti daného projektu.



(vlastní zpracování na základě interního materiálu ŠKODA AUTO)

Obr. 5 ATM proces

Všechny případy v hodnotě nad 50 001 EUR jsou procesovány přes nákupní systém Globe. Systém globe je software určený pro všechny všeobecné nákupní oddělení skrz Volkswagen koncern. Případ v Globe může ručně vytvořit nákupčí, nicméně vzhledem k transparentnosti je požadováno, aby případy zakládal odborný útvar. Jak je možno na schématu vidět, tak ten učiní tím, že vytvoří poptávku v systému AEPS., která se následně přepíše do Globe.

Součástí poptávky musí být také technické zadání. Technické zadání musí být přeloženo do dvou světových jazyků a musí zejména obsahovat detailní popis předmětu pořízení včetně uvedení místa jejího poskytnutí. Dále je nutno uvést veškeré technické specifikace (technické parametry, speciální požadavky), v kompetenci odborného útvaru je také předložení certifikátů). V případě IT požadavků s odhadovaným rozpočtem vyšším než 250 000 EUR, musí nejprve dojít ke schválení v PRM – Partner and Resource Management.

V kompetenci odborné oblasti je také doporučit nikoliv nominovat dodavatele, kteří by měli být zahrnuti do výběrového řízení. V momentě, kdy je případ skrz systém AEPS vytvořen a je přiloženo technické zadání, tak může dojít k realizaci výběrového řízení.

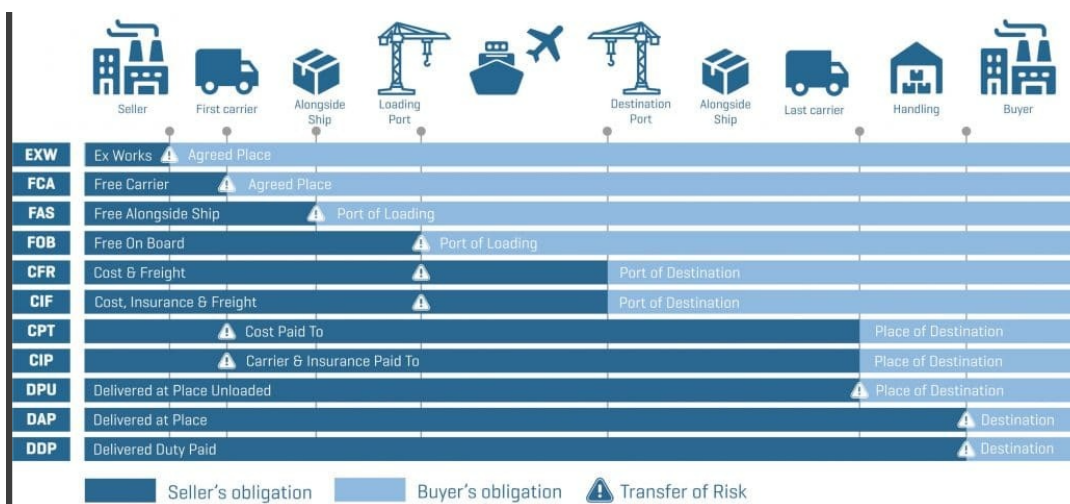
V rámci poptávky musí nákup stanovit okruh dodavatelů, kteří budou do výběrového řízení přidáni a stanoví termín pro odevzdání nabídek. Činí se tak na základě předchozích obchodních případů, po konzultaci s odbornou oblastí, či aktivním vyhledáváním nových dodavatelů na internetu apod. Poté co je seznam dodavatelů kompletní tzv. Bieterliste, je poslán na schválení koordinátorovi daného oddělení, který buďto na základě zkušeností dodavatele doplní, či schválí v původní podobě. U strategických, či velkých případů se Bieterliste posílá na doplnění a schválení na všeobecný nákup do Německa.

Poté co uplyne nákupem stanovená doba a dodavatelé nahrají nabídky zpátky do systému, předá nákup všechny nabídky odborné oblasti k technické zkoušce.

Odborný útvar všechny nabídky technicky vyhodnotí a výsledky jsou předány zpět nákupu ve formě návrhu zadání (Vergabevorschlag) včetně cenového zrcadla. Následně odborný útvar vystaví objednávací návrh na nejnižší cenovou nabídku po technické zkoušce. Kritéria při tvorbě technického vyhodnocení a objednávacího návrhu jsou shodné s BTM procesem.

Po schválení objednávacího návrhu controllingem a obdržení veškerých potřebných dokladů přistupuje nákup již k obchodnímu jednání. Obchodní jednání probíhá

v systému Globe, kdy si v první řadě musí nákupčí určit strategii, se kterou bude k danému obchodnímu případu přistupovat a stanovit target. Činí tak na základě minulých obchodních případů, či protikalkulací od odborné oblasti. Dalším krokem v obchodním jednání je vytvoření jednacního protokolu a poslání skrz systém na dodavatele, součástí jednacního protokolu musí být platební podmínky a dodací podmínky. Standartní platební podmínky jsou 100, 90/10 a 30/60/10.



(vlastní zpracování na základě interního dokumentu ŠKODA AUTO)

Obr. 6 Platební podmínky

Používané dodací podmínky, jak z obrázku lze vyčíst jsou:

DAP- (Delivered at Place) tyto dodací podmínky jsou nejčastěji používané pro zboží z EU, přičemž vykládku zboží z dopravního prostředku zajišťuje ŠKODA

DDP- (Delivered Duty Paid) nejčastěji používané pro zboží mimo EU a vykládku zařizuje dodavatel včetně zajištění celních formalit

FCA- (Free Carrier) -zboží naloží prodávající, ale transport si musí zajistit sama ŠKODA

EXW- (EX Works) - Je nutné, aby si ŠKODA sama zboží naložila i dopravila

V momentě, kdy se protokol vrátí vyplněný a podepsaný, musí daný nákupčí zhodnotit dodavatelem navržené ceny a stanovit další kroky. Je možno pokračovat druhým i dalšími koly jednacích protokolů nebo může nákupčí v případě, že to situace dovoluje, převážně v případech, kdy je více dodavatelů a jsou cenově blízko

velmi sebe, použít další nákupní nástroj a tím je online aukce. Převážně používanými aukcemi jsou GPS, holandské či japonské.

Když je dosaženo plausibilních nákupních výsledků, přikročí nákupčí k vytvoření prezentace tzv. Funkčního porovnání, ve kterém prezentuje svoje dosažené výsledky na nákupním schvalovacím grémiu. Funkční porovnání je rozděleno na dvě části-

- 1) Einzelpreisvergleich – ve kterém je nutno ukázat detailní cenové rozpady a průběh cenové jednání v oblasti poskytnutí slevy a také popřípadě zobrazit opce.
- 2) Funktionaler Vergleich – v této části je nutné porovnat dílčí části případu (položky, hodinové sazby apod.) s již uzavřenými případy tzv. istové ceny. V této části je nutné, aby bylo zřetelně vidět, zda došlo ke zlepšení či zhoršení nákupních výsledků.

Po vytvoření prezentace musí nákupčí svůj případ obhájit před nákupním schvalovacím grémiem, které se skládá z nadřizovaných. Schvalovací grémia se dělí dle hodnoty případu a to následovně:

- 1) V intervalu 10 001- 50 000 EUR dochází ke schválení prostřednictvím BTM nákupčího a koordinátora
- 2) 50 001- 250 000 EUR dochází ke schvalování prostřednictvím ATM nákupčího a koordinátora
- 3) Při hodnotě 250 001- 5 000 000 EUR – se koná takzvaný Lokální Meeting, kde za přítomnosti minimálně dvou vedoucích nákupu musí nákupčí obhájit svoje dosažené výsledky a odpovědět na všechny případné dotazy. V případě, že případ přesahuje 3 mil. EURO je na Lokálním Meetingu přítomen i člen představenstva za nákup.
- 4) 250 001 – 3 000 000 EUR dochází ke schvalování na koncernové úrovni v podobě Pre-Meetingu.
- 5) Případy nad 3 000 000 EUR jsou schvalovány také na koncernové úrovni na CSC Meetingu, kterého se účastní nejvyšší koncernoví představitelé nákupu.

O tom, zda je nutné prezentovat případy na koncernové úrovni, rozhoduje také eClass neboli klasifikace produktové kategorie, která slouží ke kategorizování jednotlivých případů na základě druhu zařízení, služeb nebo materiálu.

U případů nad 3 mil: EURO či určitých komodit dle eClass je vždy nutno absolvovat jak Lokální Meeting, tak i koncernový, přičemž podmínkou účasti na vyšším grémiu je úspěšné schválení grémiem nižší instance.

Nákupní grémium má možnost případ schválit, nicméně v případě, že grémium není plně spokojeno, tak může zadat dodatečné úkoly včetně dalších kol jednání, či dokonce úplného přepracování případu.

Po schválení případu vystaví nákup objednávku skrz systém a odešle ji na dodavatele. Dále dodavatel zrealizuje zakázku a zajistí převzetí do užívání a po splnění všech náležitých podmínek smlouvy, provede účtárna proplacení faktury.

Speciálním procesem je takzvaný Single Sourcing. Je to procesně klasický ATM případ, avšak z odborné oblasti je požadován pouze jeden konkrétní dodavatel, ať už z důvodu licencí, návaznosti na předchozí projekt či kompatibility s jinými zařízeními. Proto je v rámci transparentnosti povinností odborného útvaru vystavit Interní sdělení (IS), které musí obsahovat předmět pořízení nebo služby, předpokládaný rozpočet a relevantní zdůvodnění, proč právě pouze onen jeden dodavatel může být vykonavatelem zakázky.

V poslední řadě musí být součástí IS podpis vedoucího oddělení, a to v případech 50 000- 999 999 EUR podpis dvoupísmenkového vedoucího a v hodnotách nad 1 000 000 EUR je vyžadován podpis člena představenstva za danou oblast + člen představenstva za oblast nákupu.

Novinkou je, že s účinností od 01. 09. 2022 vstoupilo v platnost nařízení, které umožňuje v hodnotovém intervalu 50 0001 EUR- 999 999 EUR interní sdělení nahradit relevantním zdůvodněním v návrhu zadání, avšak pouze za předpokladu, že bude podepsáno vedoucím první úrovně. Nákup má přesto pravomoc poptat více firem a konečné rozhodnutí o Single Sourcingu leží v kompetenci nákupního grémia.

4 Rizika při nákupním procesu při nárůstu cen

Zdražování je pro nákup vždy velká výzva, kterou musí překonat, jelikož jedním z hlavních úkolů je šetřit peníze. Úspora na obchodních případech může být klíčová pro celý další rozvoj jednotlivých oddělení. V letech minulých, kdy celý automobilový svět zasáhla pandemická situace a vznikla tím velká polovodičová krize, která se

samozřejmě podepsala i na výsledek hospodaření v daném roce. Od výsledku minulých let a predikcí na roky následující se odvíjejí schválené peněžní budgety pro jednotlivá oddělení. Logicky vzato, pokud ŠKODA AUTO očekává v budoucnosti problémy, tak neuvolňuje tolik finančních prostředků na nové investice, které mohou být pro oddělení klíčové. Z tohoto důvodu je úloha nákupu v těchto momentech více než důležitá.

Je potřeba ušetřit co nejvíce peněz, nicméně je potřeba udržet i dobré vztahy s dodavateli, jelikož ani jeden bez druhého nemohou existovat.

V rukou nákupu leží velká moc ale zároveň i zodpovědnost, jelikož v případě, že by šetřili peníze na úkor dobrých vztahů s dodavateli, tak důsledky tohoto jednání by mohly být katastrofální.

Vztahy s dodavateli jsou nedílnou a velmi důležitou částí, na kterou musí nákup dbát i v době krize a zdražování. V případě, že by se dodavatel rozhodl dále nedodávat, mohl by to být veliký problém, jelikož v určitých komoditách je dlouhodobý nedostatek kvalitních dodavatelů a je problematické vytvořit soutěž. Vždy se obtížně budují dobré vztahy, ale zničit se dají během chvíle. Na druhou stranu je převelice důležité udržet vstupy nízko jak jen to je možné, jelikož zdražování u vstupů znamená, že by musela i ŠKODA AUTO své produkty zdražit. To samozřejmě není žádáno, a proto je nezbytné najít hranici mezi úsporami a udržení atraktivnosti pro dodavatele.

Setkali jsme se také i se situacemi, kdy se dodavatel pokusil zneužít situace a chtěl jednat o navýšení ceny zakázky i přes fakt, že se mu nezvýšily vstupy a pouze se pokoušel na celé situaci zbohatnout. Z tohoto důvodu bylo nutné ke všem případům přistupovat individuálně, pečlivě a takovéto jednání odhalit a neakceptovat.

Docházelo i k situacím, kdy byly ohroženy další projekty, kvůli své návaznosti. K největším problémům docházelo u stavebních prací, na které navazovaly další projekty, a to sebou neslo časové i finanční riziko. Většinou se jednalo o stavební práce, které jsou základem pro další technologický postup, který již provádí jiný dodavatel. Mezi další úskalí, konkrétně v případě staveb, bylo zdražení na trhu stavebním. Zde docházelo k situacím, ve kterých dodavatel stál v pozici, kdy se rozhodoval, zda již vyhranou zakázku dokončí, či opustí i přes případnou penalizaci. Činili tak z důvodu extrémního cenového nárůstu daných stavebních komodit, a to klidně v řádech desítek i stovek procent. Z tohoto důvodu vystávala pro nákup

obtížná situace pro jednání se stavebními dodavateli a značné riziko na dokončení projektu.

Z právního hlediska, pokud je již vystavená objednávka na jednoho konkrétního dodavatele, tak následně změnit dodavatele lze jen velmi těžce a není to ani doporučováno, a to hlavně z důvodu záruk. Daný dodavatel má ze zákona uloženu povinnost plnit záruční opravy a v případě, kdyby opustil rozestavěnou stavbu a zakázku by převzala jiná firma, přenesla by se tím i odpovědnost a záruky po předchozím subjektu. To i v případě, že danou stavbu neprováděla, což žádná firma nechce akceptovat. Z tohoto důvodu je tento krok prakticky skoro nemožný nebo velmi vzácný.

Jako za další riziko lze označit flexibilitu procesů, jelikož nákupní procesy nejsou ve většině případů ohebné a nejsou na podobné situace stavěné. Ba naopak ve velkých korporátních firmách mají procesy velmi pevnou strukturu a je nutno je dodržovat velmi detailně. Konkrétně ve společnosti ŠKODA AUTO je nákupní proces pevně daný a nelze se od něj odklonit. Pokud by se daný nákupčí odchýlil závažně od procesu, tak může být revizí celý jeho případ přezkoumán a v krajních případech může být zaměstnanec i vyhozen.

5 Modifikace nákupního procesu a opatření pro situace, kdy dochází ke zdražování

Vzhledem k ekonomické situaci, kdy probíhalo a stále ještě probíhá zdražování a k faktu, že se obdobná situace v podobné míře doposud nestala, bylo nutné přistoupit k sestavení nových opatření, které by alespoň částečně pomohly v boji proti zdražování. Dále bylo také nutné sestavit a včlenit nové procesní změny, tak, aby mohly být všechny obchodní případy procesně správné.

Rostoucí náklady vedly ke zvyšování cen a vzhledem k této situaci byla zapotřebí opětovná vyjednávání, která nabízely jak příležitosti, tak i rizika. Mezi hlavní pozitivum lze označit větší transparentnost nákladů, jelikož bylo nutné ceny za náklady plausibilovat a z tohoto důvodu byl ze strany ŠKODA detailnější požadavek na komplexní rozpis nákladů na dodavatele.

Jako negativum lze označit riziko průběžných úprav cen, jelikož v této turbulentní ekonomické době se ceny daných komodit měnily i v řádech hodin, proto opětovné vyjednávání mohlo být i anti produktivní a ke každému obchodnímu případu bylo

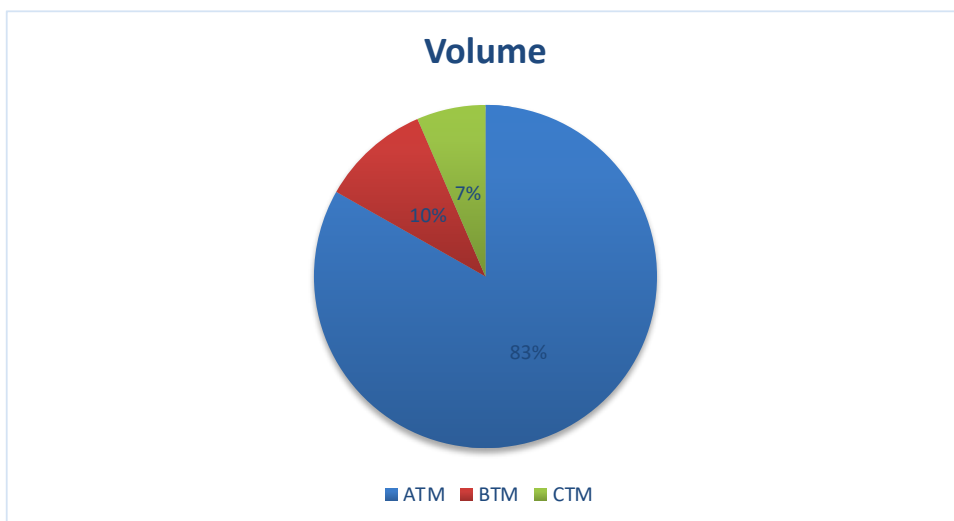
nutno přistupovat individuálně. Proto případy, kde docházelo k navyšování, bylo potřeba posuzovat a schvalovat případ od případu.

Za nutné podmínky, aby bylo vůbec možné o navýšení jednat, byla považována transparentnost nákladů vzhledem k nákupní ceně a času objednání. Nezbytné navýšení cen muselo být také časově omezeno, a to do konce roku 2022. Dále bylo dojednáno, že nejúčinnější reakcí je taková, která je konzistentní v rámci koncernu. Proto všeobecné požadavky na zvyšování cen musely být hromadně odmítnuty a byly doprovázeny dopisem odeslaným na dodavatele, kde bylo uvedeno, že momentálně není ŠKODA schopna vyhovět příchozímu požadavku.

Aktuální situace na trhu vyžadovala velmi rychlé jednání, proto bylo nutné akceptovat pochopitelné zvýšení nákladů a také byly definovány hlavní komodity, jejichž nárůst sužoval nákupní výsledky. Zcela jasnými náklady byly rozhodně náklady na energie, u kterých bylo možné akceptovat po uvážení až 20% nárůst, dále náklady na dopravu, kde bylo možné akceptovat nárůst do výše 25%, u mzdových nákladů šlo akceptovat navýšení do výše 10% a u nedostatků zdrojů neboli surovin bylo povoleno akceptovat i nárůst o 100%. Co se týče nárůstu nákladů na pohonné hmoty, tak pro naftu v rámci koncernu existují různé podmínky a tyto podmínky bude záhodno sjednotit, jakmile se situace na trhu stabilizuje. Z tohoto důvodu nebylo možné jednat o navýšení.

Častým jevem během letošního roku byl také stav, kdy dodavatel vyhrál zakázku, nicméně po uplynutí odlišně dlouhého časového intervalu, přišel s informací, že potřebuje navýšit cenu. Jinak nemůže v zakázce pokračovat.

Z tohoto důvodu bylo nutné přidat do jednacích protokolů a do systému SAP při objednávce údaje, říkající, že se dodavatel zavazuje k plnění předmětu smlouvy za cenu projednanou v jednacím protokolu a tuto cenu nepřekročí ani, když dojde ke zdražení jeho vstupních materiálů. Dále dodavatel potvrzuje, že má zajištěnou dodávku všech potřebných komponentů pro splnění předmětu smlouvy v ujednaném termínu a dle dohodnuté ceny a riziko změny okolností leží zcela na dodavateli.



(vlastní zpracování na základě interního materiálu ŠKODA AUTO)

Obr. 7 Objem případů

Na grafu lze vidět, že objem veškerých CTM případů se pohybuje okolo 7 % celkového peněžního objemu za rok 2021, který byl nákupem proinvestován, což ve výsledku znamená přes 80 000 000 EUR, které nebyly nikdy projednány, a nebyla poskytnuta žádná sleva.

Z tohoto důvodu bylo nutné vytvořit nový nástroj, který by byl schopný vyjednávat s dodavateli v této peněžní hladině. Proto kolegové z FIO/5 vyvinuli pro všeobecný nákup Negobot pro CTM, který již od 1. září projednává s uživateli všechny požadavky od 5 000 EUR do 10 000 EUR. Jedná se o Chatbot, který funguje na stejné platformě jako Chatbot IVA, který je již společností ŠKODA AUTO a.s. používán. Hlavní úkolem chatbota je sdružovat požadavky na dodavatele po dobu 5 dní, aby je následně mohl projednat pohromadě v rámci jednoho cenového jednání. V rámci cenového jednání komunikuje chatbot s dodavatelem v českém i anglickém jazyce a pokouší se vyjednat slevu. Dle dosažených výsledků, lze již konstatovat, že chatbot za krátkou dobu svojí působnosti přinesl více úspor, než byly náklady na jeho vytvoření a jedná se o projekt, který budí zájem i v dalších značkách v koncernu VW. Jeho další výhodou je zlepšení monitorování CTM objednávek, což vede ke zlepšení datové základy pro rámcové smlouvy a katalogy. Vytvoření rámcových smluv a katalogů se dá považovat za další nástroj, jak ušetřit peněžní prostředky, jelikož nákupčí může dojednat mnohem lepší cenové podmínky než při jednorázových objednávkách.

Rámcová smlouva je konkrétní smlouva pro jedno oddělení, do které jsou zahrnuty položky, s velkou frekvencí objednávek. Je projednán peněžní objem a dané oddělení může čerpat nákupem projednané zboží do výše budgetu. Pro zboží, které se dodává do více oddělení, je používán katalog. Katalog CATBUY i rámcové smlouvy mají výhodu jak pro nákup, kdy nákup vzhledem k shromáždění většího počtu položek a tím pádem většího objemu případu, je schopný vyjednat lepší cenové kondice. Tak i pro odbornou oblast, jelikož v momentě, kdy je případ projednán a schválen, může daný žadatel okamžitě objednávat, a to bez zásahu nákupu. Z důvodu výše uvedených pozitiv, byl kladen důraz na vytvoření nových a aktualizaci stávajících rámcových smluv a katalogů.

Jako dalším nástroj lze označit speciální platební podmínky. Ve společnosti ŠKODA jsou obvykle používány 3 základní platební podmínky:

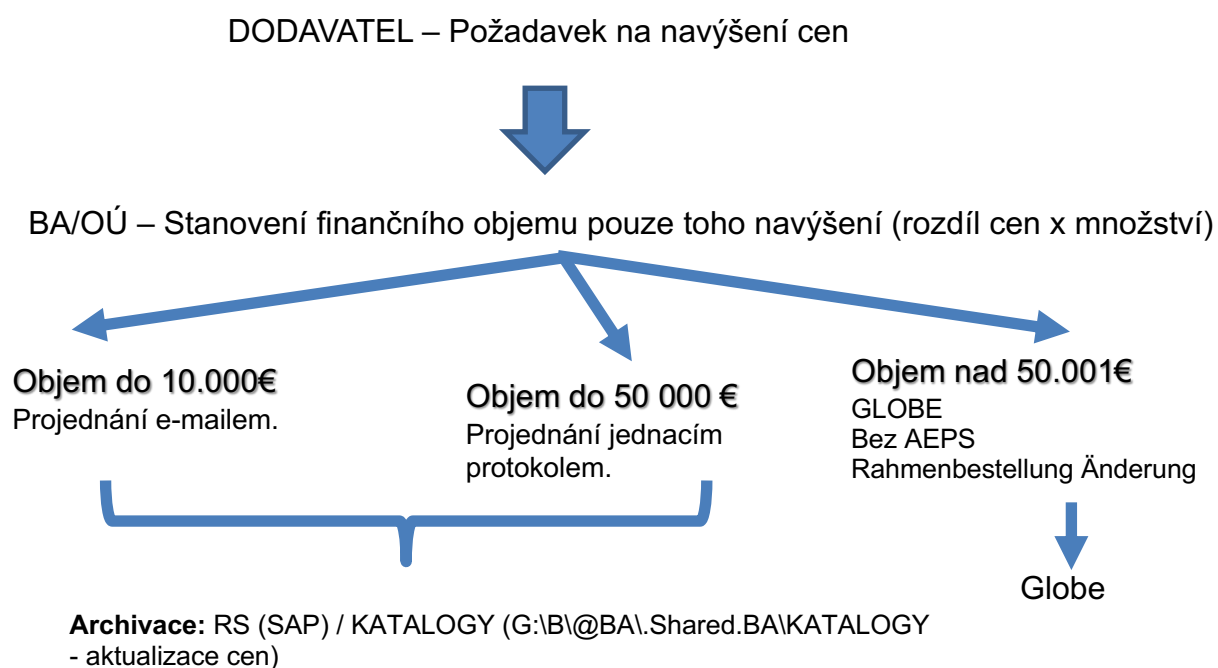
- 100 % po řádném splnění předmětu Smlouvy.
- 90 % po předání předmětu Smlouvy do provozu.
10 % po odstranění nedostatků z přejímky a ověření splnění ujednaných technických podmínek (dle technického zadání) během 4týdenního provozu.
- 30 % záloha na základě potvrzené objednávky a předložení originálu časově neomezené bankovní záruky vystavené bankou akceptovanou společností ŠKODA AUTO a.s.
60 % po předání předmětu Smlouvy do provozu.
10 % po odstranění nedostatků z přejímky a ověření splnění ujednaných technických podmínek (dle technického zadání) během 4týdenního provozu

Pro spoustu firem je lákavé, pokud by se tyto základní podmínky změnila na speciální. Nejvíce atraktivní speciální podmínky byly dle zkušenosti 80/10/10, které říkají, že dodavatel dostane 80% zálohu, 10 % po předání a zbylých 10 % po odstranění nedostatků. Všechny speciální platební podmínky musí být schváleny oddělením controlling. Nicméně pokud firma chce dostat při zakázce zálohovou fakturu, tak si musí vyřídit bankovní garanci u své banky, kterou ŠKODA AUTO a.s. akceptuje. Banka vystaví na základě svých informací pro ŠKODA AUTO a.s. potvrzení, že daný dodavatel je stabilní a zároveň má dostatek finančních prostředků na uskutečnění zakázky. Banka se také musí za dodavatele zaručit minimálně po trvání projektu. V případě, kdyby dodavatel pochybil, tak budou pohledávky vymáhány po bance. Všechny platby jsou vedené nejdříve bance, která

pak až peněžní prostředky převede dodavateli. Problém nastával často u oddělení BA/2, které se zabývá mimo jiné i stavbami. Zde dílčí komodity znásobily svoji cenu několikrát, a cena se měnila v řádech hodin. Navíc u staveb není možné některé komodity z kapacitních důvodů nakoupit dopředu, a proto zde speciální platební podmínky nedokážou dodavatele tolik ovlivnit.

Na základě provedeného šetření v jiné developerské firmě zabývající se stavbami různého druhu bylo zjištěno, že platební podmínky jsou také často 90/10 či 80/20 v závislosti na druhu a velikosti stavby. Developer platí dodavateli pravidelně měsíčně na základě skutečně odpracovaných výkonů, nicméně 10-20 % z každé faktury zadrží a vyplatí je dodavateli až po uplynutí záruční lhůty. V případě záručních oprav, vad a nedodělků se daná zadržená částka používá k jejich uhrazení. Dle získaných informací developer dosahoval lepších finančních výsledků, pokud dodavateli nabídl vyplacení zadržené části peněžních toků dříve než po záruční době. Bohužel ve společnosti ŠKODA AUTO jsou nejvíce používané základní podmínky, které vyplácí zadrženou částku již po 4 týdnech, což znemožňuje lepší pozici pro další vyjednávání a dále také nastávají problémy při záručních opravách, kdy dodavatel odmítá danou opravu vykonat. Po vyhodnocení poznatků bylo toto opatření doporučeno, ale z procesních důvodů nebylo zatím implementováno.

5.1 Proces u navyšování cen u rámcových smluv a katalogů



(vlastní zpracování na základě interního materiálu ŠKODA AUTO)

Obr. 8 Proces u navyšování cen u rámcových smluv a katalogů

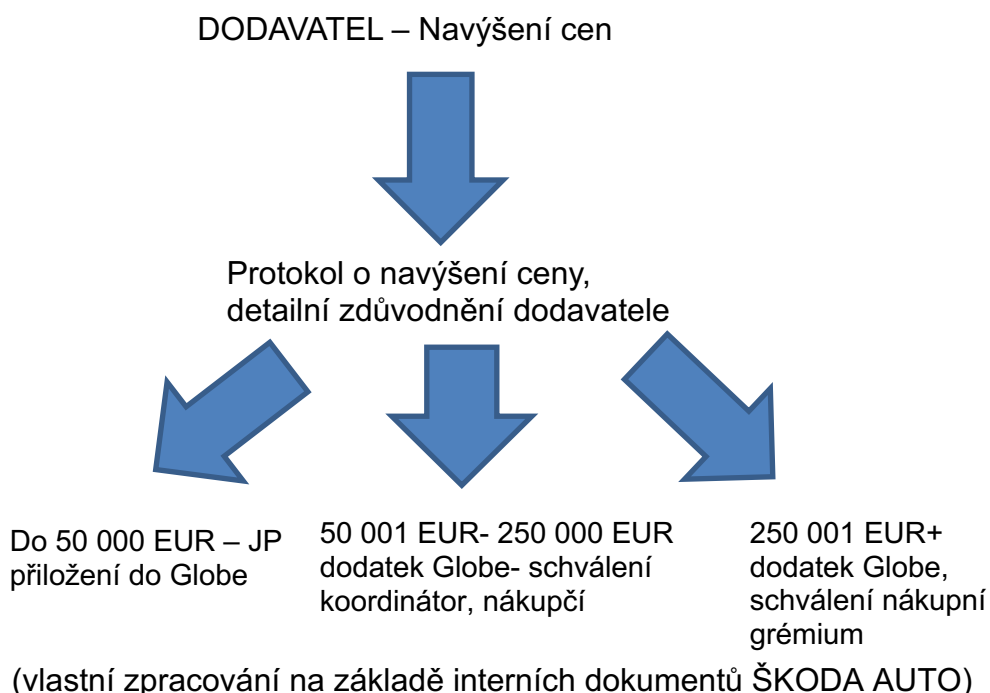
Na schématu je zobrazen proces u navyšování cen u rámcových smluv a katalogů. Jak lze vidět, tak poté co přišel impuls od dodavatele, který nárokoval navýšení cenového objemu katalogů nebo rámcových smluv, musel všeobecný nákup ve spolupráci s odbornou oblastí stanovit navýšený objem, a to konkrétně jednotlivé položky u kterých mělo docházet k navyšování. Po potvrzení plauzibility cen odbornou oblastí mohl všeobecný nákup provést cenové jednání v zavislosti na objemu navýšení.

Pokud daný objem nepřesáhl částku 10 000 EUR, projednal nákup navýšení pouze pomocí projednání skrz emailovou komunikaci. V případě objemu v intervalu 10 001 EUR až 50 000 EUR probíhalo jednání také skrze email, s tím rozdílem, že byl také přiložen speciální jednací protokol o navýšení cen, ve kterém byly detailně rozpadnuty a projednány jednotlivé položky. U objemů do 10 000 EUR a do 50 000 EUR bylo následně nutné celé jednání archivovat na sdílenou složku.

Poslední variantou bylo navýšení objemu přesahující hranici 50 001 EUR, na které bylo nutné vytvořit dodatek v systému Globe. Případ si v systému vytvářel nákupčí sám bez systému AEPS a musel být případ kategorizován jako Rahmenbestellung Änderung.

Po skončení cenového jednání musela být odborná oblast od BA skrze email informována o nových podmínkách a shrnutí aktuálních podmínek. Následně při vystavění objednávky k doplnění rámcové smlouvy, bylo nutné doplnit cenotvorbu a přidat časové omezení ve formátu: Aktualizace cen ze dne xx.xx.xxxx, ceny platné od xx.xx.xxxx do xx.xx.xxxx.

5.2 Proces při navýšení cen po schválení případu

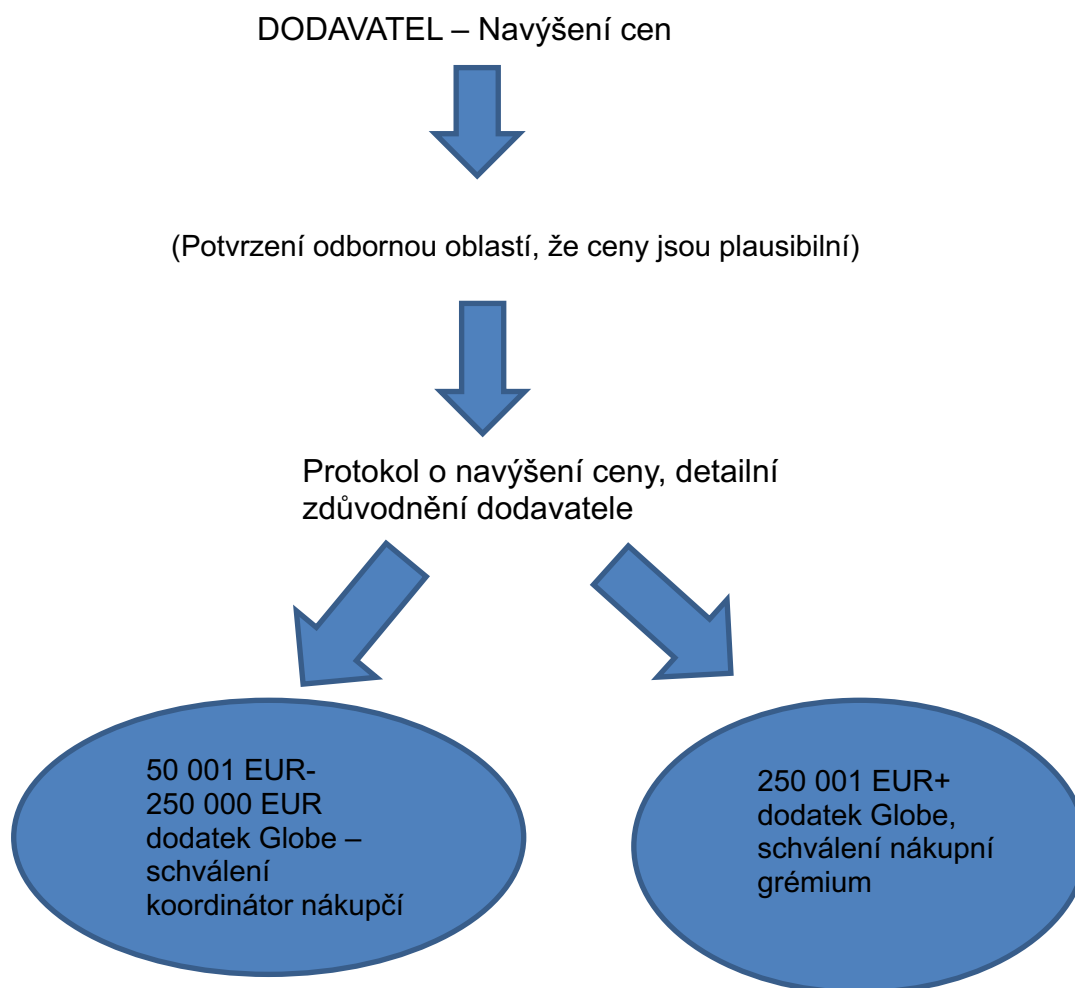


Obr. 9 Proces při navýšení cen po schválení případu

Ze schématu lze vyzorovat proces při navýšení cen poté, co byl již daný případ schválen nákupním grémiem. Jedná se o nejčastější situaci, která nákup v posledním roce postihovala. Poté co je již vystavena objednávka a případ je schválen, tak je prakticky nemožné dodavatele změnit, proto je velmi nutné se se stávajícím dodavatelem domluvit a najít společné východisko.

V momentě, kdy přišel požadavek od dodavatele na navýšení, vyžádal si nákup od dodavatele detailní zdůvodnění a rozpad položek, u kterých je požadováno navýšení. Po kontrole nákupem, popřípadě po konzultaci s odbornou oblastí mohl nákup přejít k cenovému projednání skrze speciální jednací protokol o navýšení cen. Po ukončení cenového jednání bylo nutné přistoupit k archivaci v závislosti na navýšeném objemu. V případě hodnotové hranice do 50 000 EUR bylo pouze nutné přiložit podepsaný a vyplněný jednací protokol do systému Globe k původnímu případu. V hodnotové hranici nad 50 001 EUR bylo nutné celý případ zanést a procesovat skrz systém Globe. V intervalu 50 001 EUR- 250 000 EUR bylo nutné, aby byl případ schválen ATM nákupčím + koordinátorem daného oddělení. V případě přesáhnutí hodnoty 250 001 EUR bylo nutné prezentovat případ před nákupním grémiem

5.3 Proces při navýšení cen u Single Sourcingu



(vlastní zpracování na základě interních dokumentů ŠKODA AUTO)

Obr. 10 Proces při navýšení cen u Single Sourcingu

Jak ze schématu vyplývá, tak proces navyšování u Single Sourcingu je velmi podobný jako proces při navýšení po schválení případu s rozdílem, že navýšené ceny bylo vždy nutné z důvodu transparentnosti plausibilovat s odbornou oblastí, jelikož zde figuruje pouze 1 dodavatel. Po potvrzení cen mohlo dojít k cenovému jednání speciálním jednacím protokolem o navýšení cen skrz systém Globe. V hodnotové hranici 50 001 EUR až 250 000 EUR bylo nutné případ schválit nákupčím a koordinátorem daného oddělení a v hodnotové hranici nad 250 001 EUR bylo nezbytné, aby nákupčí případ prezentoval před nákupním grémiem a aby grémium případ schválilo.

Po aplikaci všech opatření a modifikací procesů lze konstatovat, že veškeré podniknuté aktivity byly přínosné a z části pomohly ke zvládnutí situace v době, kdy

byla nejhorší krize. Za nejvíce úspěšný nástroj z hlediska úspory lze považovat negobot pro CTM. Tento nástroj dosahuje průměrné úspory v jednotkách procent. Jako hlavní dosažené benefity automatizovaného nákupního procesu lze uvést snížení nákupních cen, úsporu lidských zdrojů, zvýšení efektivity, snížení chybovosti, sdílení dat napříč systémem a získání historie dat.

Výsledky chatbota byly také prezentovány před zástupci dalších koncernových značek a tento projekt vzbudil velký ohlas a zájem do budoucna.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala modifikací všeobecného nákupního procesu a opatřeními pro situace kdy dochází k nárůstu cen.

V první části se práce soustředila na teoretickou část, a to na B2B trhy, na jejich specifika, segmentaci a na nákupní chování na B2B trhu. V druhé polovině teoretické části bylo zaměřena pozornost na teoretická východiska nákupu. Byly představeny základní cíle, úkoly nákupu či faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí.

V druhé části již práce směřovala ke společnosti ŠKODA AUTO a.s. a to konkrétně k nákupnímu procesu všeobecného nákupu, který byl detailně popsán a rozebrán. V další kapitole byly vytyčeny největší rizika, se kterými se musí nákup potýkat v případě, že dojde k razantnímu nárůstu cen.

V závěrečné části bylo pojednáváno o modifikacích nákupního procesu pro situace, kdy dochází ke zdražování. Byl popsán a stanoven proces u navyšování cen u rámcových smluv a katalogů. Dále proces při navýšení cen, u již schválených případů a jako poslední modifikovaný nákupní proces, proces při navýšení cen u single sourcingu.

Byly definovány pozitiva i negativa, které z aktuální situace vyplývají a bylo vytvořeno doporučení v souvislosti s platebními podmínkami u komodity staveb. Cílem této práce bylo popsat a z části vytvořit modifikovaný nákupní proces všeobecného nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. za ekonomické situace, kdy dochází k výraznému nárůstu cen. Tento cíl byl splněn, avšak navržené opatření nebylo zatím možné z důvodu složitosti interních procesů implementovat.

Seznam literatury

- PŘIKRYLOVÁ, J. -- JADERNÁ, E. -- KINCL, T. -- VELINOV, E. -- ŠTRACH, P. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1999. 233 s. ISBN 80-85943-73-5
- KOTLER, Philip a Levin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- ARMSTRONG, G. -- KOTLER, P. -- OPRESNIK, M O. *Marketing: an introduction*. Pearson, 2017. 669 s. ISBN 978-1-292-14650-8
- FILL, C., MCKEE, S. *Business Marketing Face to Face : The Theory and Practice of B2B*. Mesa: Goodfellow Publishers Limited, 2011, 348 s. [ISBN 978-1-906884-55-0
- BEDNARČÍK, Zdeněk. *Vybrané kapitoly strategického marketingu pro průmyslové trhy*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN isbn:978-80-7248-640-3.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. Sixteenth edition. Harlow: Education Limited, 2016. ISBN 978-1-292-09248-5
- BAILY, Peter J. H. *Procurement principles and management*. 10th ed. New York: Prentice Hall Financial Times, 2008. ISBN 9780273713791.
- ROYLANCE, Derek. *Purchasing performance: measuring, marketing, and selling the purchasing function*. Aldershot, Hants, England: Gower, c2006. ISBN 0566086786.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.
- KAPLAN, Milan a Josef ZRNÍK. *Firemní nákup a e-aukce: jak šetřit čas a peníze*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2002-9.

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

Seznam Obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí.....	19
Obr. 2 CTM proces.....	23
Obr. 3 BTM proces.....	24
Obr. 4 Termínovýplán.....	26
Obr. 5 ATM Proces.....	26
Obr. 6 Platební podmínky.....	28
Obr. 7 Objem případů.....	34
Obr. 8 Proces u navyšování cen u rámcových smluv a katalogů.....	36
Obr. 9 Proces při navýšení cen po schválení případu.....	38
Obr.10 Proces při navýšení cen u Single Sourcingu	39

Seznam tabulek

Tab. 1 Rozdíly mezi nákupem konečných zákazníků a organizací.....	12
Tab. 2 Fischerův model.....	14
Tab. 3 Klíčové fáze nákupního procesu organizací ve vztahu k důležitým nákupním situacím.....	18

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Jan Dvořák		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Nákupní proces všeobecného nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. při výrazném nárůstu cen		
VEDOUcí PRÁCE	Ing. Eva Jadrná, Ph. D		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	44		
POČET OBRÁZKŮ	10		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Hlavním cílem této práce je popsat a z části vytvořit modifikovaný nákupní proces všeobecného nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. za ekonomické situace, kdy dochází k výraznému nárůstu cen.</p> <p>Teoretická část se zaměřuje B2B trhy a na teoretický rozbor nákupního procesu.</p> <p>Praktická část se věnuje již procesu všeobecného nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Dále popisuje rizika při nákupním procesu a zaměřuje se na problematiku modifikace nákupního procesu při zvyšování cen.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Nákup, Všeobecný nákup, nákupní proces, ŠKODA AUTO a.s.		

ANNOTATION

AUTHOR	Jan Dvořák		
FIELD	6208R087 Business Administration and Sales		
THESIS TITLE	The purchasing process of general purchasing at ŠKODA AUTO a.s. with a significant increase in prices		
SUPERVISOR	Ing. Eva Jadrná, Ph.D		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	44		
NUMBER OF PICTURES	10		
NUMBER OF TABLES	3		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>The main goal of this work is to describe and partially create a modified purchasing process for general purchasing at ŠKODA AUTO a.s. in economic situations where there is a significant increase in prices.</p> <p>The theoretical part focuses on B2B markets and the theoretical analysis of the purchasing process.</p> <p>The practical part already deals with the general purchasing process at ŠKODA AUTO a.s. It also describes risks in the purchasing process and focuses on the issue of modifying the purchasing process during price increases.</p>		
KEY WORDS	Purchasing, General Purchasing, purchasing proces, ŠKODA AUTO a.s.		