

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Management obchodu

Změny v nákupních procesech s ohledem na rostoucí význam digitalizace a e-commerce Bakalářská práce

Martin Syrovátka

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Martin Syrovátka**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Management obchodu

Název tématu: **Změny v nákupních procesech s ohledem na rostoucí význam digitalizace a e-commerce**

Cíl: Cílem této bakalářské práce bude objasnění nákupního procesu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Očekávaným výstupem je identifikace problémů v nákupním procesu, jejich analýza a možné návrhy na zlepšení s využitím digitalizace a e-commerce.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Pojem nákup a jeho úloha v podniku
3. Nákupní proces společnosti ŠKODA AUTO a.s.
4. Analýza, porovnání s jinými nákupními platformami a možné návrhy na zlepšení
5. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. FILL, C. – MCKEE, S. *Business marketing face to face.: The theory and practice of B2B*. Oxford: Goodfellow Publishers Ltd., 2012. ISBN 978-1-906884-55-0.
2. JELÍNKOVÁ, E. – TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada, 2018. 256 s. ISBN 978-80-271-0689-9.
3. OPRESNIK, M O. – KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Marketing : an introduction*. Boston: Boston Pearson [2017] ©2017, 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.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 20. 5. 2022

Martin Syrovátka

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 24. 5. 2022

Ing. Eva Jaderná, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 24. 5. 2022

doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.

Garantka studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 25. 5. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

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

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou 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 6. prosince 2022

Děkuji Ing. Evě Jaderné, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	8
1 Teoretická východiska řešení	9
1.1 Pojem nákup a jeho úloha v podniku	9
1.2 Nákupní chování na B2B trhu	10
1.3 Nákupní rozhodovací proces.....	12
1.4 E-commerce.....	20
2 Praktická část	25
2.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a. s.	25
2.2 Nákup ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	26
2.3 Všeobecný nákup ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	26
2.4 Best practices v nákupních procesech a platformách	42
3 Popis stávající situace a návrhy na zlepšení ve všeobecném nákupním procesu ŠKODA AUTO a.s.	47
3.1 Popis stávající situace.....	47
3.2 Návrhy na zlepšení.....	49
Závěr	51
Seznam literatury	52
Seznam obrázků a tabulek.....	54

Seznam použitých zkratk a symbolů

AEPS	Editor požadavků a price mirror
AI	Artificial intelligence
ATM	A-Teile Management
B	Oblast nákup
B2B	Business-to-business
B2B2C	Business-to-business-to-consumer
B2C	Business-to-consumer
B2E	Business-to-employee
B2G	Business-to-government
BA	Všeobecný nákup
BA/1	Nákup investic výroby vozů
BA/2	Nákup výroby agregátů a infrastruktury
BA/3	Nákup vývojových služeb
BA/4	Datové analýzy a procesní centrum
BAD	Nákup služeb a logistických potřeb
BAD/1	Nákup industriálních služeb a logistiky
BAD/2	Nákup IT, marketingu a travel mgmt.
BAR	Real Estate Asset a Travel MGMT
BC	Nákup konektivita
BI	Nákup interiér
BM	Nákup kovy
BN	Nákup náběhy nových produktů
BS	Globální řízení série nákup
BSM	Business spend management
BTM	B-Teile Management
BW	Value Engineering
BX	Nákup exteriér
C2B	Consumer-to-business
C2C	Consumer-to-consumer
CTM	C-Teile Management
EDI	Electronic data interchange
FRK	Účtárna kontokorentů

G2C	Government-to-citizen
G2E	Government-to-employey
G2G	Government-to-government
GLOBE	Group Procurement Global Sourcing
GPS ON	Online Negotiation
OEM	Original equipment manufacturer
ON	Objednávací návrh
OÚ	Odborný útvar
RfQA	Nástroj pro výběrová řízení na online platformě pro uchazeče
SOW	Statement of Work

Úvod

Funkce nákupu patří ve velkých výrobních podnicích mezi jednu z nejdůležitějších aktivit. Nákup výrazně ovlivňuje chod celého podniku a veškerá výroba je na jeho chod a funkci vázána. Proces nákupu je ovlivněn dostupností množství volných finančních prostředků, ekonomickou situací a také schopností plnění závazků od svých dodavatelů. Vrcholový management podniků v dnešní době velmi usiluje o správné fungování nákupních procesů, jelikož správně nastavená funkce a strategie nákupu výrazně ovlivňuje hlavní cíl podniků a to zisk. Například ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. v roce 2020 tvořila úspora nákupu až 44,5 % z provozního výsledku hospodaření, což jen v praxi potvrzuje, jak je tato činnost důležitá a každá nákupní úspora se výrazně podílí na výsledku hospodaření.

V teoretické části za pomoci literárních zdrojů bude objasněna charakteristika nákupu, aktivity spojené s chodem nákupu a také vysvětlení kritérií pro vhodné zvolení dodavatelů. V teoretické části bude dále vysvětleno nákupní chování na B2B trhu a nákupní rozhodovací proces. V poslední části bude objasněn pojem e-commerce v rámci digitalizace a budoucnosti nákupu.

V praktické části bakalářské práce bude představena společnost ŠKODA AUTO a.s. a popsán její všeobecný nákupní proces. Očekávaným výstupem je identifikace problémů v nákupním procesu, jejich popis a možné návrhy na zlepšení chodu nákupního procesu také díky provedenému porovnání nákupních procesů a nákupních platforem. Dále bude také zaměřeno na aktuálně velmi používané pojmy digitalizace a e-commerce, které by mohly vést ke zrychlení a zefektivnění procesu nákupu. Elektronické nakupování neboli e-commerce a elektronické zadávání zakázek se rychle rozvíjí po celém světě. Podnikání přes internet přináší úspory nákladů a také zvyšuje efektivitu, oba tyto aspekty vedou ke zvýšení produktivity nákupu.

1 Teoretická východiska řešení

1.1 Pojem nákup a jeho úloha v podniku

„Nákup má z hlediska teorie i praxe významný podíl na příspěvku k podnikovému úspěchu, a to z hlediska strategického i operativního.“ (Tomek, Vávrová, 2007 str. 208) Hlavní funkcí nákupu je zabezpečování materiálů, surovin, zboží a služeb, průzkum trhu, identifikace a výběr dodavatele, vyjednávání a uzavírání smluv a vyhodnocování dodavatelů. Nákup se veškeré obstarávání požadavků a potřeb snaží získat ve správné kvalitě, ve správném množství, ve správný čas, za správnou cenu a od správného zdroje. (M. Monczka a kol., 2014)

Klíčovým faktorem dobře fungujícího nákupu je jeho nákupní proces. Dobré nastavení tohoto procesu zajišťuje včasné odhalení budoucích požadavků a potřeb, kvalitní vyhledávání dodavatelů a jejich nabídek, nominaci dodavatele a ujednání obchodních podmínek. Je málo organizací nebo společností, které by v dnešní době neprováděly nákupní činnost. Pojem nákup prošel od minulosti velkou změnou a dnes už neznamena jednoduchou směnu zboží či služby. Jde o velmi komplikovaný postup procesů a ve velkých a moderních organizacích bývá velmi často sledován a kontrolován několika specializovanými stranami. (Procházková a kol., 2018)

Dalším důležitým faktorem efektivity nákupu je jeho začlenění do organizační struktury podniku. Na nákupním oddělení mohou záviset další funkce podniku jako výroba, vývoj, údržba nebo různé projekty. Za účelem splnění strategických cílů se podniky neustále snaží optimalizovat organizační začlenění nákupu. Začlenění nákupu ale také ovlivňuje mnoho faktorů jako například velikost podniku, výše požadovaného produktu nebo služeb, integrace podniku do supply chain managementu, rozvoj podniku a rychlost možného personálního obsazení. Při hledání optimalizace a co nejlepších výsledků nákupu je zapotřebí si uvědomit, jaký stupeň centralizace nákupu zvolit. Podnik se rozhoduje mezi centralizovaným a decentralizovaným nákupem. Případným spojením těchto dvou pojmů mluvíme o kombinovaném (hybridním způsobu). K hybridnímu způsobu dochází v případě, kdy strategicky důležité položky jsou vyjednávány hromadně a jejich sloučením lze dosáhnout větší nákupní síly. Zbylé položky jsou zajišťovány jednotlivými divizemi nebo regionálními odděleními. (Procházková a kol., 2018)

Tabulka 1 Porovnání výhod a nevýhod u centralizovaného a decentralizovaného nákupu

Analyzovaná charakteristika	Centralizovaný nákup	Decentralizovaný nákup
Vyjednávací síla	+	-
Optimalizace zásob	+	-
Pružnost	-	+
Rychlost řešení problémů	-	+
Uplatnění vlastního know-how	+	-
Produktivita	+	-
Snížení nákladů na opatření	+	+

Zdroj: Vlastní zpracování podle Tomek a Vávrová, 2014

K porovnání centralizovaného a decentralizovaného nákupu nám dobře poslouží uvedený obrázek 1, kde Tomek a Vávrová, 2014 na jednoduchém schématu porovnávají tyto dva pojmy. Centralizovaný nákup uplatňuje větší vyjednávací sílu, pomocí které dosahuje i lepší optimalizace zásob. „Jednotlivé divize mohou nakupovat i z jiných zdrojů, jestliže dostanou lepší podmínky, ale obecně řečeno, centralizované nákupy vedou k podstatným úsporám.“ (Kotler a Keller, 2007 str. 258) Naopak s pružností a řešením problémů je na tom lépe decentralizovaný nákup, který díky menšímu počtu osob zahrnutých do rozhodovacího procesu může na tyto problémy flexibilněji reagovat. V oblasti uplatnění vlastního know-how a produktivity se opět více uplatňuje centralizovaný nákup. Na snižování nákladů na opatření se podílejí oba tyto dva typy nákupů. (Tomek a Vávrová, 2014)

1.2 Nákupní chování na B2B trhu

B2B trh patří mezi rychle měnící se trhy. Vyznačuje se rostoucím počtem komunikačních kanálů a rychle rozvíjejícími technologiemi. Navzdory těmto složitostem a výzvám zůstává hlavním kořenem hledání, rozvíjení a udržování vztahů. (Fill a Mckee, 2012)

B2B trhy se dají rozdělit na dva primární trhy. Pokud organizace aktivně působí ve spolupráci s více odvětvími, můžeme hovořit o horizontálním trhu. V případě působnosti organizace pouze v úzkém specifikovaném odvětví hovoříme o trhu vertikálním. (Jakubíková, 2013)

Vstup nákupu na B2B trh je specifický a má vymezený nákupní rozhodovací proces. Kupující i prodávající by měl být ve svém oboru profesionál, jelikož celý nákupní proces má mnoho fází a dochází během něho k obchodním jednáním či technickým specifikacím. Nákupčí v mnoha případech o nákupním procesu nerozhoduje sám. Zodpovědnost za schvalování se většinou rozlišuje podle velikosti obchodních případů. Z příkladů z praxe je zřejmé, že do nákupního rozhodovacího procesu se někdy zapojují až čtyři útvary či oddělení a tři úrovně řízení.

Kupujících je na trhu B2B mnohem méně než kupujících na B2C trhu, proto se nákupní chování organizací významně liší od nákupního chování konečných zákazníků. V nákupním procesu organizací dochází k mnohem větším peněžním objemům a také je do tohoto procesu zapojeno mnohem více lidí. Dalším rozdílem je množství a frekvence objednávek, organizace většinou kupují za větší částky a na dlouhodobější smlouvy. (Přikrylová a kol., 2019)

Toto potvrzuje ve své knize i Gary Amstrong a kol., 2017, který uvádí, že nákupy organizací ve srovnání se spotřebitelskými nákupy obvykle zahrnují do rozhodování více účastníků a profesionálnější nákupní úsilí. Obchodní nákupy provádějí vyškolení nákupčí, kteří jsou neustále učeni a motivováni k lepšímu nakupování.

Tabulka 2 Rozdíly mezi nákupem konečných zákazníků a organizací

Sledované atributy	Spotřebitelé	Organizace
Počet nakupujících	Mnoho	Málo
Iniciace nákupu	Sám	Další osoby
Hodnotící kritéria	Sociální, ego a úroveň užitku	Cena, hodnota a úroveň užitku
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	Nízká až střední	Střední
Rozsah potřebných informací	Omezený	Mírný až značný

Zdroj: Vlastní zpracování podle Přikrylové a kol., 2019

Jak už bylo zmíněno, nákupní proces ve větších organizacích a při větších nákupech zasahuje do několika různých oddělení a stupňů řízení. To potvrzuje i

Fisherův model, který poukazuje na to, že čím větší a technicky náročnější obchodní případ se na B2B trhu komunikuje, tím více stran do nákupního procesu zasahuje. Sám nákupčí má většinou pravomoc rozhodovat sám pouze o menších a méně technických projektech. (Přikrylová a kol., 2019).

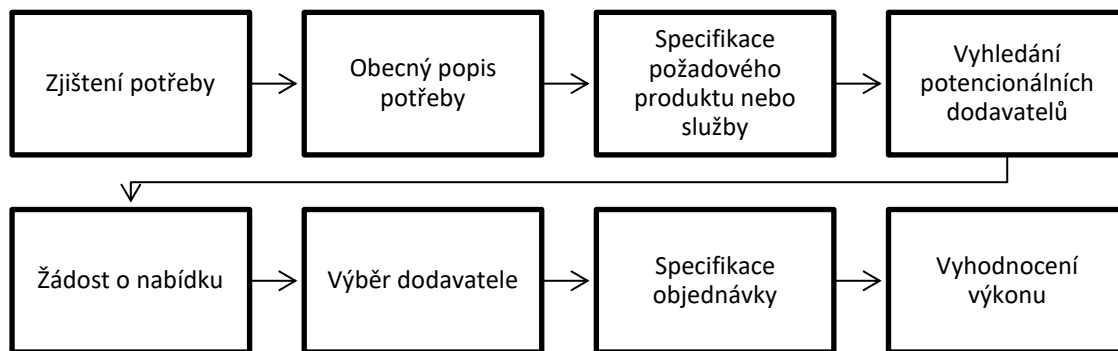
1.3 Nákupní rozhodovací proces

Nákupní rozhodovací proces se může lišit v závislosti na typu koupě. Nákup produktu nebo služby v podniku poprvé představuje typ nové koupě. Úplně nová specifikace požadavku nebo potřeby představuje velkou příležitost pro nové dodavatele, protože pro tento projekt v minulosti nebyl navázán žádný dlouhodobý vztah s jiným dodavatelem. Nová koupě představuje pro nákupčího náročnější komunikaci a zpracování většího množství informací.

Modifikovaná koupě je v praxi svojí specifikací a časem méně náročná, než je tomu u nové koupě. V modifikované koupi požaduje nákupní útvar změnu v původním produktu nebo službě. Například se může jednat o změnu barvy produktu nebo o přidané služby oproti původní smlouvě. Jelikož se obě strany už dobře znají, mohou se kupující a prodávající více soustředit na specifikaci úpravy. V některých případech mohou být modifikované koupě otevřené i pro další nabízející. Kupující používá tuto strategii, aby zajistil, že nové podmínky budou konkurenceschopné.

Přímá koupě je situace, kterou hlavně preferují dodavatelé. Nákupčí v této situaci nehledá žádné nové informace ani dodavatelé. Objednávka je vytvořena a realizace uskutečněna jako v minulých nákupech. Možnost o budoucí přímé koupi bývá většinou už ujednáno v předchozích obchodních jednáních. (Lamb a kol. 2020)

Gary Armstrong a spol. (2017) ve své knize uvádí osm fází v nákupním rozhodovacím procesu. Nákupčí, kteří čelí nové koupi si většinou projdou všemi osmi fázemi nákupního procesu. Nákupčí, kteří provádějí modifikované nákupy mohou některé fáze přeskočit. Následující obrázek znázorňuje typickou situaci nákupního rozhodovacího procesu v případě nového nákupu, avšak v praxi může dojít k mnohem komplikovanějším procesům, než je znázorněno na tomto jednoduchém schématu.



Zdroj: Vlastní zpracování podle Gary Armstrong a kol., 2017

Obr. 1 Fáze nákupního rozhodovacího procesu

Krok 1.: Nákupní proces začíná ve společnosti rozeznáním problému nebo potřeby, kterou lze uspokojit pořízením produktu nebo služby. Problém nebo potřeba může vzniknout na základě interních nebo externích faktorů. Interně se například společnost může rozhodnout uvést na trh nový produkt, pro který bude vyžadovat nové výrobní zařízení a materiály. Dalším příkladem může být, že společnost není spokojena s kvalitou produktů, službami nebo cenami současného dodavatele, a tak se rozhodne udělat nové výběrové řízení. Externě může nákupčí obdržet nové nápady na veletrzích, reklamou na internetových stránkách nebo přijatým telefonátem od prodejce, který může nabídnout kvalitnější produkty nebo lepší cenu.

Krok 2.: Popis potřeby popisuje veškeré důležité údaje o vypsáném požadavku. V tomto popisu by neměly chybět vlastnosti služby, množství potřebné položky a termín realizace.

Krok 3.: Technická specifikace produktu nebo služby se odvíjí od toho, jak je požadavek náročný. Pokud se jedná o náročnou službu nebo produkt, může se na definování požadavku sejít několik inženýrů a konzultantů.

Krok 4.: Vyhledávání dodavatelů a prodejců je v kompetenci nákupčího. Nákupčí sestaví malý seznam kvalifikovaných dodavatelů například pomocí svých interních seznamů dodavatelů, online vyhledáváním nebo zavoláním jiným společností, aby získal doporučení na nové dodavatele. Čím složitější je specifikace požadavku, tím těžší je pro nákupčí vyhledávání dodavatelů.

Krok 5.: Po rozeslání poptávky na kvalifikované dodavatele vyzve nákupčí dodavatele k předložení svých nabídek od dodavatelů. Nákupčí stanovuje termín odevzdání nabídek. Po obdržení nabídek probíhá vyhodnocení nabídek. V této fázi mohou být konzultovány s dodavatelem veškeré technické specifikace, aby se nakupující ujistil, že dodavatel toho zadání pochopil a mohl na základě toho správně nacenit svou nabídku.

Krok 6.: Tým nákupního oddělení po posouzení všech návrhů má nyní za úkol zvolit ze svého seznamu budoucího dodavatele. Při rozhodování o výběru dodavatele je zapotřebí zahrnout do rozhodování mnoho obchodních atributů. Mezi tyto atributy patří kvalita služeb a produktů, reputace, včasný termín dodání, komunikace, etické chování firmy, a hlavně konkurenceschopné ceny. Na základě všech těchto atributů určuje nákup nejlepšího dodavatele.

Krok 7.: Před finální nominací dodavatele může nákup provést obchodní jednání s preferovanými dodavateli. V obchodním jednání se snaží nákup vyjednat lepší ceny a podmínky. Společnost se rozhoduje, zda si zvolí jednoho nebo více dodavatelů. Tímto si pojišťuje, že v případě jednoho výpadku bude mít více zdrojů dodávek.

Krok 8.: Poslední fází je posouzení výkonu dodavatele. V této fázi je nákupem kontrolován výkon vybraného dodavatele. Toto posouzení může vést nakupujícího k pokračování, k úpravě nebo dokonce i k odstoupení od smlouvy s dodavatelem v případě neplnění vyjednaných výkonů.

Jak už bylo zmíněno, jedná se o jednoduchý model nákupního rozhodovacího procesu, který může být v praxi mnohem komplikovanější a kupující nemusí jednotlivé fáze procesu dodržet, jak je tomu na uvedeném schématu. (Gary Armstrong a kol., 2017)

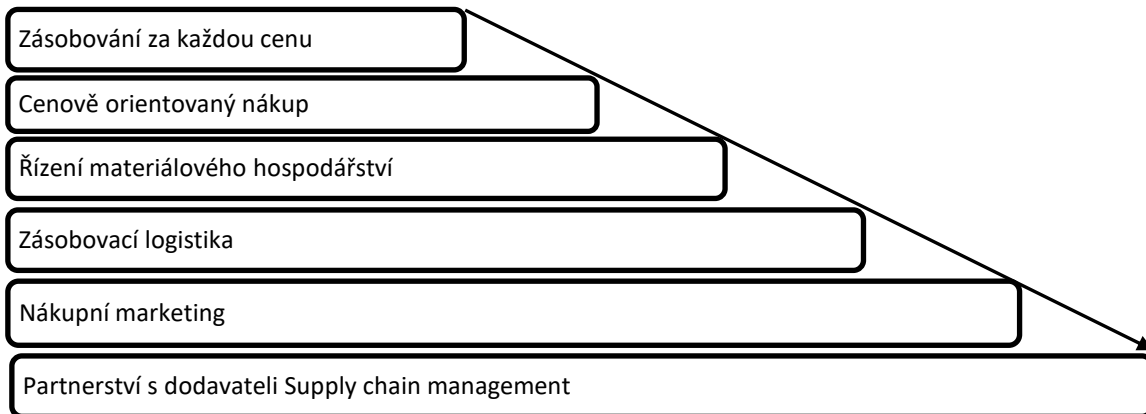
Tabulka 3 Porovnání jednotlivých nákupních tříd v nákupním procesu

Nákupní fáze	Nákupní třídy		
	Nový nákup	Modifikovaný nákup	Přímý nákup
Rozpoznání problému	x	možná	ne
Obecný popis potřeby	x	možná	ne
Specifikace produktu	x	x	x
Hledání dodavatele	x	možná	ne
Kolekce předběžných návrhů od dodavatelů	x	možná	ne
Výběr dodavatele	x	možná	ne
Specifikace objednávacích postupů	x	možná	ne
Hodnocení výkonů dodavatele	x	x	x

Zdroj: Vlastní zpracování podle Kotler a Keller, 2007

1.3.1 Management nákupu strategický a operativní

Podle Procházkové a kol. 2018 se nákup od padesátých let minulého století začal značně vyvíjet. Kvůli velkému nedostatku zboží probíhalo zásobování „za každou cenu“. Postupem času a vývojem průmyslu se nákup kolem šedesátých let začal více zaměřovat k cenovým porovnáním a lidé začali o funkci nákupu více přemýšlet. V sedmdesátých letech si podniky začaly čím dál více uvědomovat, že funkce nákupu se výrazně podílí na hospodářském výsledku a mnoho osob začalo tuto funkci ve svém podnikání řídit. Osmdesátá léta vedla k rozdělení úkolů mezi nákup a logistiku. Devadesátá léta přichází s větší orientací na okolí a v moderním nákupu výrazně rostla konkurence. Podniky začínají nákup zařazovat do svých dodavatelských řetězců a snaží se o co největší posílení ve vytvoření vztahů s dodavateli. Nákup se stal podnikovým útvarům, který spolupracuje s různými odděleními a útvary a svou funkcí podporuje ekonomickou úspěšnost podniku.



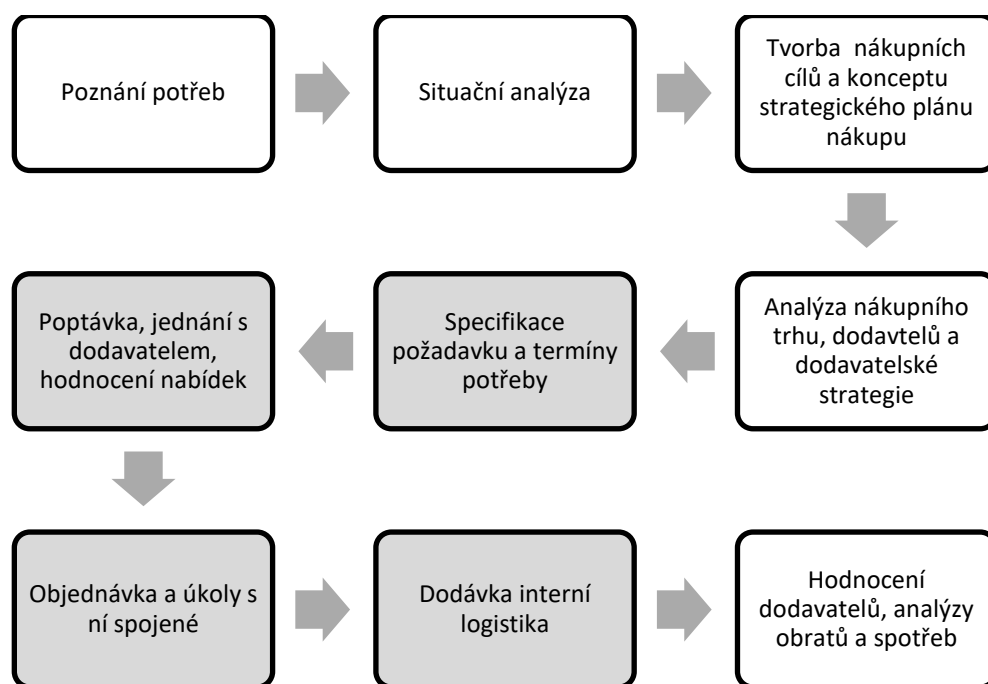
Zdroj: Vlastní zpracování podle Procházková a kol., 2018

Obr. 2 Vývoj nákupního managementu od roku 1950 až po současnost

V minulosti byl nákup brán pouze jako operativní činnost a postupem času moderní podniky začínají nákup chápat také jako strategickou funkci podniku. Můžeme tedy definovat nákup strategický a nákup operativní.

Nákup strategický analyzuje potřeby nákupu, sleduje aktuální vývoje ekonomiky na trhu, rozhoduje o typů strategií v případě obchodních případů, tvoří plán nakupovaných zásob, rozhoduje o konečných cenách a dodavatelích, hodnotí dodavatele a zajišťuje dlouhodobější spolupráce. (Procházková a kol. 2018) Strategický nákup se soustředí hlavně na stěžejní projekty a jejich potenciální dodavatele, protože právě tyto dva faktory mohou mít v dlouhodobějším horizontu velký vliv na náklady podniku, kvalitu svých produktů a na finální hospodářský výsledek podniku. (Synek a Kislíngrová, 2010)

Nákup operativní zajišťuje veškerou operativní činnost jako objednávání, vytváření objednávek a smluv, zajišťuje jednodušší požadavky, eviduje zásoby a komunikuje s dodavateli. Funkci obou pojmů lze vidět na zjednodušeném obrázku, kde funkce operativního nákupu jsou šedě vyznačené.



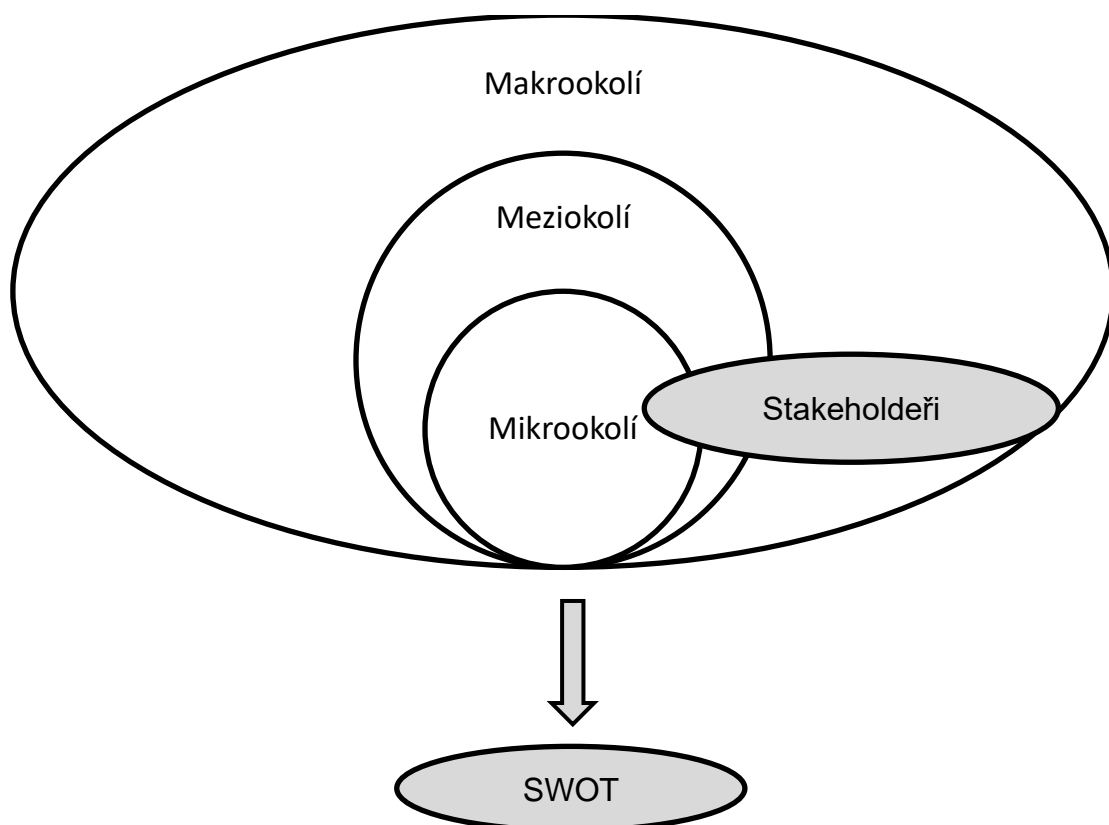
Zdroj: Vlastní zpracování podle Procházkové a kol., 2018

Obr. 3 Zobrazení funkcí operativního x strategického nákupu

1.3.2 Strategický nákup a jeho činnosti

Poznání potřeb a situační analýza

První fází strategického nákupu je poznání potřeb a situační analýza. Nákup se účastní vývoje nebo konstrukce a podílí se tak na významných rozhodnutích při stanovení potřeby. Po poznání potřeb následuje situační analýza. Hlavním cílem této fáze je posoudit všechny možné ovlivňující faktory nákupu, kterým se bude potřeba věnovat při určování nákupní strategie. Strategický nákup v této fázi analyzuje nákupní trh ovlivňovaný vnějšími faktory. Toto zahrnuje i zjištění slabých a silných stránek, které mohou mít dopad na celý nákupní proces. Jde o podobnost SWOT analýzy, ale pouze zaměřenou na nákupní proces. Hlediska, která je potřeba zhodnotit znázorní následující obrázek. (Procházková a kol., 2018)



Zdroj: Vlastní zpracování podle Procházkové a kol., 2018

Obr. 4 Oblasti situační analýza strategického nákupu

Tvorba nákupních cílů a konceptu strategického plánu nákupu

Na základě provedené situační analýzy, se může podnik začít věnovat určení nákupních cílů a celkovému konceptu strategického plánu nákupu. Je zapotřebí, aby podnik při těchto rozhodnutích respektoval podnikovou strategii a strategické cíle. Následující obrázek uvede správné příklady nákupních cílů.

Výrobek	Servis	Platební podmínky	Komunikace	Další
<ul style="list-style-type: none"> •Kusová výroba •Inovace •Spičkové výrobky 	<ul style="list-style-type: none"> •Rozšíření garancí •Zlepšení dodávek náhradních dílů 	<ul style="list-style-type: none"> •Orientace na pevné ceny •Prodloužení platebních termínů 	<ul style="list-style-type: none"> •Zlepšení a zrychlení komunikace s dodavateli 	<ul style="list-style-type: none"> •Vyhledání kooperací •Zvýšení exkluzivity

Zdroj: Vlastní zpracování podle Procházkové a kol., 2018

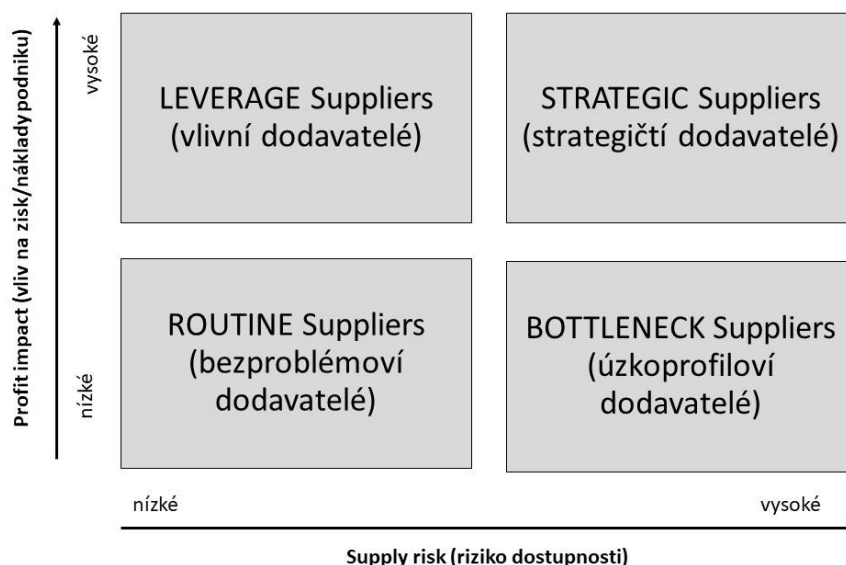
Obr. 5 Příklady nákupních cílů podniku

Dosahování těchto nákupních cílů je pro podnik velmi důležité. Pomocí těchto nastavených cílů se ukáže, jak je aktuální nastavení nákupního procesu efektivní. Dosažením stanovených nákupních cílů přispívá nákupní oddělení k ekonomickému prospěchu celého podniku. (Procházková a kol., 2018)

Analýza nákupního trhu, dodavatelů a dodavatelské strategie

Analýza nákupního trhu představuje transparentní sledování nákupních trhů, kde se sledují tržní struktury, šíře trhu a změny dominantních dodavatelů na trhu. Výsledkem této analýzy je seznam dodavatelů, který se podle příslušných kritérií dále redukuje. (Synek, 2011)

K analýze těchto dodavatelů může posloužit například dodavatelská matice, pomocí které lze určit strategicky významné dodavatele. Pomocí této matice podnik získá přehled, jak s jednotlivými dodavateli jednat. Následující obrázek zobrazuje tuto dodavatelskou matici.



Zdroj: Vlastní zpracování podle Procházkové a kol., 2018

Obr. 6 Dodavatelská matice

Jak je vidět z obrázku dodavatelské matice, posuzují se dva faktory, a to riziko dostupnosti a vliv na zisk nebo náklady podniku. Faktor vlivu na zisk nebo nákladů určuje, jaký dopad má dodavatel na výkonnost podniku. Riziko dostupnosti je faktor,

který může podnik ohrozit v dodání produktu nebo služeb. (Procházková a kol., 2018)

Hodnocení dodavatelů a analýzy obrátů

Poslední fází strategického nákupu je hodnocení dodavatelů a analýzy obrátů. Podnik dodavatele může hodnotit podle svých vnitropodnikových procesů nebo například pomocí SWOT analýzy. (Procházková a kol., 2018)

Podnik by měl své dodavatele vyhodnocovat a sledovat na základě požadavků, které jsou pro jeho činnost označeny jako rozhodující. Těmi například může být splnění kvalitativních požadavků, konkurenční ceny, řízení se termíny realizace, splňování certifikátů a norem. Po vyhodnocení těchto kritérií se dodavatelé řadí do těchto tří skupin:

- A. Kvalifikovaný dodavatel, způsobilý dodávat produkty a služby bez jakýchkoliv problémů
- B. Částečně způsobilý dodavatel, u kterého se vyskytly malé nedostatky, ale na finální kvalitu konečných produktů nebo služeb nemají vliv
- C. Dodavatel, který není způsobilý realizace, má závažné nedostatky v kvalitě produktu nebo služeb

Ohodnocení by mělo také probíhat u nových dodavatelů. Podnik by se měl vést seznam dodavatelů, kde tyto všechny statusy ohodnocení uvidí. (Veber, 2007)

1.4 E-commerce

E-commerce vzniklo spojením informačních systémů, telekomunikační technologie a obchodním prostředím. Poskytuje skvělé místo pro realizaci obchodních transakcí. Jde o komplexní systém obchodující s produkty, službami a informacemi pomocí počítačových sítí včetně veřejné sítě jako je internet. E-commerce poskytuje velkou efektivitu a spolehlivost v různých obchodních transakcích. Zavedení e-commerce představuje pro obě obchodní strany mnoho výhod. Mezi hlavní výhody pro nakupující patří větší výběr produktů a služeb, více dostupných informací, získání lepších konkurenčních cen, snížení nákupních nákladů, lepší a efektivnější komunikaci s prodávajícími. (Kumar a Sareen, 2011)

E-commerce je běžně rozdělen na základě povahy transakce nebo vztahu mezi zúčastněnými subjekty. E-commerce se dělí do těchto kategorií:

- B2B – Business-to-business
- B2C – Business-to-consumer
- B2B2C – Business-to-business-to-consumer
- B2G – Business-to-government
- C2B – Consumer-to-business
- C2C – Consumer-to-consumer
- B2E – Business-to-employee
- G2G – Government-to-government
- G2E – Government-to-employey
- G2C – Government-to-citizen

K provádění e-commerce a lepšímu řízení svého dodavatelského řetězce je zapotřebí aby podnik měl zavedenou elektronickou výměnu dat EDI. EDI systémy využívají kombinaci počítačů a komunikačních zařízení, pomocí kterých mohou podniky provádět bezpečné a spolehlivé transakce elektronicky. Systém EDI se používá také k nákupu zásob a sledování zásilek. Tento proces probíhá standardizovaným přenosem elektronické dokumentace, která ověřuje stav transakce, zaznamenává podmínky transakce a zpracovává objednávku. EDI zlepšují efektivitu a podporují ekonomický prospěch podniku, avšak jejich zavedení může být velmi nákladné. (Manzoor, 2010)

1.4.1 E – procurement

Nákupní proces na B2B trzích je poslední dobou významně ovlivňován pokročilými informačními technologiemi. E-procurement v posledních letech nabývá na významnosti. Díky online technologiím si obchodníci mohou mezi sebou udržovat trvalé vztahy se zákazníky, sdílet marketingové informace, prodávat produkty nebo služby a poskytovat okamžitou zákaznickou podporu.

E-procurement obecně vede k efektivnějšímu nakupování, snižuje transakční náklady a zkracuje dobu mezi objednávkou a doručením. Elektronická evidence také napomáhá k odstranění náročného papírování a pomáhá společnosti lépe sledovat veškeré nákupy a úspory. Rapidně stoupající on-line nakupování s sebou

nese i možné problémy. Nákupní organizace pomocí internetu staví proti sobě co největší počet dodavatelů za účelem větší konkurence a na základě toho dosažení lepší ceny. Tyto strategie mohou někdy vést k narušení vztahů se svými známými dodavateli. (Gary Armstrong a kol., 2017)

Elektronické zadávání zakázek může probíhat různými způsoby. Jednou z nich je založení vlastních nákupních stránek, kam dodavatelé musí svou společnost zaregistrovat, aby se mohli účastnit elektronických výběrových řízení. Další možností je provádění e-aukcí, ve kterých jsou dodavatelé vyzváni k boji o obchod. E-aukci také můžeme rozumět jako: „on-line výběr dodavatele ve sdíleném webovém prostředí, kde na zveřejňovanou nejlepší nabídku některého z dodavatelů mohou ostatní zúčastnění dodavatelé výběru reagovat zlepšováním svých nabídek.“ (Milan Kaplan, 2007, str. 14) Zúčastnit se online e-aukce je možné odkudkoliv na světě, stačí k tomu pouze chytré zařízení. E-aukce se v dnešní době primárně nákupčími využívají v případě finančně velkého výběrového řízení, pomocí které si nakupující může vytvořit předvýběr potencionálních dodavatelů. (Gary Armstrong a kol., 2017)

E-procurement může podnik provozovat také pomocí nákupních ERP software platforem. Tyto ERP software platformy automatizují úlohy dodavatelského řetězce, které souvisejí s řízením nákupu, vyhledáváním dodavatelů, vytvářením objednávek, fakturací a udržováním optimálního množství zásob. Pomocí těchto platforem je zefektivňována komunikace mezi zúčastněnými subjekty, jako jsou pracovníci nákupu a dodavatelé. ERP znamená “enterprise resource planning“ neboli plánování podnikových zdrojů. Systém ERP je méně o plánování, ale spíše slouží k integraci informací a obchodních procesů mezi různými oblastmi a odděleními v podniku. (Sagegg a Alfnes, 2020)

Podle internetového serveru SelectHub, který se specializuje na vyhodnocování a porovnávání systémových aplikací a platform pro různá odvětví, se v aktuální době nejvíce využívají tyto nákupní platformy:

- Coupa Procurement
- Oracle Services Procurement
- SAP Ariba
- Basware
- Workday Spend Management Software
- Precoro
- Zycus
- Tradogram
- Ivalua
- GEP SMART

Většina těchto platform si klade za cíl zajistit nejsnazší nakupování v každodenních procesech. Zaměřují se na dosažení plné transparentnosti, kontroly a řízení nad svými výdaji. Mezi klíčové funkce těchto platform patří sledování rozpočtů, správa výdajů, detekce podvodů a obstarávání nákupních požadavků. Jejich moderní design usnadňuje přijetí zaměstnanci v rámci celého podniku. Server SelectHub hodnotil všechny zmíněné platformy podle kritérií jako sledování rozpočtů, správy smluv a objednávek, analýz a reportů, správy faktur, produktových katalogů, správy nákupních objednávek, vytváření požadavků, vyhledávání dodavatelů, sledování rozpočtů, správa dodavatelů, mobilního propojení a integrace. Podle celkového vyhodnocení všech těchto kritérií odborníci ze SelectHub označili jako nejlepší nákupní platformu Coupa Procurement. Tato platforma bude detailněji vysvětlena praktické části této závěrečné práce. (SelectHub, 2022)

1.4.2 Trendy v oblasti nákupu pro budoucí roky

Nákup do budoucna potřebuje novou perspektivu zaměřenou na maximalizaci vztahů s třetími stranami, inovací, integrace, spolupráce a výkonu založených na datech. Ve světě je většina nákupních transakcí dostupná pouhým stisknutím tlačítka a zaměstnanci ani samotná organizace a jiné odborné útvary v pozici žadatele již nebudou ochotni akceptovat těžkopádný nákupní proces a rozsáhlá zpoždění.

Organizace se budou muset integrovat a umožnit pro své nákupní oddělení efektivní nakupování prostřednictvím digitálních platforem a velkých datových analýz. Podle provedeného výzkumu skupiny KPMG by se nákupní organizace v příštích letech rozhodnou pro masivní digitalizaci svého nákupního procesu, tak aby zajistili pro své nákupní oddělení podniku následující body:

- Digitální integrace
- Transparentnost nákupního procesu
- Kompletnímu propojení systémů a podnikových dat
- Automatizace transakcí, smluv a objednávek
- Zajištění užšího vztahu s dodavateli, win-win situace pro obě strany
- Big data k informování a rozhodování při velkých a strategických projektech
- Prediktivní AI pro předpovídání změn a rizik
- Automatizace nákupních rozhodnutí

(KPMG, 2022)

2 Praktická část

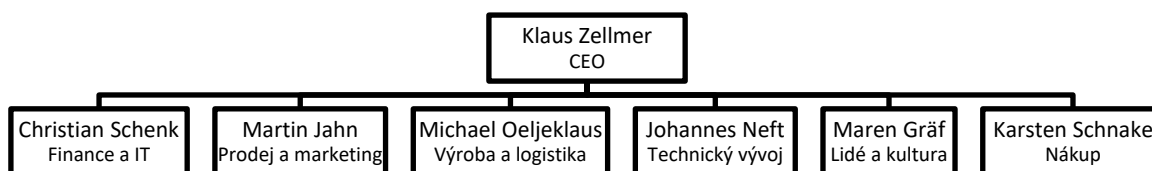
2.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a. s.

ŠKODA AUTO a.s. byla založena roku 1895 dvěma zakladateli panem Václavem Laurinem a Václavem Klementem, po kterých je také aktuálně pojmenován nejlepší stupeň výbavy ve vozech Škoda v modelech Superb, Kodiaq a Octavia. Tento podnik je největším výrobcem automobilů v České republice a sídlí v Mladé Boleslavi. Další své české závody má také ve Vrchlabí a v Kvasinách. Kromě českých závodů jsou vozy Škoda vyráběny také na Slovensku, v Indii a Číně v továrnách koncernu Volkswagen.

Již delší dobu je mladoboleslavská automobilka největší českou firmou podle tržeb. Dále je největším exportérem a také se řadí mezi jednoho z největších zaměstnavatelů v České republice, kde zaměstnává kolem 35 tis. zaměstnanců. Firma navazuje na společnost Laurin & Klement, která se v roce 1925 stala součástí strojírenského koncernu Škoda a.s. v Plzni. V roce 1991 se ŠKODA AUTO a.s. stala součástí německého koncernu Volkswagen Group, který také pod sebe řadí automobilové značky jako Audi, Porsche, Seat, Man, Lamborghini a další.

Jak už bylo zmíněno, ŠKODA AUTO a.s. je největší českou automobilkou a momentálně ve svém portfoliu má 35 modelů v různých výbavách a motorových specifikacích. Nejnovějším produktem ve své nabídce je čistě elektrický poháněná ŠKODA ENYAQ iV, která je historicky prvním českým elektromobilem. ŠKODA AUTO a.s. má hierarchickou organizační strukturu, kde v čele stojí předseda představenstva a pod sebou má členy představenstva za jednotlivé oblasti.

(ŠKODA Storyboard, 2022)



Zdroj: Vlastní zpracování pomocí interního zdroje

Obr. 7 Organizační struktura ŠKODA AUTO a.s. k 09/2022

2.2 Nákup ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Nákup ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. má na starost zajišťování výrobního a režijního materiálu, služeb a investičních celků pro potřeby ŠKODA AUTO a.s. Hlavními cíli je smluvní zajištění dodávek a snižování jakýchkoliv nákladů, a to za účelem maximalizace zisku. Oblast nákupu – B ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. se dělí do dvou hlavních kategorií, a to na nákup **výrobní** a nákup **nevýrobní**.

Mezi **výrobní** nákup spadají oddělení:

- BN – Nákup náběhy nových produktů
- BM – Nákup kovy
- BI – Nákup interiér
- BX – Nákup exteriér
- BC – Nákup konektivita

Mezi **nevýrobní** nákup spadají oddělení:

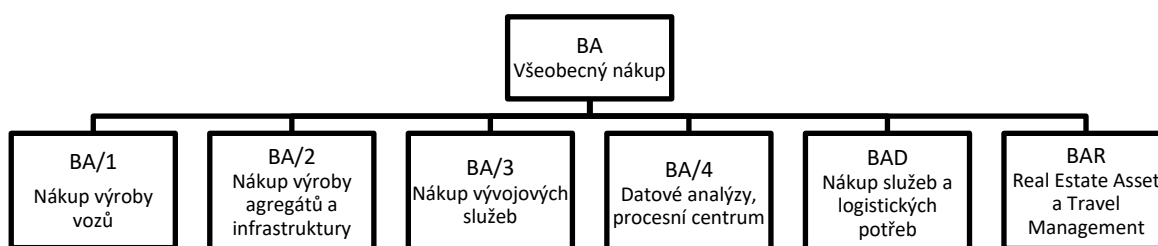
- BS – Globální řízení série nákup
- BW – Value Engineering
- BA – Všeobecný nákup

V této praktické části bude popsán a analyzován zmíněný BA – Všeobecný nákup, kde také autor této závěrečné práce absolvoval svou povinnou stáž.

2.3 Všeobecný nákup ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Všeobecný nákup (BA) zajišťuje veškeré služby a ostatní aktivity nevýrobního charakteru. Spadá sem například nákup investičních celků, náhradních dílů pro stroje a zařízení, vývojové a marketingové služby. Hlavním cílem všeobecného nákupu je snižování nákladů a zajišťování smluvních dodávek. Dále má na starost aktivity související s recyclingem a prodejem nepotřebného výrobního šrotu, materiálu a investičního majetku. V neposlední řadě stanovuje a optimalizuje strukturu dodavatelů v rámci koncernového procesu. Ve všeobecném nákupu každé nákupní oddělení spolupracuje s konkrétním odborným útvarům. Například oddělení nákupu vývojových služeb spolupracuje s odborným útvarům vývoje, nákup zajišťující logistické potřeby spolupracuje s odborným útvarům výroba a logistika. Pro správné zajištění nákupního procesu a dosažení dobrého finálního výsledku v podobě vytvoření objednávky nebo uzavření smlouvy, je nezbytné, aby

útvár nákupu s konkrétním odborným útvarem spolupracoval a byl ve velmi blízkém kontaktu. Odborný útvár je v pozici, který má za úkol stanovit technické zadání, provést technické vyhodnocení nabídek a na základě toho vytvořit návrh zadání služby nebo produktu, které potřebuje. Úkolem nákupu je najít vhodného dodavatele, provést co nejlepší nákupní strategie a obchodní jednání, zajistit službu nebo produkt v požadované kvalitě a času za co nejlepších podmínek. Všeobecný nákup je rozdělený do 6 třípísmenkových oddělení, jediné oddělení BAD – Nákup služeb a logistických potřeb se člení na další dvě čtyřpísmenkové pododdělení a to BAD/1 – Nákup industriálních služeb a logistiky a BAD/2 – Nákup IT, marketingu a travel mgmt. Oddělení BAR – Real Estate Asset a Travel MGMT je jako jediné nenákupní oddělení a má na starost navrhování a design kancelářských ploch, kompletní podporu při zajišťování pracovních cest tuzemských i zahraničních, carsharingový program ŠKODA Click a autopůjčovnu, zajištění kancelářských potřeb, reprografických služeb a AV techniky. BA/1 – Nákup investic výroby vozů zajišťuje montážní zařízení, svařovací linky, lisovací nářadí. BA/2 – Nákup výroby agregátů a infrastruktury má v kompetenci výstavby silnic, výrobní haly, nábytek, parkovací plochy, ruční nářadí a vozidla. BA/3 – Nákup vývojových služeb zajišťuje vývojové služby vozidel, vývoj elektrických systémů, vývoj komponentů, vizuální koncepty a také vývoj divize motorsportu. BA/4 – Datové analýzy a procesní centrum slouží jako systémová podpora a také nově se stará o optimalizaci BTM a CTM procesů.



Zdroj: Vlastní zpracování pomocí interního zdroje

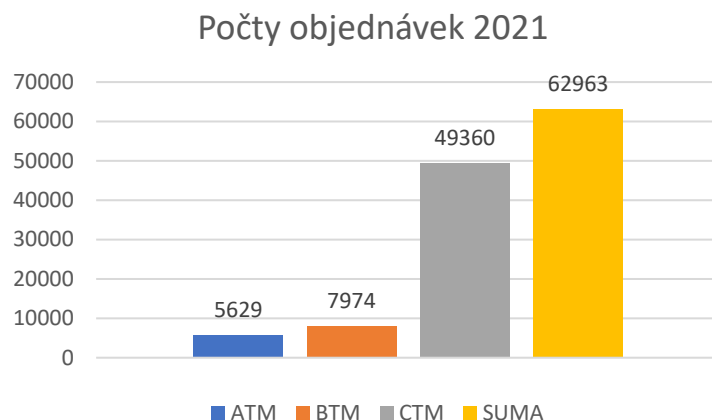
Obr. 8 Rozdělení všeobecného nákupu (BA)

2.3.1 Rozdělení obchodních případů podle hodnotové hranice

Nákupní proces se ve všeobecném nákupu dělí do třech kategorií podle velikosti částky obchodního případu a každá kategorie kvůli jiné hodnotové hranici má jiný postup při schvalování, v potřebné dokumentaci a v objednávání služby nebo produktu. Toto rozdělení je primárně rozděleno za účelem lepší produktivity nákupu, jelikož například ATM nákupčí zpracovávají velké obchodní případy, na které je důležité si připravit nákupní strategie a obchodní jednání zde trvají mnohem déle než například oproti malým CTM případům, na které je potřeba pouze vystavit objednávku a primárně se posílají na objednávací automat. Rozdělení obchodních případů ve všeobecném nákupu je následující.

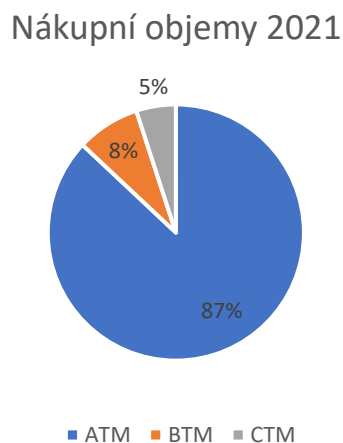
- **ATM** (A-Teile Management) je nákupní proces pro obchodní případy v celkové hodnotové hranici nad 50 001 EUR. Výsledkem výběrového řízení je objednávka nebo smlouva.
- **BTM** (B-Teile Management) je nákupní proces pro obchodní případy v celkové hodnotové hranici od 10 001 EUR do 50 000 EUR. Výsledkem je jednotlivá, samostatná objednávka.
- **CTM** (C-Teile Management) slouží k hromadnému zpracování menších požadavků na objednávku v celkové hodnotové hranici do 10 000 EUR.

Na následujících grafech jsou zobrazené data ze všeobecného nákupu z nově zavedeného interního analytického systému Celonis. První graf zobrazuje množství provedených jednotlivých objednávek za rok 2021. Množství CTM objednávek tvořilo v roce 2021 78 % z celkového počtu provedených objednávek. Nákupní management si do příštích let stanovil cíl tyto CTM objednávky co nejvíce eliminovat, protože neprochází velkým kontrolním řízením a mohou v tomto množství tvořit pro nákup velké neprojednané náklady. Na druhém grafu jsou zobrazené celkové objemy objednávek, kde je jasně viditelné, že ATM objednávky tvoří největší objemy, i přesto, že jejich počet je nejmenší.



Zdroj: Vlastní zpracování interní systém Celonis

Obr. 9 *Počty objednávek ve všeobecném nákupu v roce 2021*



Zdroj: Vlastní zpracování interní systém Celonis

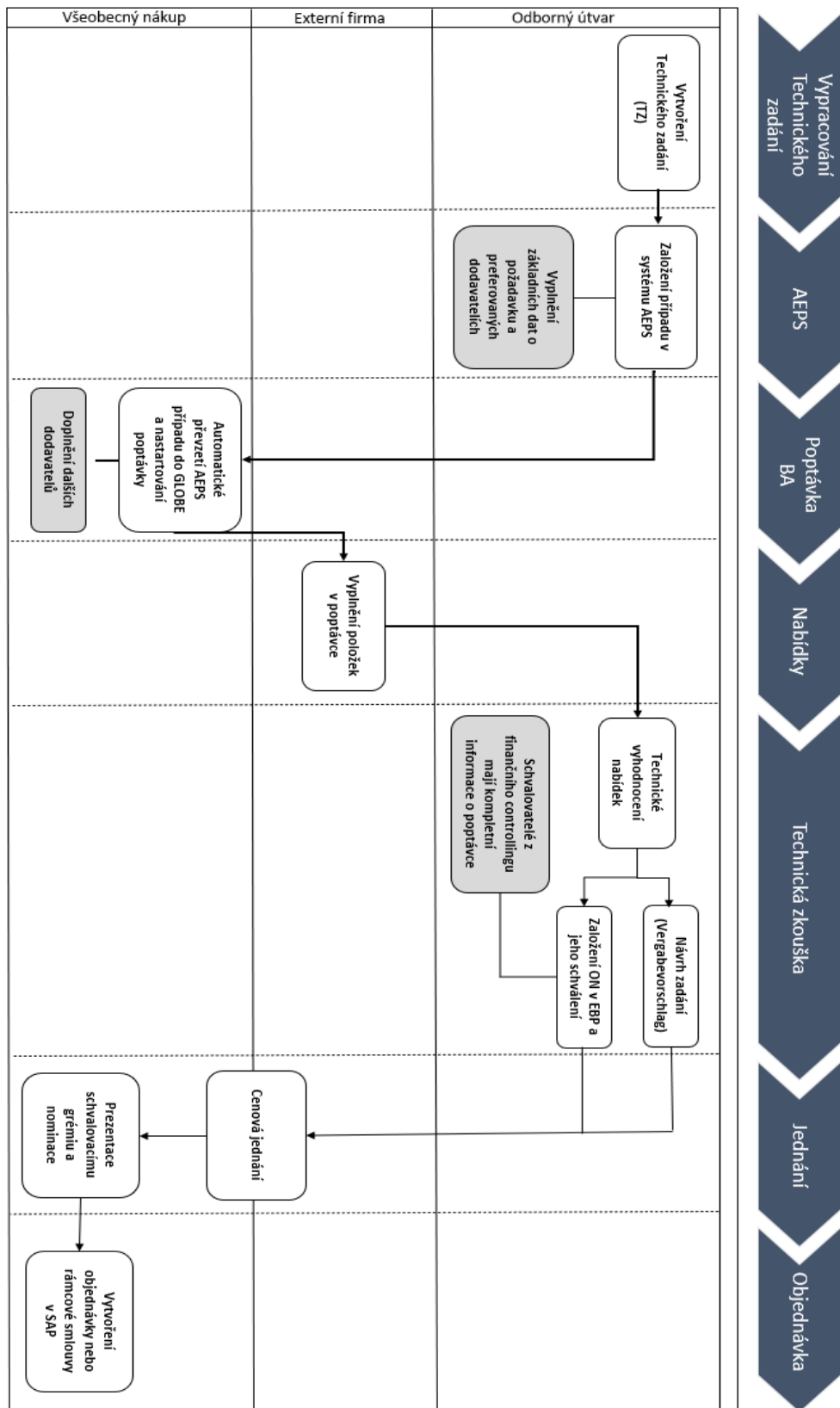
Obr. 10 *Nákupní objemy ve všeobecném nákupu v roce 2021*

2.3.2 Informační systémy a platformy ve všeobecném nákupním procesu

Odborný útvar v pozici žadatele primárně pracuje v systémech EBP a AEPS. AEPS je zkratka pro systém složený ze dvou modulů: „Editor požadavků (AE) a Price Mirror (PS)“. AEPS je součástí procesu plánování a nákupu spolupráce pro komplexní systémově podporovaný požadavek a pořizování systémů, strojů, investičních statků a služeb, včetně online komunikace s dodavatelem prostřednictvím skupinové obchodní platformy. Existuje systémová síť se systémy

GLOBE (nákupní systém) a RfQA (nástroj pro výběrová řízení na online platformě pro uchazeče). Systém EBP slouží k vytvoření objednávacích návrhů. Po vytvoření ON v tomto systému přechází ON do schvalovacího řízení. Každý odborný útvar má svého ekonoma, který tento ON vytváří. Čím vyšší hodnota, tím více schvalovatelů je ve schvalovacím řízení. ON musí projít třemi kategoriemi schvalování. Nejprve ON schvaluje sám ekonom, dále se ON přesouvá do věcné režie, kde dochází ke schválení odbornými koordinátory a vedoucími z konkrétního odborného útvaru. Posledním krokem je controlling režie, kde se ověřuje, zda na tento požadavek jsou dostupné volné finanční prostředky. Po schválení všemi příslušnými stranami se ON návrh zobrazí nákupčími ve své zásobě v systému SAP.

Práce nákupčích na všeobecném nákupu spočívá ve dvou hlavních systémech GLOBE a SAP. Systém GLOBE (Group Procurement Global Sourcing of Production Equipment and Systems) je koncernový systém, který je napojen mezi všechny automobilky spadající pod Volkswagen Group. V tomto systému je povinné vést veškeré obchodní případy nad 50 001 EUR, kde se vede celý poptávkový a vyjednávací proces až po finální prezentaci pro koordinátory nákupních oddělení a schvalovacímu managementu na grémiích. Tento systém slouží nákupčímu k detailnímu přehledu všech svých obchodních případů. Jsou zde evidovány veškeré potřebné dokumenty, přijaté nabídky od dodavatelů a také všechna kola cenových jednání. V systému GLOBE se také vytváří finální prezentace, která je propojena s aplikací excel. Nákupčí si musí pomoci této prezentace svůj obchodní případ obhájit a ukázat výsledky obchodního případu. Systém SAP slouží ke sledování objednávacích návrhů od odborného útvaru a nákupčí v tomto systému vytváří finální uzavření obchodních případů po odprezentování a schválení příslušným grémiem v podobě objednávky nebo rámcové smlouvy. Propojení těchto systémů a jednotlivých zúčastněných stran celého nákupního procesu je znázorněné na nadcházející procesní mapě. Detailní popis nákupního procesu jednotlivých typů obchodních případů bude vysvětlen později.



Zdroj: Vlastní zpracování pomocí interního zdroje

Obr. 11 Procesní mapa všeobecného nákupního procesu

Dále je zapotřebí objasnit používané termíny a dokumenty, které vznikají v průběhu všeobecného nákupního procesu a jsou zobrazené v procesní mapě. Vše začíná vytvořením technického zadání.

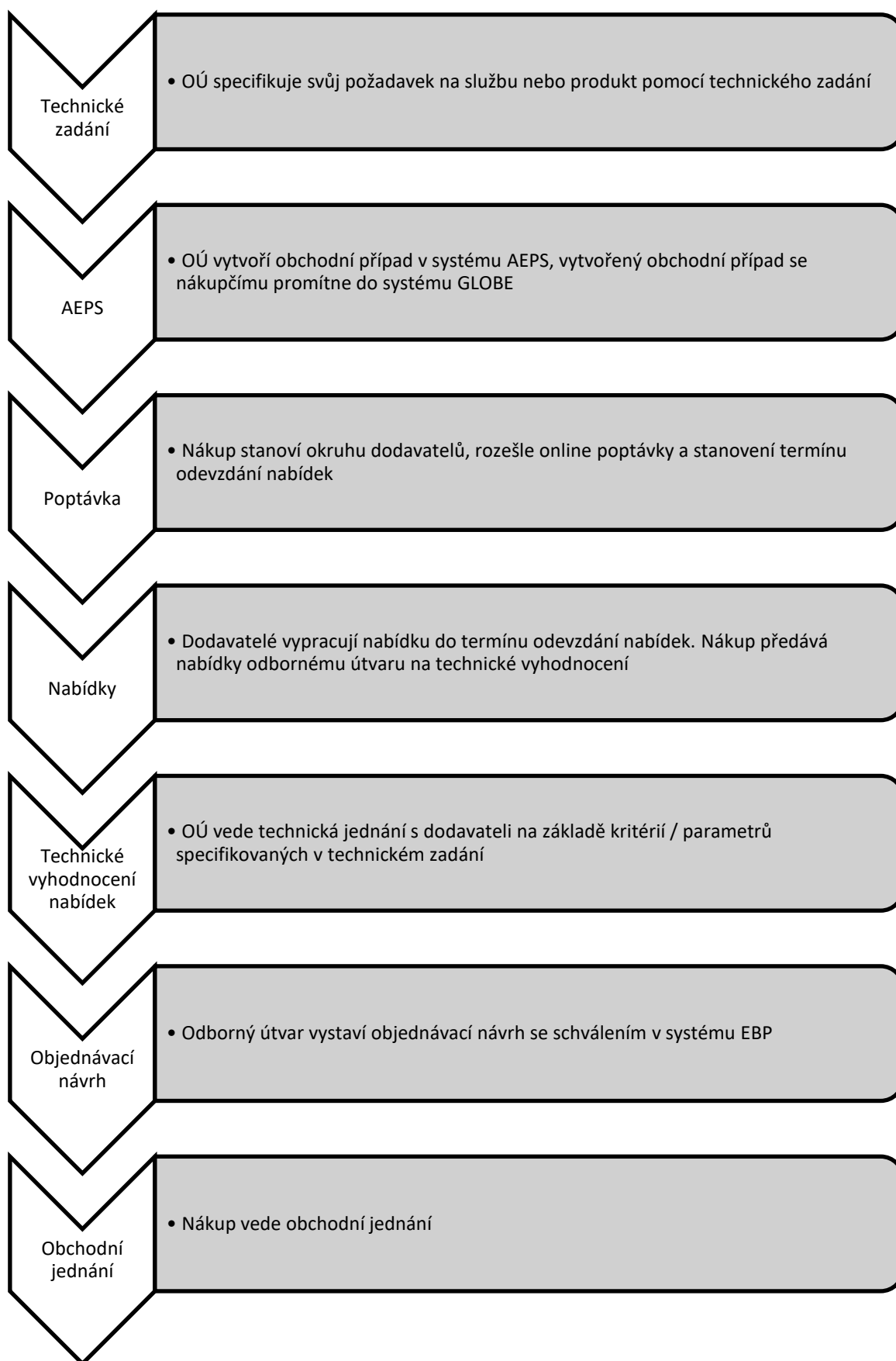
Technické zadání (Lastenheft) je dokument, který si vytváří OÚ a je potřebný pro poptávkové řízení. V technickém zadání je detailně popsán požadovaný popis dodávky nebo výkonu, který odborný útvar požaduje. Je potřeba zde uvést jaký je stávající stav, jaké požaduje řešení a také termíny realizace. Na základě dobře vypracovaného technického zadání od odborného útvaru může dodavatel správně nacenit svoji nabídku. Dále OÚ založí případ v systému AEPS, kde vyplní základní data o požadavku a může zde ještě před začátkem nastartování poptávky vybrat preferované dodavatele. Poté OÚ zasílá případ ze systému AEPS nákupčímu do systému GLOBE, kde se nákupčímu případ objeví ve své nákupní zásobě. Nákup má za úkol doplnit do seznamu dodavatelů doplnit co nejvíce dalších potencionálních dodavatelů, kteří tento požadavek mohou zprostředkovat. Po odeslání poptávky mají dodavatelé stanovený termín na odevzdání nabídek. Nákup přijaté nabídky posílá k OÚ na technické vyhodnocení.

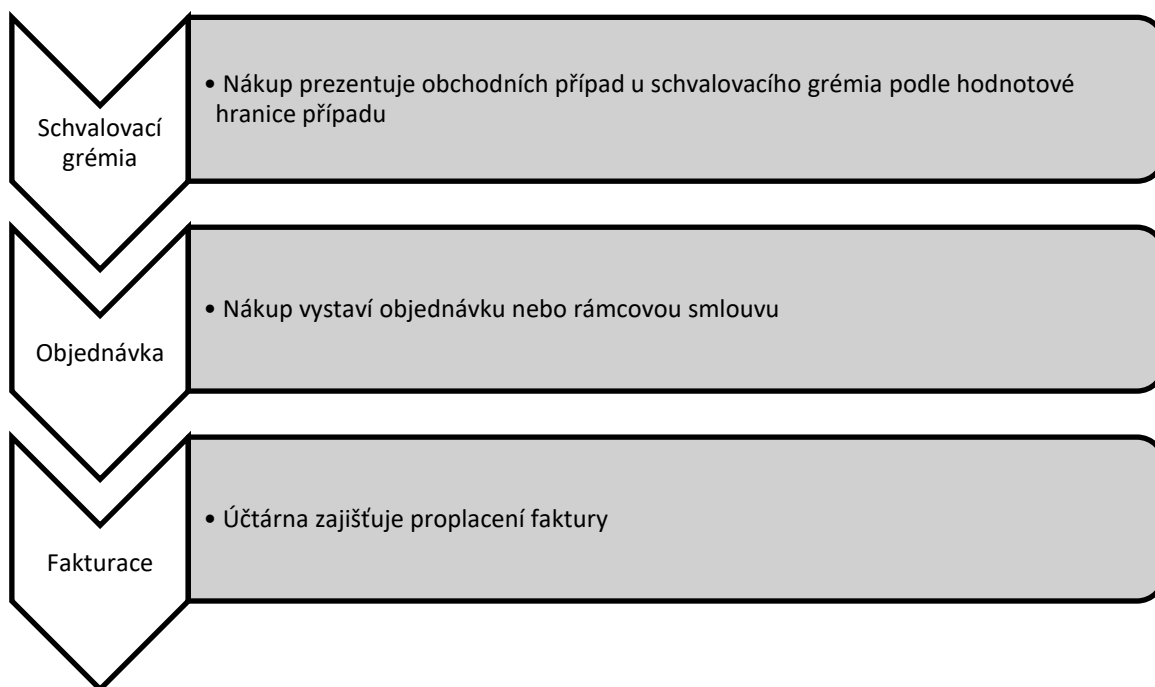
Technické vyhodnocení je činnost, kterou vede daný OÚ po přijetí nabídek nákupem. Nákup tyto nabídky zasílá OÚ k technickému vyhodnocení. Odborný útvar vede s potencionálními dodavateli technická jednání na základě kritérií nebo parametrů, které stanovil ve svém technickém zadání. Výstupem technického vyhodnocení je vyhodnocení nabídek a vytvoření návrhu zadání (Vergabevorschlag). Výstup vyhodnocení je OÚ povinen dodavateli sdělit i v případě, pokud je technicky nevyhovující. Nákup má vyhrazené právo nedostatečné a netransparentní návrhy vrátit OÚ k přepracování.

Návrh zadání (Vergabevorschlag) je dokument, který je povinnou součástí všech obchodních případů nad 10 000 EUR. Tento dokument vystavuje OÚ spolu s technickým vyhodnocením nabídek. Návrh zadání obsahuje informace o všech potencionálních dodavatelích a nabídkách, které byly obdrženy. Je povinné zde uvést nabídky od technicky vyhovujících firem tak i od technicky nevyhovujících

firem. Dále musí být uvedeno, ze kdy nabídky pochází a jejich celková hodnota. Pokud OÚ rozhodne o nějaké firmě na základě jejich nabídky, že se jedná o technicky nevyhovující firmu, tak návrh zadání musí obsahovat vysvětlení z jakého důvodu jsou nabídky technicky nevyhovující a jaké kritérium nebo jaký parametr nebyl splněn. Nad 50 000 EUR musí návrh zadání obsahovat podpis vedoucího, razítko se jménem a označení OÚ.

2.3.3 Nákupní proces obchodních případů ATM nad 50 001 EUR





Zdroj: Vlastní zpracování pomocí interních zdrojů

Obr. 12 ATM nákupní proces

ATM obchodní případy spadají do hodnotové hranice nad 50 001 EUR. Jedná se o největší případy, které mohou dosahovat i několika milionů EUR. O velkých případech se dá také mluvit jako o strategických, které představují pro ŠKODA AUTO a.s. významnou důležitost. Těmto velkým obchodním případům se nákupčí věnují někdy i několik měsíců, jelikož se jedná o velké objemy, které se uzavírají na delší dobu. Je důležité, aby jejich strategii a cenovému projednání bylo věnováno maximální úsilí.

Vše začíná vytvořením **technického zadání** u odborného útvaru, který si zde specifikuje všechna kritéria požadavku nebo potřeby. OÚ dále založí v koncernovém systému AEPS nový obchodní případ. V tomto systému uvede veškerá základní data a potřebné informace, které slouží nákupu pro provedení poptávky. OÚ také zde vytvoří cenový rozpad, podle kterého si přeje, aby dodavatelé své nabídky nacenili a může vybrat preferované dodavatele.

Dále dochází k převzetí AEPS případu do nákupního systému GLOBE a ke startu **poptávky** nákupem. Na základě poptávkových dokladů (technické zadání) nákup doplní do seznamu poptávaných dodavatelů další potencionální dodavatele, kteří

by požadovaný požadavek na objednávku mohli také provést. Tomuto seznamu se také říká Bieterliste a je v kompetenci nákupu BA. Nákupčí po doplnění dalších dodavatelů posílá tento seznam poptávaných dodavatelů na schválení svému nákupnímu koordinátorovi za dané nákupní pododdělení všeobecného nákupu. Po schváleném seznamu dodavatelů koordinátorem, může nákupčí rozeslat poptávku na dodavatele.

Dodavatelé na **vytvoření nabídek** mají vždy termín na vypracování nabídek. Tento termín určuje nákup, OÚ může pouze termín navrhnout. Předpoklad pro zahrnutí nabídky do výběrového řízení je, aby nabídka byla alespoň v rozpracované formě s konečnou předpokládanou celkovou cenou. Poté co nákup obdrží nabídky, zasílá je přes systém GLOBE zpět OÚ do systému AEPS k technickému vyhodnocení. Po odeslání nabídek k technickému vyhodnocení, nesmí nákup obdržet žádné nové.

OÚ vede **technické vyhodnocení přijatých nabídek**, kde si ověřuje, zda firma opravdu nacenila vše podle technického zadání. Také vede technická jednání, aby se ujistil, že potencionální dodavatel, pochopil technické zadání správně. Výstupem technického vyhodnocení jsou vyhodnocené nabídky a vytvořený návrh zadání (Vergabevorschlag), který obsahuje všechny poptané dodavatele a je zde uvedeno, zda prošli či neprošli technickým vyhodnocením. V návrhu zadání musí být uvedeny i technicky nevyhovující nabídky a jejich zdůvodnění, v jakém parametru nebyly splněny.

Objednávací návrh je tvořen odborným útvarem v systému EBP. Tomuto objednávacímu návrhu se také velmi často říká „košík“. Tento objednávací návrh se po vytvoření a schválení všemi určenými osobami následně promítne nákupčímu do své nákupčí zásoby v systému SAP. V objednávacím návrhu nalezneme informace, ohledně čeho se požadavek na objednávku týká a jaká osoba z konkrétního útvaru je žadatelem této objednávky. Dále je zde zobrazen přehled položek, jejich množství, cena a datum dodání. Objednávací návrh také poskytuje informaci o nejlevnější cenové nabídce, dodavateli a celkové sumě.

Po technickém vyhodnocení vede nákup s technicky vyhovujícími firmami **obchodní jednání a strategie**. Tato obchodní jednání se mohou vést několika

způsoby a může být víc kol obchodních jednání. Nejčastějším typem jednání je online jednání pomocí jednacího protokolu, který si nákupčí vygeneruje v systému GLOBE. Nákupčí si zde určí strategii a všem firmám na které jde jednacím protokolem nastaví targetovou hodnotu, na kterou by si přál cenové nabídky stáhnout. Dalším typem může být jednání po telefonu nebo osobně, ale i tyto typy musí být zapsány v jednacím protokolu. Posledním a velmi účinným nástrojem na snižování cen je pomocí koncernového systému GPS ON, který slouží k zapojení dodavatelů do aukcí a poskytuje tak transparentní souboj dodavatelů o zakázku. V tomto systému je několik typů aukcí, pro které se nákupčí rozhodne na základě své vedené strategie. Ve všech aukcích musí být uvedeno, zda se jedná o konečné cenové jednání či nikoli. Všichni dodavatelé musí mít stejnou targetovou hodnotu a aukčního jednání se musí zúčastnit minimálně dvě firmy.

Po projednání nákup prezentuje svůj obchodní případ pro **schvalovací grémia**, kde si svůj případ musí obhájit. Případy se dle hodnotové hranice případu schvalují na různých úrovních managementu:

- od 50 001 EUR do 250 000 EUR jsou případy schvalovány ATM nákupčím a koordinátorem za dané nákupní pododdělení (Direkt Vorgänge)
- od 250 001 EUR do 1 000 000 EUR jsou případy schvalovány na lokálním grémiu BA, schválení za účasti dvou vedoucích nákupu, popř. 1 koordinátora a 1 vedoucího
- od 1 000 001 EUR do 3 000 000 EUR se případy schvalují na koncernové úrovni Pre-meeting, kde jsou vedoucí všeobecného nákupu, ale z koncernu VW
- od 3 000 001 EUR jsou případy prezentované na koncernové úrovni CSC za účasti člena představenstva všeobecného nákupu za koncern VW

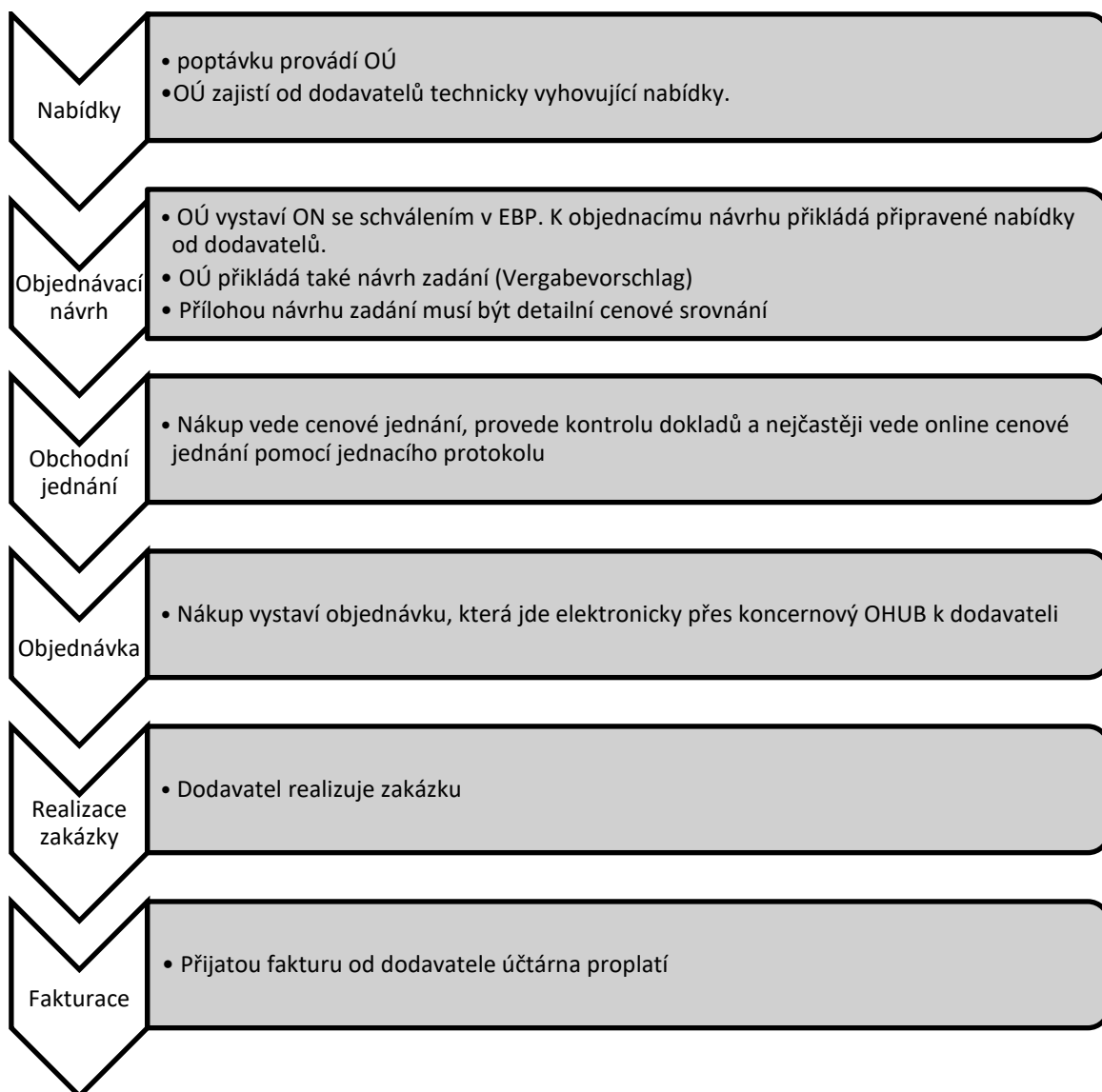
Po schválení obchodního případu vytvoří nákup v systému SAP jednorázovou **objednávku** nebo **rámcovou smlouvu**, ze které se následně dělají odvolávky podle skutečně odvedených výkonů. Oba typy finalizace se realizují z vytvořeného ON odborným útvarům, který se vytvořil v systému EBP a po schválení se promítne nákupčím do své zásoby v SAPu. V případě vytvoření objednávky a schválení příslušným schvalovacím řízením putuje objednávka k dodavateli prostřednictvím nově zavedené OHUB (Online Orders Non-Series Material) aplikace, která

umožňuje všem zaregistrovaným partnerům přijímat objednávky elektronicky. V této aplikaci má dodavatel možnost elektronicky přijatou objednávku přijmout nebo odmítnout. Po objednání a provedení realizace dodavatelem přichází fakturace, která je už v kompetenci účtárny. Rámcová smlouva zajišťuje obchodní případy, kdy se nejedná o jednorázovou akci. Tato rámcová smlouva je ohraničena maximální konečnou cenou a platností, do které odborný útvar může tento typ smlouvy čerpat. Rámcové smlouvy se hodně využívají například na nákupním oddělení BA/3 (nákup vývojových služeb), protože většina vývojových služeb je rozdělena do několika stanovených časových milníků, a proto se vyplatí tyto realizované služby vždy odvolat z rámcové smlouvy po skutečně odvedené práci. Rámcová smlouva je tvořena nákupčím v systému SAP a bohužel v aktuální situaci není z elektrizována a je zde po vytisknutí potřeba ruční podpis a následně se k dodavateli zasílá poštou.

Fakturace už není v kompetenci nákupu a o zaúčtování a zaplacení faktury se stará účetní oddělení FRK – Účtárna kontokorentů. Avšak někdy se stává, že dodavatelé faktury zasílají faktury na nákupčí, se kterými byli v průběhu nákupních jednání. V tomto případě nákupčí fakturu pouze přepoše na toto účetní oddělení.

2.3.4 Nákupní proces obchodních případů BTM od 10 001 do 50 000

EUR



Zdroj: Vlastní zpracování pomocí interních zdrojů

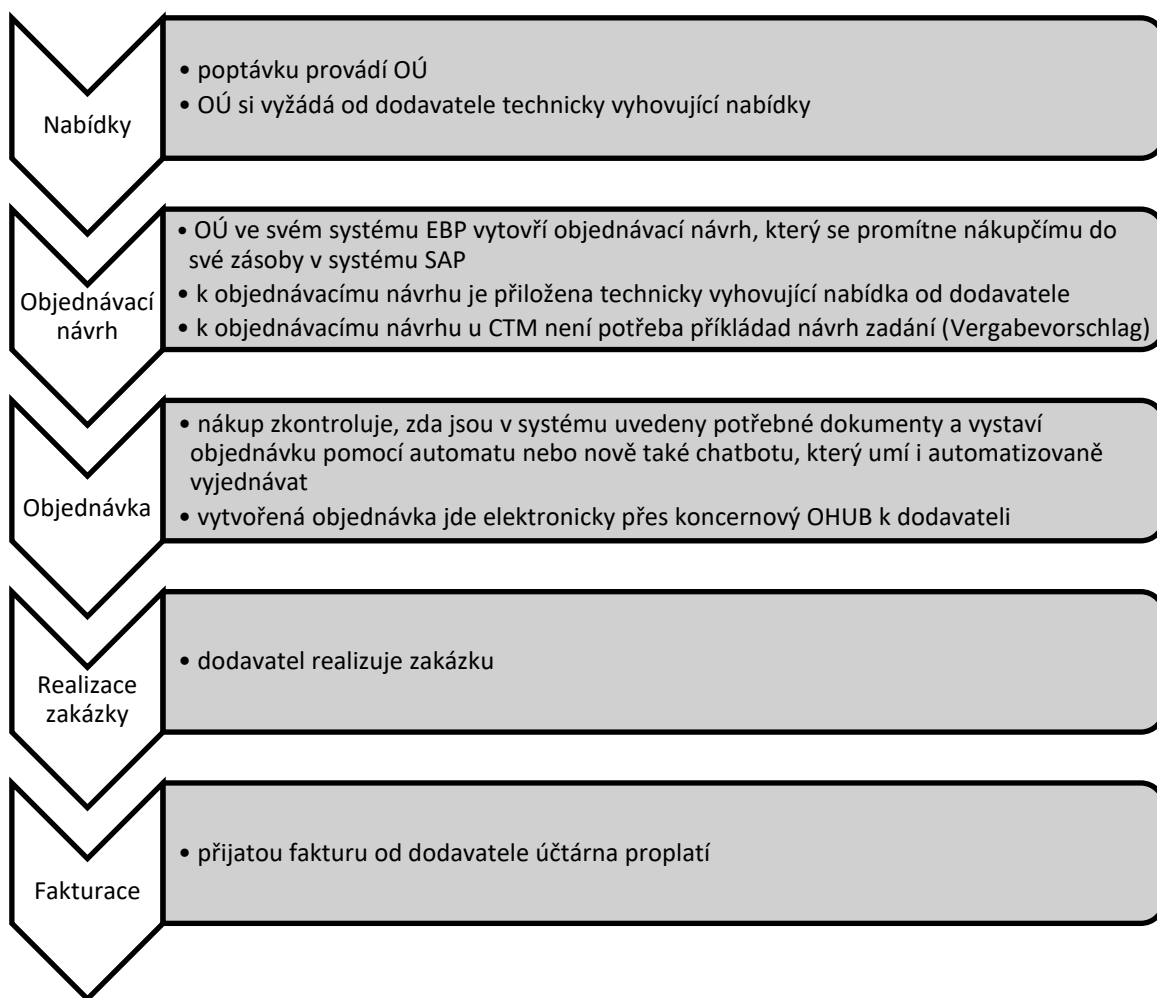
Obr. 13 BTM nákupní proces

BTM obchodní případy jsou v hodnotové hranici od 10 001 EUR do 50 000 EUR. Tyto případy nemusí být vedeny v koncernovém systému GLOBE, jelikož jejich hranice nepřesahuje 50 000 EUR a mohou být schváleny nákupčím a koordinátorem (Direkt Vorgänge). U BTM případů musí být vytvořen odborným útvarem návrh zadání (Vergabevorschlag). U objednacích návrhů pod 50.000 EUR (BTM) nemusí být návrh zadání podepsaný vedoucím, pokud je přílohou

vystaveného objednáacího návrhu, který prošel schvalováním v systému EBP.

Nákupní proces BTM je méně náročný, než je tomu u ATM procesu. Start poptávky a vyžádání si technicky vyhovujících nabídek je v kompetenci OÚ. Po získání nabídek OÚ v systému EBP vytváří ON se schválením v tomto systému. Dalším krokem je vytvoření návrhu zadání (Vergabevorschlag), které je povinné pro všechny obchodní případy nad 10 001 EUR. Poté případ se případ odesílá společně s těmito dokumenty nákupčímu do své zásoby v systému SAP. Jelikož případ nepřesahuje hodnotovou hranici 50 000 EUR není potřeba vytvářet případ také v systému AEPS jako tomu je u ATM případů. Nákupčí si zkontroluje, zda ve své zásobě u případu má všechny požadované dokumenty a poté nastartuje cenová jednání. Tato cenová jednání jsou u BTM případů zpravidla prováděny pomocí jednacímho protokolu, kde jsou uvedené informace o dodavateli, ceny služby či produktu, číslu ON, čeho se požadavek týká, číslo a datum nabídky, typ a datum doručení a také v neposlední řadě zde jsou uvedeny obchodní podmínky ŠKODA AUTO a.s. Všechny tyto informace nákupčí vyplní a jednacím protokol s targetovou hodnotou zasílá na dodavatele e-mailovou komunikací. Dodavatel má povinnost v tomto jednacím protokolu potvrdit své konečné rozhodnutí o ceně a dokument hlavně podepsat. Po obdržení potvrzeného jednacímho protokolu může nákupčí konečně vytvořit jednotlivou objednávku v SAPu, která po schválení pomocí elektronického systému OHUB putuje k dodavateli. Po realizaci zakázky zasílá dodavatel fakturu na účetní oddělení FRK, které si tuto fakturu zaúčtuje a provedení zaplacení faktury.

2.3.5 Nákupní proces obchodních případů CTM do 10 000 EUR



Zdroj: Vlastní zpracování pomocí interních zdrojů

Obr. 14 CTM nákupní proces

CTM proces se řadí mezi nejméně náročný z prvních dvou zmiňovaných, jelikož jde pouze o požadavky na objednávku do 10 000 EUR. Nákupní management spolu s IT oddělením vyvinuli nově chatbota, který umí plně automatizovaně s dodavateli vyjednávat obchodní případy jak v českém, tak anglickém jazyce. Chatbot momentálně shromažďuje veškeré požadavky na dodavatele po dobu 5 dní, aby tyto požadavky pak vyjednal v rámci jednoho jednání. CTM objednávky z provedené analýzy ze systému Celonis tvoří 78 % z celkového počtu vytvořených objednávek za rok 2021. Aktuálním cílem je tyto malé objednávky eliminovat i přesto, že jde pouze o objednávky do 10 000 EUR, každopádně jejich množství je tak velké, že jejich celkový počet představuje pro nákup podstatné finanční náklady.

2.4 Best practices v nákupních procesech a platformách

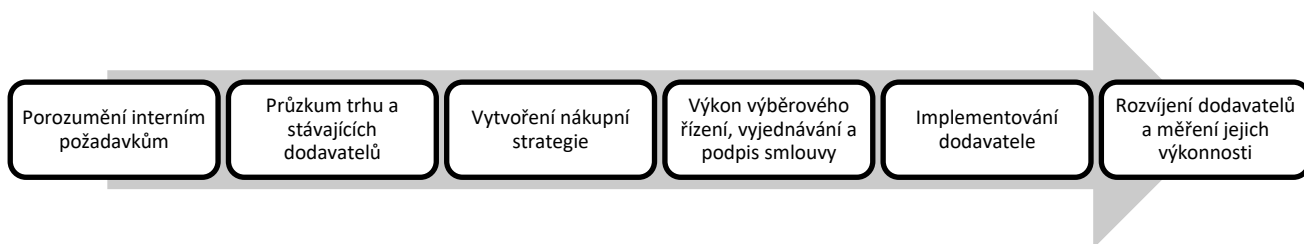
V praktické části byl také proveden průzkum nákupního procesu a nákupních platform s jinou společností s cílem dosažení optimální analýzy a možných návrhů na zlepšení aktuálního všeobecného nákupního procesu ve ŠKODA AUTO a.s. Porovnání bylo provedeno s firmou LEGO Production s.r.o. V této společnosti byl proveden hodinový rozhovor s nákupčím z oddělení nevýrobního nákupu IT služeb. Bohužel z důvodu dodržení ochrany podnikových procesů nemohli být zveřejněny všechny interní informace. Díky tomuto rozhovoru byla objevena nákupní platforma, kterou v rámci digitalizace začínají využívat velké společnosti také z automobilového průmyslu.

Společnost LEGO Production s.r.o. dělí svoji oblast nákupu do těchto kategorií:

- IM&S – nákup služeb a materiálu nevýrobního charakteru
- Resin – nákup materiálu na LEGO elementy
- Packaging – nákup obalových materiálů
- PEM – nákup externích elementů
- Capex a MRO – nákup strojů a náhradních dílů
- Shopper Marketing – nákup marketingových produktů k podpoře prodeje
- Shopper Marketing services – nákup marketingových služeb

Z výše uvedených oddělení je nejvíce nákupních objemů realizováno v oddělení nákupu IM&S, které spadá do kategorie nevýrobního nákupu. Nákupní oddělení IM&S se v LEGO Group dělí do pěti pododdělení. Těmi jsou Facility, ICT, Travel and Distribution a Professional services. IM&S se dále také dělí do tří hladin – lokální tým, regionální tým a globální tým. Lokální tým má v kompetenci zajištění potřeb daného lokálního výrobního závodu, kde také sídlí. Regionální tým podporuje zajištění hlavních kanceláří, obchodních kanceláří a zároveň vyjednává s dodavateli, kteří zasahují do více regionů. Globální nákupní tým pracuje na mezinárodní úrovni a má na starost veškeré globální dodavatele. Nákupní procesy v LEGO Production s.r.o. jsou stejné jako v LEGO Group. Rozdíl se však mohou naskytnout v jednotlivých aplikovaných politikách nebo procedurách, které se v každé LEGO pobočce mohou trochu lišit. Nákupní proces v LEGU je sestaven ze 6 jednotlivých procesů. V porovnání se všeobecným nákupním procesem ŠKODA AUTO a.s. můžeme vidět, že jednotlivé kroky jsou velmi podobné a zde na

konkrétním schématu jsou pouze zahrnuty do větších celků a v praxi je velmi podobný tomu, jak by nákupní proces měl vypadat. Jednotlivé body nákupního procesu jsou z většiny interpretovány jako doporučené postupy.



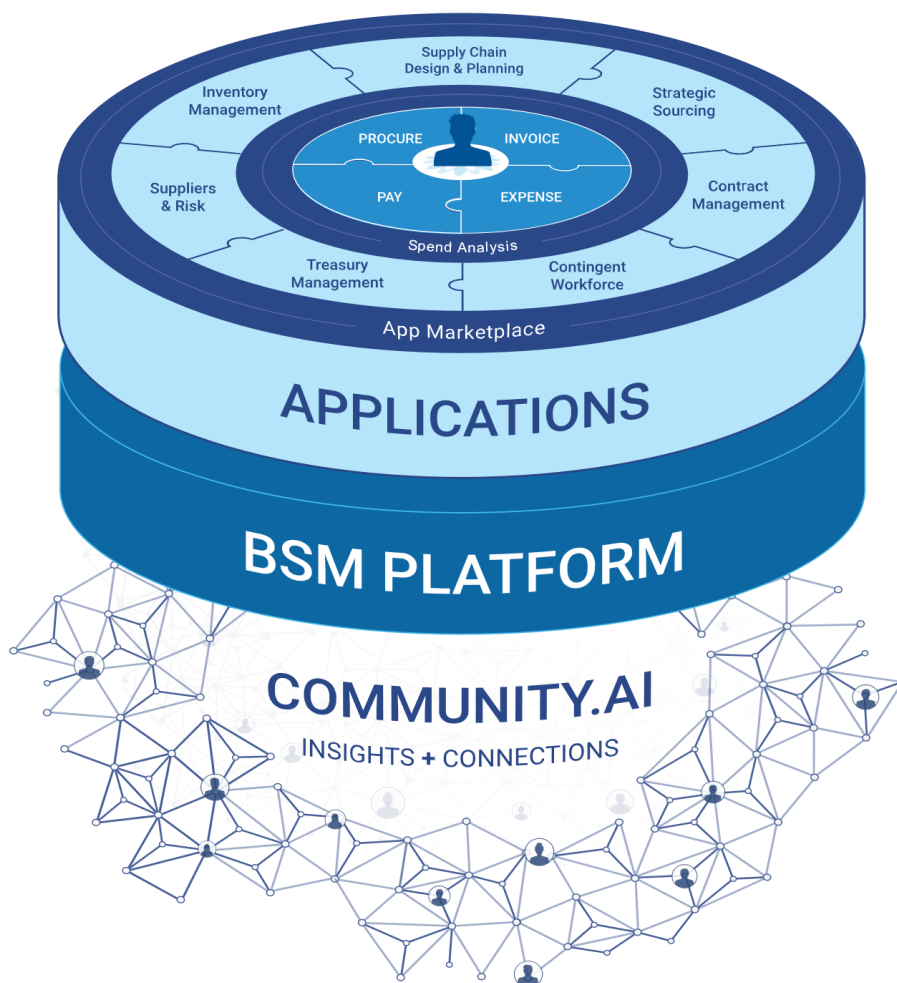
Zdroj: vlastní zpracování pomocí diplomové práce – Analýza procesů IM&S Lego Production s.r.o.

Obr. 15 Nákupní proces společnosti Lego Production s.r.o.

Co se týče nákupních systémů a platform, tak se LEGO Group v posledních letech vydala na cestu transformace a digitalizace nákupu, aby zlepšila způsob nákupních procesů a interakci s jejími dodavateli. Vybrali si nákupní platformu **Coupa**, pomocí které mohou posílit vztahy s jejími důvěryhodnými dodavateli prostřednictvím nového způsobu práce a nákupního software. V minulosti v LEGO Group žádný nákupní software nebyl. Nebyl zavedený ani žádný e-sourcing či e-aukce. Veškerá výběrová řízení probíhala klasickou formou sdílení a vyhodnocování nabídek pomocí e-mailové komunikace. (Barbora Křapková: Analýza nákupních procesů IM&S LEGO Production s.r.o., 2019)

2.4.1 Nákupní platforma Coupa

Platforma Business Spend Management (BSM) společnosti Coupa poskytuje mnoho možností jak pro uživatele systému, tak také pro dodavatele a nabízí uživatelům provádět veškeré obchodní aktivity na jednom místě s předem integrovanými aplikacemi. Coupa poskytuje uživatelům, zákazníkům, správcům a IT týmům snadnost použití a flexibilitu, která napomáhá k optimálnímu chodu nákupního procesu.



Zdroj: Coupa

Obr. 16 Coupa BSM platforma a propojení všech aplikací

Jak je vidět z obrázku, BSM platforma se dělí do čtyř hlavních kategorií, a to Procure, Invoice, Expense a Pay. Hlavní, kterou se budeme zabývat, je kategorie **Procure**. Tato aplikace nabízí viditelnost a kontrolu nad všemi výdaji spojenými s nákupem. Díky propojení v celé společnosti je dostupná plná viditelnost všem zúčastněným osobám nákupního procesu a díky tomu šetří zaměstnancům spoustu času.

Nákupní funkce

Aplikace Procure nabízí uživatelům spoustu velmi užitečných funkcí. Funkce Statement of Work (SOW) nabízí žadatelům flexibilní formuláře pro zadávání správných dat pro požadované služby, zasílat technická zadání a podrobnosti o práci online a je zde možné sledovat dodávky a výkon služeb. Dále aplikace Procure nabízí sledování výdajů v porovnání s rozpočty v reálném čase, které pomáhá nákupčím zjistit, zda je schválený dostatečný rozpočet. Významným plusem je urychlené schvalování. Coupa software umožňuje schvalovací workflow spravovat i pomocí mobilních zařízení. Pomocí mobilu bude tedy možné sledovat stavy nákupních požadavků a schvalovat nebo odmítat obchodní případy odkudkoliv na světě na jakémkoli zařízení, to je velmi užitečné, jelikož se velmi často stává, že schvalovací manažeři jsou často na jednáních nebo na služebních cestách a tato funkce jim může schvalování velmi ulehčit. Další velmi užitečnou funkcí je Spend Guard. Tato funkce pomocí umělé inteligence AI a strojového učení je schopna automaticky odhalovat chyby a podvody v rámci všech obchodních výdajů. Coupa strategic sourcing je asi nejpřínosnější funkce pro nákupní oddělení, které nabízí nákupu velké možnosti v hledání nových potencionálních dodavatelů pomocí kritérií jako typu služby nebo produktu, hodnocení a také dle geografického hlediska. Větší konkurence ve výběrovém řízení v praxi znamená lepší vyjednání konečné ceny. Samozřejmostí je také sledování zásoby nákupčího a management veškerých vytvořených smluv, pro které je vytvořené centrální úložiště Contract Managementu, kde lze snadno dohledat všechny vytvořené smlouvy.

Cloud a propojení s ERP systémy

Coupa je pomocí cloudu propojená do BSM jádra. BSM platforma poskytuje centrální cloudové centrum, která podnik přes CoupaLink může propojit se stovkami on-line trhy, s technologickými partnery, s poskytovateli plateb, s vlastním IT prostředím a s mnoho dalšími systémy. Nabízí snadné připojení k ostatním systémům podniku. Má otevřenou systémovou architekturu, která umožní přímý přístup k rychlé integraci ke stávajícímu IT prostředí s dalšími podnikovými procesy. Coupa díky své otevřenosti nabízí propojení s ERP systémy jako SAP, Oracle nebo NetSuite. (Coupa, 2022)

2.4.2 Coupa procurement software v praxi

Coupa software se taky významně začíná používat v automobilovém průmyslu. Jednou ze společností, která tento software začala využívat je společnost Lear Corporation. Lear je jedním z předních světových dodavatelů automobilových sedadel a elektrických systémů s provozní historií více než 100 let a zaměstnává kolem 165 000 tisíc zaměstnanců. Automobilový průmysl je odvětvím s nestálou poptávkou a silným tržním tlakem. Aby společnost Lear uspokojila své zákazníky, provozuje několik poboček v konkrétních zemích pro většinu OEM výrobců, jako jsou Audi, BMW, General Motors a také již zmiňovaná ŠKODA AUTO a.s., kteří spoléhají na špičkové elektrické systémy a sedadla společnosti Lear.

V odvětví sužovaném makroekonomickými vlivy a neustále se měnícími technologickými trendy hledala společnost Lear řešení, jak sjednotit své procesy, racionalizovat své výdaje a lépe sloužit svým zákazníkům. Lear začal spolupracovat se společností Coupa na zlepšení stávajících BSM procesů pro jeho 257 lokalit do jedné platformy, aby přinesla udržitelnou hodnotu pro firmu a její zákazníky. Hlavním cílem společnosti Lear bylo zviditelnit výdaje a zefektivnit procesy zadávání zakázek. Vedoucí tým chtěl, aby se Lear stal agilnější a efektivnější společností a udržela si uznání jako dodavatele pro inovativní auto díly a elektronické systémy. Společnost Lear propojila svých 10 ERP systémů s platformou Coupa pro soudržný a intuitivní zážitek jak pro koncové uživatele, tak pro IT pracovníky.

Díky stoprocentnímu přijetí ze strany uživatelů získala společnost Lear viditelnost výdajů ve výši více než 1,5 miliardy dolarů. Lear implementovala Coupa software na 189 místech za méně než 2 roky. Během pouhého jednoho a půl roku představil Lear Coupa v téměř 75 % ze svých 257 poboček, což představuje 29 různých zemí s různými měnami a vládními předpisy. S Coupou dosahuje Lear v Evropě významného úspěchu. Ruční procesy zadávání zakázek a schvalování žádostí byly zcela odstraněny. Transparentnost výdajů se vyšplhala z 0 USD na více než 0,5 miliardy USD. (Coupa, 2022)

3 Popis stávající situace a návrhy na zlepšení ve všeobecném nákupním procesu ŠKODA AUTO a.s.

3.1 Popis stávající situace

Nákupní management všeobecného nákupu ve ŠKODA AUTO a.s. se v současné době snaží své nákupní procesy zlepšovat a zefektivňovat. Jedním z dobře fungujících příkladů je nově vyvinutý chatbot, který umí plně automatizovaně sám projednat a také následně objednat veškeré CTM obchodní případy mezi 5 000 EUR až 10 000 EUR. Po provedeném popisu a porovnání s jinou nákupní platformou je v aktuálním všeobecném nákupním procesu ŠKODA AUTO a.s. stále prostor pro větší rozvoj uživatelsky přívětivějšího prostředí v nákupních systémech, automatizace a digitalizace.

Po popisu všeobecného nákupního procesu ŠKODA AUTO a.s. je vidět, že celý nákupní proces je od poptávky až po finální objednávku zapotřebí vést v několika systémech a aplikacích. Nákupní proces je veden ve 4 hlavních aplikacích. Žadatelé z pozice odborného útvaru pracují v systémech EBP a AEPS. Nákupčí pracují s platformou GLOBE a systémem SAP. Další funkce jako například sledování datových analýz nebo vyhledávání vhodných dodavatelů musí nákupčí využívat v jiných samostatně oddělených aplikacích. Systémová nákupní platforma GLOBE je koncernový systém pro evidenci nákupních případů v hodnotové hranici nad 50 000 EUR. Tento systém je uživatelským rozhraním velmi náročný a zastaralý, což se potvrzuje i u nově přichozích nákupčích, kterým trvá opravdu dlouhou dobu, než se s německým koncernovým systémem naučí pracovat. V případě nefunkčnosti nebo chyb v této nákupní platformě jsou nákupčí odkazováni na koncernovou technickou podporu do VW, kde hlavní IT tým řídí chod této nákupní platformy. V praxi je to velmi neefektivní proces, jelikož nákupčí mohou čekat na opravu chyby několik dní, a to může mít za následek zpoždění řešeného obchodního případu. Nákupčí v GLOBE s propojenou aplikací MS Excel vytváří prezentace pro schvalovací meetingy. Tvorba těchto prezentací může být v některých případech velmi zdlouhavá, pokud se jedná o více položkové obchodní případy. Nákupčí zde musí ručně vytvořit a zobrazit kompletní cenový rozpad všech firem se všemi koly cenových jednání.

Prostor pro zefektivnění a urychlení se najde také u BTM procesů. BTM případy se řadí do hodnotové hranice do 50 000 EUR. Tyto obchodní případy nejsou evidovány v nákupní platformě GLOBE a nákupčí tak vidí pouze objednávací návrhy ve své zásobě SAP, které byly vytvořené žadateli v systému EBP. Tyto případy musí nákupčí cenově projednávat pomocí jednacního protokolu. Tento krok není nijak zautomatizován, jelikož nákupčí musí veškeré informace, které bude projednávat do tohoto jednacního protokolu v podobě dokumentu MS Word ručně vyplnit. Pokud je v BTM výběrovém řízení více dodavatelů, nákupčí musí všechny ručně vytvořené jednacní protokoly na každého dodavatele zvlášť zaslat e-mailovou komunikací, a tak ztrácí přehled o rozeslaných dokumentech. Často se stává, že dodavatelé tyto e-maily ve své schránce přehlédnou a nákupčí je tak znovu musí urgovat.

Rámcové smlouvy jsou tvořeny nákupčím v systému SAP. Tvorba rámcové smlouvy může v některých případech zabrat nákupčímu hodně času, pokud se jedná o hodně položkovou službu nebo projekt. Při tvorbě rámcové smlouvy je zapotřebí vyplnit důležité údaje jako informace o projektu, žadatelích, právních vztazích, dodatečných platebních podmínkách a zvláštních ujednáních. Nejvíce časově náročné je vyplnění cenové rozpadu daného projektu. V rámcových smlouvách bývá celková suma za požadovaný projekt většinou rozdělena do několika položek, pomocí kterých si pak odborný útvar dělá odvolávky. V praxi například na nákupu pro vývojové služby se může jednat i o sto padesát položek, u kterých je zapotřebí ručně vyplnit vyjednané ceny. Rámcové smlouvy zatím nepodléhají žádnému elektronickému schvalování a po vytvoření musí být vytištěny a ručně podepsány. Fyzické zajištění podpisů může být často zdlouhavé, jelikož v závislosti na velikosti obchodního případu jsou oprávněnými osobami k podpisu vždy jiné osoby a u velkých případů jsou zapotřebí podpisy koordinátorů nebo vedoucích. Následně jsou podepsané rámcové smlouvy zasílány poštou na dodavatele.

3.2 Návrhy na zlepšení

Žadatelům, kontrolním orgánům, nákupčím a vrcholovému nákupnímu managementu by velmi usnadnilo sjednocení těchto využívaných ERP systémů do jedné platformy, která by i tak poskytovala mnohem větší transparentnost a přehlednost všech požadavků, schválených rozpočtů, dodavatelů a objednávek. Jedním z hlavních návrhů je zavedení nové BSM nákupní platformy, která by všechny tyto ERP systémy sjednotila. Velmi dobrou volbou by byla Coupa Procurement platforma, která již byla zmíněna výše jak v teoretické, tak i praktické části. Coupa Software je velmi dobře hodnocená pro využití v automotive sektoru, což potvrzuje Coupa i na svých internetových stránkách, kde představuje jako svého nového zákazníka automobilku BMW Group. Coupa Procurement software se vyznačuje snadnou integrací a přijetím jiných ERP systému jako je například SAP. Nabízí cloudové centrum a spoustu moderních a automatizovaných nákupních funkcí. Schvalování požadavků nebo objednávek nabízí také ze své mobilní platformy, což je velmi efektivní funkce pro oprávněné schvalovací orgány. Tato platforma rovněž nabízí unikátní sourcing dodavatelů, což by nákupu ŠKODA AUTO a.s. pomohlo k získání větší konkurence mezi dodavateli. Avšak tento návrh je na realizaci velmi náročný a investičně nákladný. ŠKODA AUTO a.s. podléhá procesům z VW Group, a proto pro tento krok by se musel rozhodnout celý globální nákup VW Group a Coupa Procurement platforma by tak byla zavedena do všech automobilek koncernu VW Group.

Dalším návrhem na zlepšení v systému GLOBE je zajištění propojení vygenerovaných cenových hladin s předvytvořenou šablonou k prezentování obchodních výsledků. Nákupčí má možnost si jedním kliknutím vygenerovat do excelovského formátu cenovou hladinu, kde jsou zobrazeni všichni dodavatelé a jejich rozpad nabídek na jednotlivé pozice ve všech kolech jednání. Nákupčím by velmi urychlilo tvorbu prezentací, kdyby zde byla i taková možnost, jako tomu je u cenových hladin. Nákupčí by si zde pouze doladil grafické prvky a už by nemusel ručně doplňovat nebo kopírovat cenové rozpady dodavatelů do své prezentace. Dále je v GLOBE zapotřebí zajistit lepší vyhledávání uzavřených případů. Každý nákupčí musí ve své prezentaci ukázat funkční porovnání, kde porovnává aktuální případ s minulými stejnými nebo podobnými případy. Aktuální hledání je velmi

neefektivní a systém GLOBE při zadání klíčových slov poskytuje při vyhledávání velmi nerelevantní výsledky. Je zapotřebí zajistit lepší naprogramování tohoto vyhledávacího nástroje, tak aby nákupčí nestrávil hledáním někdy i několik hodin jako tomu je doposud.

Dále je zapotřebí více zautomatizovat proces BTM obchodních případů, to jsou případy od 10 000 EUR do 50 000 EUR. Tyto obchodní případy jsou projednávány pomocí ručně vyplněných jednacích protokolů a následně jsou zasílány e-mailovou komunikací. Jedním z návrhů je tyto případy v hodnotové hranici od 10 000 EUR do 50 000 EUR vést v systému GLOBE, kde je možnost pro nákupčí generovat jednací protokoly, jak je tomu u ATM případů. Avšak toto řešení by také nebylo moc efektivní, jelikož v případě BTM případů nejsou dodavateli poskytovány skoro žádné slevy a vždy většinou potvrdí cenu ze své nabídky. Druhým návrhem je zavedení automatizovaného chatbota, jak je tomu u CTM obchodních případů. Chatbot by automaticky tyto BTM případy projednal a následně objednal a nákupčí by tak svůj čas mohli věnovat velkým strategickým ATM obchodním případům.

Poslední návrhy na zlepšení se budou týkat rámcových smluv. Jak už bylo zmíněno, rámcové smlouvy se vytváří v systému SAP. Tvorba jedné rámcové smlouvy může nákupčímu trvat mezi deseti až třiceti minutami, časová náročnost závisí na tom, kolik cenových pozic zde nákupčí musí vyplnit. V praxi může nákupčí vyplnit rámcovou smlouvu o jedné pozici nebo také v řádu stovek (nejčastěji u vývojových služeb). Proto autor navrhuje zajistit propojení mezi systémy GLOBE a SAP, pomocí kterého by nákupčí mohl veškeré projednané pozice a položky do této rámcové smlouvy automaticky vložit. Dále nákupčí musí vyplnit důležité texty jako právní vztahy, zvláštní ujednání, dodatečné platební podmínky a další. Tyto texty nákupčí vkládá přes speciální číselné transakce. Jelikož se tyto texty objevují v každé rámcové smlouvě, bylo by efektivní už tyto texty do smluv přednastavit tak, aby je nákupčí nemusel každou tvorbou rámcové smlouvy pořád vkládat. U rámcových smluv se také navrhuje zavést elektronické schvalování a odesílání podepsaných smluv k dodavateli přes koncernový Order Hub, jako tomu je u objednávek. Elektronické schvalování by ušetřilo nejen spoustu času, ale rámcové smlouvy by se nemusely tisknout, což by také vedlo k velké úspoře zdrojů.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala tématem na změny v nákupních procesech s ohledem na rostoucí význam digitalizace a e-commerce.

V teoretické části za pomoci odborné literatury a internetových zdrojů je objasněn pojem nákup a jeho úloha v podniku. Dále bylo vysvětleno nákupní chování na B2B trhu, nákupní rozhodovací proces a pojmy jako digitalizace a e-commerce.

V praktické části bylo cílem popsat aktuální stav všeobecného nákupního procesu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s a na základě průzkumu a analýzy aktuálně používaných nákupních platforem navrhnout návrhy na zlepšení. Na základě průzkumu aktuálně využívaných nákupních platforem bylo navrženo využití nákupní platformy Coupa Procurement, která je vhodnou volbou pro společnosti působící v automobilovém sektoru a splňuje veškerá potřebná kritéria pro efektivní nákupní proces. Tato platforma má otevřenou systémovou architekturu a nabízí velmi rychlou integraci s aktuálním IT prostředím firmy a s jejími využívanými ERP systémy jako je například SAP.

Jelikož ŠKODA AUTO a.s. spadá pod VW Group musí se řídit i jejich stanovenými nákupními procesy. Proto by Coupa Procurement musela být zavedena do celého globálního nákupu VW Group. Tento návrh by byl velmi investičně a časově nákladný, proto byly doporučeny návrhy na zlepšení i v aktuálních využívaných nákupních systému a aplikacích, které by nákupčím mohli zjednodušit jejich každodenní nákupní aktivity a umožnit jim se tak více soustředit na velké a strategické projekty.

Digitalizace a e-commerce v poslední době velmi nabývá na významnosti. Konkurenční podniky si toto uvědomují a investují do nákupních platforem v rámci digitalizace tak, aby zajistili pro svojí organizaci a zaměstnance co nejefektivnější nákupní proces. Oblast nákupu je ve velkých podnicích součástí supply chain managementu a nedostatečná investice do této oblasti se v budoucnu může značně projevit na rychlosti celého dodavatelského řetězce.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER a Marc O. OPRESNIK. *Marketing An Introduction: Thirteenth Edition Global Edition*. England: Pearson Education Limited, 2017. ISBN 978-1-292-14650-8.

Coupa. *Coupa software* [online]. [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://www.coupa.com/>

FILL, C. -- MCKEE, S. *Business marketing face to face.: The theory and practice of B2B*. Oxford: Goodfellow Publishers Ltd., 2012. ISBN 978-1-906884-55-0.

Future of procurement: Empowering your tomorrow today. KPMG [online]. KPMG International, 2022, July 2022 [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/07/global-fop-brochure.pdf>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

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.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KŘAPKOVÁ, Barbora. *Analýza nákupních procesů IM&S LEGO Production s.r.o.* [online]. 2019 [cit. 2022-12-01]. Diplomová práce. Metropolitní univerzita Praha, o.p.s.

KUMAR, Muneesh, SAREEN, Mamta, ed. *Trust and Technology in B2B E-Commerce: Practices and Strategies for Assurance*. USA: IGI Global, 2011.

Lear Successfully Streamlines and Integrates BSM Processes with Coupa. Coupa [online]. [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: <https://www.coupa.com/customers/auto-parts-leader-puts-bsm-auto-pilot-drive-success>

M. MONCZKA, Robert, Robert B. HANDFIELD, Larry C. GIUNIPERO a James L. PATTERSON. *Purchasing and Supply Chain Management*. Sixth Edition. USA: Cengage Learning, 2014. ISBN 978-1285869681.

MANZOOR, Amir. *E-commerce: An Introduction*. Germany: Lap Lambert Academic Publishing, 2010. ISBN 978-3-8433-7030-1.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

SAGEGG, Jøran a Erlend. *ERP Systems for Manufacturing Supply Chains*. USA: Taylor & Francis Group, 2020. ISBN 978-1-138-58744-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠKODA Storyboard [online]. [cit. 2022-11-30]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/>

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

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4486-5.

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

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.

W. LAMB, Charles, Joe F. HAIR a Carl MCDANIEL. *MKTG*. 13th Edition. USA: Cengage Learning, 2020. ISBN 9780357127810.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Fáze nákupního rozhodovacího procesu.....	13
Obr. 2 Vývoj nákupního managementu od roku 1950 až po současnost	16
Obr. 3 Zobrazení funkcí operativního x strategického nákupu	17
Obr. 4 Oblasti situační analýza strategického nákupu.....	18
Obr. 5 Příklady nákupních cílů podniku.....	18
Obr. 6 Dodavatelská matice	19
Obr. 7 Organizační struktura ŠKODA AUTO a.s. k 09/2022	25
Obr. 8 Rozdělení všeobecného nákupu (BA).....	27
Obr. 9 Počty objednávek ve všeobecném nákupu v roce 2021.....	29
Obr. 10 Nákupní objemy ve všeobecném nákupu v roce 2021	29
Obr. 11 Procesní mapa všeobecného nákupního procesu.....	31
Obr. 12 ATM nákupní proces	35
Obr. 13 BTM nákupní proces	39
Obr. 14 CTM nákupní proces	41
Obr. 15 Nákupní proces společnosti Lego Production s.r.o.	43
Obr. 16 Coupa BSM platforma a propojení všech aplikací.....	44

Seznam tabulek

Tabulka 1 Porovnání výhod a nevýhod u centralizovaného a decentralizovaného nákupu	10
Tabulka 2 Rozdíly mezi nákupem konečných zákazníků a organizací.....	11
Tabulka 3 Porovnání jednotlivých nákupních tříd v nákupním procesu.....	15

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Martin Syrovátka		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Změny v nákupních procesech s ohledem na rostoucí význam digitalizace a e-commerce		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Eva Jaderná, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	57		
POČET OBRÁZKŮ	16		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce je zaměřená na téma změny v nákupních procesech s ohledem na rostoucí význam digitalizace a e-commerce. Cílem této bakalářské práce v teoretické části bylo objasnit nákup a jeho úlohu v podniku, nákupní chování na B2B trhu a aktuální používané pojmy jako digitalizace a e-commerce. V praktické části bylo za cílem popsání nákupního všeobecného procesu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a pomocí analýzy aktuálně používaných nákupních platforem doporučit návrhy na zlepšení. Bylo zjištěno, že všeobecný nákupní proces společnosti ŠKODA AUTO a.s. je vedený mnoha ERP systémech a zaměstnancům i kontrolním orgánům by velmi pomohlo, kdyby se tyto ERP systémy sjednotili pro větší transparentnost a jednoduchost do jedné nákupní platformy. Byla doporučena nákupní platforma Coupa, která je vhodná pro automotive sektor a nabízí jednoduchou integraci se stávajícím IT prostředím a ERP systémy jako SAP.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Nákup, B2B, e-commerce, e-procurement, systém, nákupní platforma, automatizace, efektivita, nákupčí, ERP systém, nákupní proces, digitalizace		

ANNOTATION

AUTHOR	Martin Syrovátka		
FIELD	Specialization Marketing and Sales Management		
THESIS TITLE	Changes in procurement processes with regard to the growing importance of digitization and e-commerce		
SUPERVISOR	Ing. Eva Jaderná, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	57		
NUMBER OF PICTURES	16		
NUMBER OF TABLES	3		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>This bachelor's thesis is focused on the topic of changes in procurement processes with regard to the growing importance of digitization and e-commerce. The aim of this bachelor's thesis in the theoretical part was to clarify purchasing and its role in the company, purchasing behavior on the B2B market and currently used terms such as digitization and e-commerce. In the practical part, the aim was to describe the general purchasing process at ŠKODA AUTO a.s. and by analyzing the currently used procurement platforms to recommend suggestions for improvement. It was found that the general purchasing process of ŠKODA AUTO a.s. is managed by many ERP systems and it would be of great help to the employees and the controlling authorities if these ERP systems were unified for greater transparency and simplicity into one procurement platform. The procurement platform Coupa was recommended, which is suitable for the automotive sector and offers simple integration with the existing IT environment and ERP systems such as SAP.</p>		
KEY WORDS	Purchase, B2B, e-commerce, e-procurement, system, purchasing platform, automation, efficiency, buyer, ERP system, purchasing process, digitization		