

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



**Diplomová práce**

**Proces nákupu logistické služby ve Škoda Auto, a.s.**

**Michaela Šulcová**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra obchodu a financí  
Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Michaela Šulcová, DiS.

Podnikání a administrativa

Název práce

**Proces nákupu logistické služby ve Škoda Auto, a.s.**

Název anglicky

**The process of purchasing of logistics service in Škoda Auto, a.s.**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce bude návrh na zefektivnění nákupu logistické služby ve vybraném podniku (Škoda Auto, a.s.), vytvoření uceleného přehledu nákupních činností a informačních systémů ve všeobecném nákupu společnosti Škoda Auto a podat názorné zhodnocení, návrh na efektivnější využití či zlepšení.

### Metodika

Případová studie, komparace, deskripce. Metodika zpracování teoretických východisek bude zaměřena na studium zákonných norem, odborné literatury, článků a dalších zdrojů tištěného i elektronického charakteru. Na základě studia budou vybrána adekvátní teoretická východiska, která budou aplikována při zpracování vlastní práce. Vlastní práce bude vycházet z charakteristiky konkrétního podniku a popisu současného stavu řešené problematiky na základě interních materiálů podniku. Pro formulaci problémových oblastí a návrhů jejich řešení bude použita metoda komparace s teoretickými východisky, metoda analýzy a syntézy zjištěných fakt a empirické metody poznání.

---

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Nákup, organizace nákupu, nákupní chování, konkurenceschopnost, efektivita nákupu, cíle nákupu, funkce nákupu, nákup logistických potřeb, proces nakupování, vyjednávání, B2B, GLOBE, SAP.

---

**Doporučené zdroje informací**

Horáková, H., Kubát, J., Řízení zásob. 3. Vyd. Praha : Progress Consulting s.r.o. . ISBN 80-85235-55-2.str. 279.

Kaplan, M., Zrník, J. a kol. Jak levněji a lépe nakupovat, 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-1145-1.str.160.

Philip Kotler a spol., Moderní marketing, 4.evropské vydání, vydavatelství Grada Publishing,A.S., rok 2007, Přeložili : Mgr. Jana Langerová, Ing. Vladimír Nový, ISBN 978-80-245-1545-2.str. 1042.

Synek, M. aj. Manažerská ekonomika. 2 vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-9069-6. str.207.

Tomek , G. A Tomek , J. Nákupní marketing. 1 vyd. Prha: Grada Publishing, 1966. ISBN 80-85623-96-x. str. 189.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/06 (červen)

**Vedoucí práce**

Ing. Štefan Toth

---

Elektronicky schváleno dne 29. 9. 2014

**Ing. Helena Čermáková, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2015

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2015

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Proces nákupu logistické služby ve Škoda Auto, a.s." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2015

\_\_\_\_\_

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala mému vedoucímu p. Ing. Tothovi, dále pak pracovníkům všeobecného nákupu, konkrétně p. Michaelě Šubrové, sl. Evě Maškové, sl. Olze Kašparové za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů.

# Proces nákupu logistické služby ve Škoda Auto, a.s.

---

## The process of purchasing of logistics service in Škoda Auto, a.s.

### Souhrn

Diplomová práce se bude zabývat procesem nákupu logistické služby v automobilovém průmyslu, konkrétně ve firmě Škoda Auto.a.s. Cílem této diplomové práce bude návrh na zefektivnění procesu nákupu logistické služby.

Teoretická část se bude zabývat významem základních pojmů z logistiky, které plynule přejdou k pojmům nákupu, co se na téma hlavní problematiky týče, zejména nákupních činností, procesů včetně IT systémů. Bude provedena charakteristika stávajícího uspořádání nákupních procesů v podniku, nalezení problémové oblasti, které může zlepšit nákupní chování daného podniku, tedy proces nákupu v rámci používaných systémů.

V praktické části práce bude zahrnuto představení samotné společnosti Škoda Auto, postavení v organizační struktuře podniku, konkrétně zaměření na oddělení Nákupu a samotný předmět nákupních činností včetně systémů, které jsou nezbytné pro práci na nákupu. Následně na základě teorie bude vyobrazen modelový příklad z praxe, pomocí jednotlivých úkonů nákupčího a informačních systémů.

Závěrem bude návrh či doporučení o možnostech dalšího využití vedoucí k zlepšení současného stavu systémů a procesu s nimi souvisejících, tak aby se zvýšila jeho efektivita současně s dodržovanými předepsanými nákupními postupy.

### Summary

This thesis will deal the purchasing proces of logistics services in the automotive industry, especially in the company Škoda Auto.a.s. The main goal of this thesis is a find or make a proposal or make a new option of the purchasing process of logistics services.

The theoretical part will deal with the importance of basic terms of logistics that is going to slowly to the purchase terms, what is the topic of the main issues based, like particularly purchasing activities, processes, including IT systems which will be a characteristic of the current arrangement of purchasing processes in the enterprise, as well as

to find problem areas that could improve the buying behavior of the enterprise and the buying process within the used systems.

Practical part will shortly represent the company Škoda Auto, a.s. well as it will be focused on the organizational structure in enterprise, especially focusing on part of Purchase and the most important purpose of purchasing activities, including systems which is a necessary to work in this field. Continually the other part will be focused on the model of example from practice in this enterprise following individual activities of individual purchasers and through by IT systems.

Finally, will be make a suggestions or recommendations, leading to new improvement or option of the current state of systems and processes related to them, so in case is going to effectiveness together by prescribed procedures of purchasing.

**Klíčová slova:** Nákup, organizace nákupu, nákupní chování, konkurenceschopnost, efektivita nákupu, cíle nákupu, funkce nákupu, nákup logistických potřeb, proces nakupování, vyjednávání, B2B, GLOBE, SAP

**Keywords:** purchase, organization of purchasing, buying behaviour, competitiveness, the effectiveness of the purchase, goal of purchase, function of purchase, proces of purchasing, negotiation, B2B, GLOBE, SAP

## Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1</b>	<b>Cíl práce</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2</b>	<b>Metodika</b> .....	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>Literární rešerše</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1</b>	<b>Logistika</b> .....	<b>14</b>
3.1.1	Vývoj logistiky.....	15
3.1.2	Logistický řetězec a logistický systém.....	15
3.1.3	Logistické cíle .....	17
3.1.4	Členění logistiky .....	18
3.1.5	Nákupní logistika .....	19
<b>3.2</b>	<b>Nákup</b> .....	<b>19</b>
3.2.1	Funkce nákupu .....	20
3.2.2	Cíle nákupu .....	21
3.2.3	Způsoby organizace nákupu v podniku .....	22
3.2.4	Umístění nákupního oddělení.....	23
3.2.5	Objekty a subjekty v oblasti nákupu .....	24
3.2.6	Faktory ovlivňující nákup.....	26
3.2.7	Proces nákupu.....	27
<b>3.3</b>	<b>Obchodní vyjednávání</b> .....	<b>31</b>
3.3.1	Typy komunikace .....	31
3.3.3	Využití vyjednávání v nákupu.....	32
3.3.3	Desatero zásad úspěšného vyjednavče .....	33
<b>4</b>	<b>Praktická část</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1</b>	<b>Charakteristika společnosti Škoda Auto, a.s.</b> .....	<b>36</b>
4.1.1	Organizační struktura Škoda Auto, a.s. ....	38
<b>4.2</b>	<b>Nákup Škoda Auto, a.s.</b> .....	<b>40</b>
4.2.1	Výrobní nákup .....	41
4.2.2	Všeobecný nákup .....	42
<b>4.3</b>	<b>Proces nákupu služeb a logistických potřeb / NVS</b> .....	<b>43</b>
4.3.1	Objednací návrh (ON) .....	46
4.3.2	Výběrové řízení .....	47
4.3.3	Poptávkový proces .....	48
4.3.4	Příjem nabídek .....	49
4.3.5	Výběr vhodného dodavatele .....	49
4.3.6	Porovnání nabídek.....	51
4.3.7	Technické vyhodnocení.....	52
4.3.8	Obchodní jednání .....	53
4.3.9	Prezentace.....	54
4.3.10	Objednávka.....	55
<b>4.4</b>	<b>Systémy využívané v procesu nákupu a běžící na platformě B2B</b> .....	<b>58</b>
4.4.1	B2B – Business to business .....	58
4.4.2	EBP .....	60



4.4.3	SAP.....	61
4.4.4	GLOBE.....	63
4.4.5	Databanka dodavatelů (Lieferantendatenbank – LDB).....	65
<b>4.5</b>	<b>Metody vyjednávání ve Škoda Auto, a.s. ....</b>	<b>69</b>
4.5.1	Jednací protokol .....	69
4.5.2	Online Verhandlung System - OVS .....	70
<b>4.6</b>	<b>Zhodnocení systému SAP, GLOBE, B2B platformy, LDB, OVS .....</b>	<b>74</b>
4.6.1	Zhodnocení systému SAP .....	74
4.6.2	Zhodnocení systému GLOBE .....	75
4.6.3	Zhodnocení B2B platformy a databanky dodavatelů (LDB).....	76
4.6.4	Zhodnocení Online jednání .....	77
4.6.5	Zhodnocení Holandské aukce .....	78
<b>5</b>	<b>Modelový příklad .....</b>	<b>79</b>
<b>6</b>	<b>Návrh efektivnějšího využití v procesu nákupu .....</b>	<b>88</b>
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>96</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>101</b>
	<b>Seznam zkratk a symbolů .....</b>	<b>104</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>109</b>
	<b>Seznam schémat.....</b>	<b>110</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>110</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>111</b>

# 1 ÚVOD

Diplomová práce bude věnována tématu procesu nákupu logistické služby, ve společnosti Škoda Auto, a.s..

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je českou společností s více než stoletou tradicí výroby automobilů. Značka ŠKODA patří k nejstarším automobilovým značkám na světě. Škoda Auto je jednou z nejlépe prosperujících společností u nás, a zároveň je dobře srovnatelná s mnohými předními automobilkami v zahraničí. Právě díky spolupráci s koncernem VW se rozrůstá i dalece za hranice České republiky. Dnešní doba je neúprosná a jde neustále kupředu, proto i takto uznávaný a dobře prosperující podnik jako je Škoda Auto, a.s. se musí neustále přizpůsobovat novým podmínkám trhu.

Cílem diplomové práce bude návrh na zefektivnění procesu nákupu logistické služby ve vybraném podniku Škoda Auto, a.s., vytvoření uceleného přehledu nákupních činností a informačních systémů ve všeobecném nákupu společnosti Škoda Auto, a.s., následně nalézt problémové oblasti v procesu a podat názorné zhodnocení a navrhnout efektivnější využití či zlepšení současného stavu procesu nákupu, které mohou zlepšit nákupní chování daného podniku, tedy proces nákupu v rámci používaných systémů, tak aby se zvýšila efektivita nákupu současně s dodržovanými předepsanými nákupními postupy.

Diplomová práce bude členěna na část teoretickou a praktickou. V teoretické části budou použity metody deskripce, rešerše odborné literatury a syntéza. V praktické části budou použitými metodami deskripce, analýza, řízený rozhovor s příslušným nákupčím. Podkladem pro práci se staly především zkušenosti, které byly získány během praktikantského pobytu v oddělení Všeobecného nákupu, konkrétně nákupu služeb a logistických potřeb.

Ještě předtím, než bude přistoupeno teoretické části k analýze samotného tématu, bude nutné zaměřit se také na definování několika základních pojmů a teorie týkající se logistiky. Nákup, ve smyslu podnikové činnosti je součástí logistického systému, který je ve většině podniků přítomen dále souvisí s mnoha dalšími útvary, jako je například výroba, marketing a další. Hlavními pojmy v teoretické části bude charakterizována oblast nákupu, jakožto všeobecného prostředku získávání zboží, produktů a služeb. Budou rozebrány základní funkce podniku, které významným způsobem přispívají k dosažení celopodnikových cílů. Dalším zaměřením bude na subjekty a objekty nákupu, včetně vymezení hlavních nákupních činností, kde bude nastíněn proces nakupování. V rámci procesu nákupních činností jako takových je s nákupními metodami spjata vyjednávání či obchodní jednání, ve kterých se nelze obejít bez

znalosti typů komunikací mezi obchodními partnery z pohledu cenového vyjednávání. Bude zde navrženo, jakým způsobem obstojí správný vyjednávač.

V úvodu praktické části bude představena společnost Škoda Auto, její postavení v rámci organizační struktury společnosti, oblast nákupu včetně jeho začlenění a základní rozdělení na nákup všeobecný a výrobní. Nákup jako samotný se člení podle toho, zda pro Škoda Auto zajišťuje, služby, investice či komodity. Dále se praktická část bude zabývat konkrétně samotným procesem ve všeobecného nákupu, systémům využívaných v procesu nákupu běžících na platformě B2B, metodám vyjednávání a bude vyobrazen příklad z praxe.

Jak již byl zmíněn proces nákupu, jako hlavní činnost, tzn. od vzniku obchodního případu, přes výběrové řízení, poptávkový a nabídkový proces, přípravy podkladů pro prezentaci případu, výběru vhodného dodavatele až po samotné vystavení objednávky a dodávky služby. V návaznosti na to budou popsány metody vyjednávání ve Škoda Auto a.s., které jsou důležitým krokem v rámci skutečného případu. Jedná se o netradiční způsob vyjednávání a to je metoda Face to Face a telefonické jednání. Další možností je využití modernějšího způsobu vyjednávání, jako je například jednací protokol, online jednání či způsob použití holandské aukce. Tyto metody jsou z pohledu praxe nejvyužívanějšími, transparentními a účinnými metodami.

Úspěch každého podniku je velkou měrou závislý na informovanosti zaměstnanců. Důležité je, jak se informace přenáší. Ve velkých firmách jako je Škoda Auto, by bylo přenášení informací bez informačních systémů velice složité, nepřesné a pomalé.

V další části práce budou charakterizovány systémy využívané v procesu nákupu běžících na platformě B2B. Jedná se o systémy EBP, SAP, GLOBE, B2B platforma, LDB. Škoda Auto, a.s. využívá systém celosvětově uznávaného výrobce softwaru SAP AG, v mnohém ulehčuje činnost také pracovníkům nákupu. Dále je ve velké míře využíván systém Globe, díky němu se výrazně zkvalitnila práce nákupu a přinesla spoustu možností. Prostřednictvím tohoto systému nyní probíhá proces výběru dodavatelů Global Sourcing a celé transparentní vedení případu až do samotného konce.

Závěr práce bude zaměřen na zhodnocení přínosů a nedostatků vybraných systémů běžící na platformě v rámci procesu nákupu. Bude podán návrh či doporučení o možnostech a dalšího využití či zlepšení procesu nákupu, tak aby se zvýšila jeho efektivita současně s dodržovanými předepsanými nákupními postupy což je cílem diplomové práce. Je jen na firmě Škoda Auto, jakou zvolí strategii či způsob.

## 2 Cíl práce a metodika

Tato kapitola bude podávat ucelený pohled, jakým způsobem či metody bude práce zpracovávána. V teoretické části budou použity metody deskripce, rešerše odborné literatury, syntéza. V praktické části budou použitými metodami deskripce, analýza a rozbor s odborným pracovníkem ŠA.

### 2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce bude návrh na zefektivnění nákupu logistické služby ve vybraném podniku Škoda Auto, a.s., vytvoření uceleného přehledu nákupních činností a informačních systémů ve všeobecném nákupu společnosti Škoda Auto a podat názorné zhodnocení či návrh na efektivnější využití či zlepšení. V podrobnosti bude charakterizováno stávající uspořádání nákupních procesů ve firmě i v rámci používaných systémů, které povede k nalezení problémové oblasti, které může vedení podniku ovlivňovat, ale zároveň, které může zlepšit nákupní chování daného podniku.

Tato diplomová práce bude podávat ucelený obraz o celkovém zmapování situace v oblasti nákupu Škoda Auto, a.s. Bude zaměřena na úplný začátek procesu, jak se logistická služba nakupuje a je dotažena až do úplného konce po vystavení objednávky a dodání do provozu. Bude zde rozebrána úloha nákupčího, která spočívá v počátku nabídkového a poptávkového procesu, ve výběru vhodných dodavatelů, způsobu vyjednávání či projednávání cen, jednání s plánováním, sjednocení termínů dodání, rozhodování o platebních podmínkách v rámci projektu, zpracování cenových rozpadů od potencionálních dodavatelů, popřípadě zaregistrování nového dodavatele, tvorbou příloh k výběrovému řízení, příprava na prezentování případu, psaní objednávek a práci v informačních systémech, které podnik Škoda Auto, a.s. používá na své platformě B2B. Jako jsou například programy SAP, EBP a Globe. Klíčovou praktickou částí budou všechny tyto úkony implementovány názornou ukázkou na modelovém příkladu z praxe od firmy M.Preymesser Logistik spol, s.r.o., který bude poskytnut k vlastnímu zpracování i jako klasifikovaný odhad.

Na závěr budou zhodnoceny využívané systémy, se kterými nákupčí denně pracují a bude podán návrh či doporučení o možnostech dalšího využití či zlepšení procesu nákupu, tak aby se zvýšila jeho efektivita současně s dodržovanými předepsanými nákupními postupy.

## 2.2 Metodika

V diplomové práci bude podrobně zkoumán proces nákupu logistické služby ve vybraném podniku Škoda Auto a.s. Ke zjištění a k ověření údajů bude použito několik výzkumných metod, jako jsou metoda deskripce, pozorování, rozbor textu a dokumentu, dále nestrukturovaný rozhovor neboli interview. Jedná se tedy o kvalitativní výzkum na základě různých kvalitativních metod.

Pro začátek teoretická část diplomové práce bude vycházet ze sběru dat na základě odborné literatury a interních dokumentů podniku. V úvodní části této práce bude vymezena či zmapována současná situace nákupu právě pomocí charakteristiky. K vysvětlení pojmů nezbytných pro lepší porozumění tomuto tématu bude použita metoda deskripce.

Dále metoda pozorování, kdy se sám výzkumník zúčastnil pozorování, tím že sám aktivně vykonával zkoumaný proces, s tím souvisí i rozbor textu a dokumentu používaných při daných procesních krocích nákupu logistické služby, jako jsou pracovní postupy, návody a jiné interní materiály firmy Škoda Auto. Na základě těchto postupů budou zanalyzovány jednotlivé kroky, jako hlavní činnost v oblasti nákupu, které se v podniku uplatňují. Propojením teorie s praxí bude zapracován modelový příklad, včetně návrhu klasifikovaného odhadu na základě znalostí z absolvované praxe.

Jelikož se v některých případech jedná o strategická data, důvěrné a utajované informace, které dle smyslu zákonů č.140/1961 Sb., č.121/2000 Sb., č.513/1991 Sb., a č.101/2000 Sb., podléhají zákazu zpracovávat je, či užívat a rozšiřovat bez oprávnění společnosti Škoda Auto a. s., budou některá data záměrně zkreslená.

Tudíž na základě zjištěných údajů bude práce poukazovat, kde jsou problémy a zda je nutné opatření zefektivnění procesu nákupu logistické služby ve vybraném podniku.

V další části bude provedena deskripce, analýza a odborná konzultace s příslušným zaměstnancem ze ŠA, která bude zkoumat možný návrh na zefektivnění procesu nákupu, včetně zhodnocení využívaných informačních systémů pro všeobecný nákup běžících na platformě podniku.

Na základě zjištěných informací bude podán návrh doporučení či optimalizační možnosti na zlepšení, zefektivnění či nápravy chyb procesu nákupu logistické služby ve vybraném podniku.

### 3 Literární rešerše

V této kapitole bude provedena analýza nákupu, jako samotného útvaru včetně nákupního procesu ve vybraném podniku, který se zabývá jednotlivými činnostmi v oblasti nákupu, funkcí a cíli nákupu. Dále budou rozebrány jeho možnostmi organizace, umístění nákupního oddělení v podniku, subjekty a objekty v oblasti nákupu včetně existujících faktorů, jež ho významným způsobem ovlivňují. Ještě předtím, než bude přistoupeno k analýze samotného tématu, je nutné zaměřit se také na definování několika základních pojmů a teorie týkající se logistiky. Nákup, ve smyslu podnikové činnosti je součástí logistického systému, který je ve většině podniků přítomen dále souvisí s mnoha dalšími útvary, jako je například výroba, marketing a další. Cílem této úvodní kapitoly bude pro lepší orientaci v problematice definovat nejprve obecně pojem logistika, nákup a některé stěžejní pojmy dané problematiky.

#### 3.1 Logistika

Definic logistiky je zastoupena celá řada. Všechny tyto definice se od sebe liší především v úhlech pohledů na logistiku. Odchytky těchto definic jsou způsobeny především hlavně specializací jednotlivých autorů.

Účelem celého oboru je tyto toky optimalizovat tak, aby představovaly pro firmu co nejmenší náklady. Vzhledem k tomu, že u průměrného podniku náklady na skladování činí okolo 20 % obrátu firmy, je tento obor velmi významný.<sup>1</sup>

První náznaky se objevily již ve starověkém Řecku, Římu a Byzancii. Existovali důstojníci s titulem Logistikas, kteří byli zodpovědní právě za zásobování. Poté přešla logistika do obchodu v 50. letech. První definice logistiky vznikla v USA v roce 1964 na půdě dřívějšího National Council of Physical Distribution Management, se snahou ještě více snížit náklady. Tehdy byl pojem logistiky definován takto: „*proces plánování, realizace a řízení účinného nákladově efektivního toku a skladování surovin, zásob ve výrobě, hotových výrobků a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby.*“<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Pernica, P. *Logistika pro 21. století*, s. 30

<sup>2</sup> Pernica, P. *Logistika pro 21. Století*, s. 32

Logistika je v dnešní době běžným a známým pojmem, jehož obsah dokáže chápat i laik a to jako „*nauku o řešení zásobovacích a zabezpečovacích problémů v různých oborech společenského života.*“<sup>3</sup>

Dále pojem logistiky byl definován i takto: „*Logistika je považována za integrované plánování, formování, provádění a kontrolování hmotných a s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a od podniku k odběrateli.*“<sup>4</sup>

Závěrem lze uvést definici Evropské logistické asociace: „*Logistika je organizace, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.*“<sup>5</sup>

### 3.1.1 Vývoj logistiky

Pro rozvoj logistiky je velice důležitý rozvoj vojenství. Přelomem byla 2. Světová válka, kdy vojenští logisté řešili problémy se zásobováním vojsk materiálem i lidskými zdroji na frontách celého světa. Dalo by se říci, že logistika rozhodovala o vítězné straně v mnohých bitvách 2. světové války.

Po 2. světové válce se postupně logistice začala věnovat stále větší pozornost. Pojetí hospodářské logistiky bylo zformulováno v USA v 60. letech. Během několika desetiletí se z nepříliš sledovaného odvětví podnikového rozhodování stal zcela zásadní konkurenční faktor.<sup>6</sup> Tento vývoj probíhal ve čtyřech základních fázích:

1. fáze - logistika se omezovala pouze na distribuci,
2. fáze - rozšíření na zásobování, průnik do řízení výroby,
3. fáze – integrovaná logistika, koordinace a synchronizace procesů,
4. fáze – optimalizace integrovaných logistických systémů – probíhá do současnosti.<sup>7</sup>

### 3.1.2 Logistický řetězec a logistický systém

„*Logistický řetězec je chápán jako řetězec hmotných a nehmotných vztahů. Základem hmotných toků je přemísťování a uchovávání předmětů uspokojujících potřeby konečného*

<sup>3</sup> Štůsek, Jaromír, *Řízení provozu v logistických řetězcích.*, s. 1

<sup>4</sup> Schutle, CH., *Logistika*, s. 13

<sup>5</sup> Pernica, P. *Logistika pro 21. Století*, s. 53

<sup>6</sup> Lambert, D., Stock, R., Ellarm, L., *Logisika.*, s. 5

<sup>7</sup> Lambert, D., Stock, R., Ellarm, L., *Logisika.*, s. 5

*spotřebitele. Součástí jsou i předměty s tímto uspokojením potřeb související, např. obaly, nedokončené výrobky, materiál či osoby. Nehmotné toky představují informace potřebné k realizaci toků hmotných.“<sup>8</sup>*

Rozlišují se tři základní typy logistických řetězců, a to na:

- tradiční logistický řetězec s přetržitými toky
- logistický řetězec s kontinuálními toky
- logistický řetězec se synchronním tokem<sup>9</sup>

V rámci logistického řetězce lze vymezit tři typy účastníků. Prvními účastníky jsou provozovatelé, tedy klíční hráči, kam patří střední a velké firmy, například automobilové průmysly, obchodní podniky a další. Zde mluvíme o častý typ obchodování Business to Business tzv. B2B.

Druhým typem jsou hlavní partneři, tedy hlavní hráči, kam patří podniky, dodavatelé, zpracovatelé i dopravci, kteří realizují jednotlivé logistické procesy.

Třetím, posledním účastníkem jsou koneční příjemci logistického produktu, kteří nejsou přímým účastníkem, ale jsou minimálně zapojeni nepřímo prostřednictvím získaných prodejem zboží.<sup>10</sup>

Logistický systém charakterizován jako „množina uzlů a hran, které je spojují. Uzly jsou pevná zařízení, jako továrny, sklady, terminály, odběratelé s pevně definovanými místy odběru zakázek, hrany představují cesty pro fyzické a informační toky.“<sup>11</sup>

Na logistické problémy nemůžeme pohlížet v několika rovinách, jak izolovaně, ale tak globálně v rámci celého logistického systému, popřípadě celého podniku, protože jako na každý systém i na logistický systém působí celá řada okolních činitelů. Možným řešením je najít optimalizace. Dalším novodobým požadavkem na logistický systém je pružnost.

Cílem logistiky by mělo být splnění přání zákazníků, proto musí být logistický systém nastaven tak, aby dovedl pružně reagovat na změny na trhu, nebo v podniku samotném. V neposlední řadě je kladen důraz na náklady. Celý systém je nutné nastavit tak, aby nezatěžoval celkové náklady. Je prokázáno, že právě v logistickém systému lze dosáhnout rozhodujících úspor v nákladech, které představují zásadní konkurenční výhodu.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Svoboda, V., Latýn, P. *Logistika*, s. 11

<sup>9</sup> Štůsek, Jaromír, *Řízení provozu v logistických řetězcích*, s. 31

<sup>10</sup> Štůsek, Jaromír, *Řízení provozu v logistických řetězcích*, s. 35

<sup>11</sup> Svoboda, V., Latýn, P. *Logistika*, s. 22

<sup>12</sup> Svoboda, V., Latýn, P. *Logistika*, s. 43



### 3.1.3 Logistické cíle

Jelikož se logistika skládá z několika velmi odlišných činností, je zde možné jmenovat celé množství dílčích cílů.

Podle odborné literatury, kde „úloha logistiky nespočívá ve zprostředkovávání kompromisů, nýbrž v nahrazení této tříštiny cílu jedním společným, kooperativním cílem pro všechny útvary podniku – jím je úplné uspokojení potřeb zákazníka (zákazníků) - jako vnější cíl, dosažitelné při současném splnění výkonového (technického) cíle a ekonomického cíle - vnitřních cílů.“<sup>13</sup>

Stanovení společného logistického cíle musí být samozřejmě v souladu s celopodnikovým cílem a strategií. Cíle můžeme dělit na vnější a vnitřní logistické cíle. Vnější zahrnují krátké dodací lhůty, spolehlivost a úplnost dodávek a dostatečnou pružnost poskytovaných služeb

Vnitřní logistické cíle pak zahrnují snižování zásob, optimalizaci jednotlivých článků a vysoké využití technických prostředků.<sup>14</sup>

Za nejdůležitější cílové kritéria při zavádění logistiky orientované na náklady či trh jsou:

- redukce průběžných časů,
- redukce skladových zásob,
- zvýšení flexibility,
- zlepšení dodržování termínů,
- zkrácení dodacích časů,
- zlepšení dodavatelské připravenosti,
- redukce společných nákladů,
- redukce skladových zásob,
- zvýšení produktivity,
- zlepšení dodavatelské připravenosti a další.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Pernica, P. *Logistika, Vymezení a teoretické základy*, s. 100

<sup>14</sup> *Tamtéž s. 100-101*

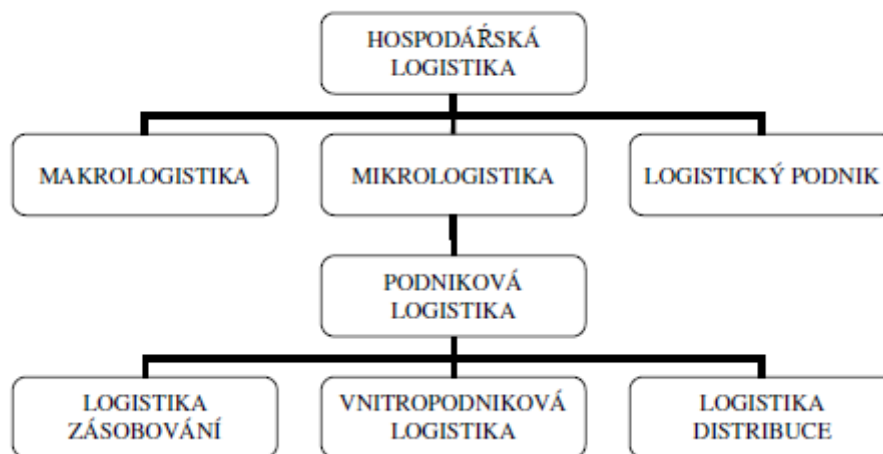
<sup>15</sup> Štůsek, Jaromír, *Řízení provozu v logistických řetězcích*, s. 10

### 3.1.4 Členění logistiky

Logistické systémy je možno členit, sledovat, studovat a rozlišovat z různých pohledů, které vychází z různých odborných, případně podnikových zájmů autorů daných členění.

I když jednotlivé „dílečky logistiky“ představují část celého spektra logistického zaměření musí vždy přihlížet k širším komplexním logistickým souvislostem, v nichž spočívá podstata logistiky.<sup>16</sup>

Schéma č. 1: Členění logistiky



Zdroj: Sixta, Josef, Macát, Václav. *Logistika: teorie a praxe.*, 2005, s. 46

Na schéma č. 1 lze vidět členění logistiky z obecného pohledu na makrologistiku, která směřuje až za hranice podniků, dále na mikrologistiku, která se zabývá logistickým systémem uvnitř celé organizace nebo její části a logistický podnik. Mikrologistika zahrnuje podnikovou logistiku, která se zaměřuje na usměrňování všech logistických procesů v oblasti zájmu podniku. Patří sem zejména vnitropodniková logistika (řízení toku materiálu podnikem), logistika zásobování (nákup materiálu, polotovarů) a distribuční logistika (dodávky výrobků zákazníkům).

<sup>16</sup> Bazala, Jaroslav. *Logistika v praxi*, s. 21-23

### 3.1.5 Nákupní logistika

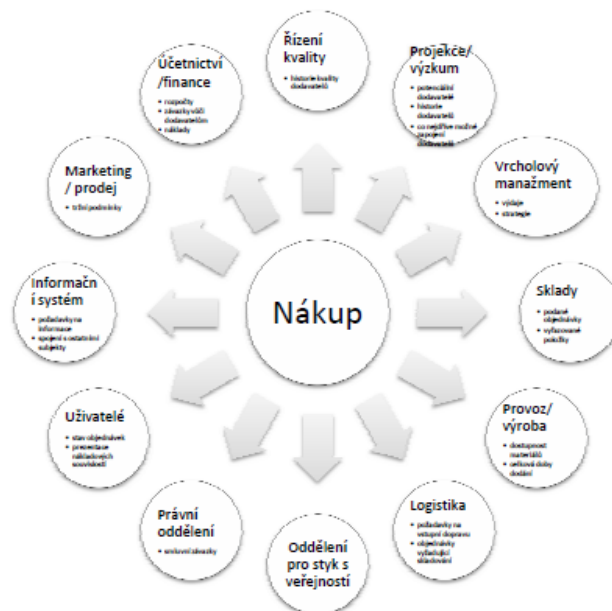
Nákupní logistika v dnes moderně řízeném podniku je velmi důležitou organizační složkou, která poskytuje možnost komplexního řízení materiálového toku od dodavatelů k odběratelům. Základním úkolem nákupní logistiky je zabezpečit potřebný materiál pro výrobu v požadovaném množství, v požadovaném termínu a s vynaložením co nejnižších nákladů při optimální vázanosti prostředků v zásobách.

Kromě toho musí nákup respektovat podnikatelská kritéria, jako například ekonomická (náklady, zásoby atd.), ekologická, sociální, technická apod.<sup>17</sup>

## 3.2 Nákup

Nákup se stává důležitým, strategickým partnerem pro ostatní podnikové útvary, protože je oddělením, které zajišťuje základní potřebu vstupních materiálů. Vztah nákupu je důležitý, nejen s oddělením technického vývoje a výroby, ale i s marketingovým oddělením, prodejem, logistikou i finančním oddělením. Spolupráce s těmito odděleními staví nákup do pozice, která významně přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.<sup>18</sup>

Obrázek č. 1: Schéma nákupu



Zdroj: Tomek, Vávrová, 2007, s. 67

<sup>17</sup> Tomek, G., Vávrová, V. Řízení výroby a nákupu, s. 211

<sup>18</sup> Lukoszová, X. Nákup a jeho řízení., s. 7

Na obrázku č. 1 lze vidět provázanost oddělení s nákupem. Nákup je zaštiťujícím útvarem všech oddělení. Je vázán jak na ekonomická oddělení, tak na technická, výrobní a logistická. Je zde důležitá vzájemná informovanost a komunikace.

Nákup (jiným názvem Sourcing), jakožto všeobecný prostředek získávání zboží, produktů a služeb. Pojem nákup lze zahrnout pod širší pojem opatřování. Opatřováním rozumíme zajišťování hmotných statků a služeb. Do procesu opatřování jsou v širším smyslu zahrnuty následující činnosti jako je určení spotřeby, nákup, doprava, příjem a skladování. Chce-li podnik na trhu plném konkurence uspět, musí umět plně využít veškeré příležitosti, které se mu naskytnou. Nákupní činnosti takovouto možnost představují. Jejich výsledkem by mělo být navázání spolupráce s ostatními společnostmi, které se na daném trhu nacházejí. V případě výrobního podniku lze hovořit o nalezení vhodného dodavatele, který uspokojí jeho potřeby.<sup>19</sup>

Stručně lze hlavní úkol nákupu charakterizovat takto: „*Základním úkolem nákupu je zabezpečit bezporuchový chod výrobních a nevýrobních procesů podniku*“<sup>20</sup>

### 3.2.1 Funkce nákupu

Nákup je jednou z nejdůležitějších podnikových funkcí. Jako nákup chápeme všechny procesy, které vedou k získání vstupů do podniku. Základní funkcí nákupu je zabezpečit bezporuchové fungování všech předpokládaných procesů v podniku surovinami, materiály a výrobky. A také je třeba zajistit prostředky v určeném množství, a v určené jakosti, na stanoveném místě a ve vymezeném čase při respektování ekonomických, technických a sociálních kritérií.<sup>21</sup>

Nositelem funkce nákupu a nákupních činností v podnikové organizační struktuře je obvykle útvar nákupu. Aby nákupní činnost zaručila bezproblémovost podnikových aktivit, musí tento útvar dobře fungovat. Základní funkce lze efektivně zabezpečit účelným uplatněním vhodných forem, metod a postupů.<sup>22</sup>

Jednou z funkcí oddělení nákupu v každém výrobním podniku je zajištění materiálu v požadované kvalitě, v daný čas, na dané místo za přijatelné náklady. Správně provedený nákupní proces je základní kámen pro zajištění požadovaných vlastností výrobních vstupů

<sup>19</sup> Tomek G.; Tomek J., *Nákupní marketing*, s. 19

<sup>20</sup> Lukoszová, X. *Nákup a jeho řízení*, s. 5

<sup>21</sup> Tomek J.; Hofman J., *Moderní řízení nákupu podniku*, s. 17

<sup>22</sup> Kaplan, M., Zrník, J. a kol. *Jak levněji a lépe nakupovat*, s. 67-68

a případné eliminace nevyhovujících dodávek. Nákupní proces zahrnuje několik dílčích podprocesů, jejichž hlavním úkolem je výběr optimálního dodavatele.<sup>23</sup>

Důležitost nákupu v podniku, je demonstrována vztahem nákupní funkce a její důležitosti k ziskovosti podniku, kde se jedná o jednu ze základních oblastí pro nákladové úspory, protože náklady na pořízení zboží a služeb tvoří 50% celkových nákladů. Nákup má hlavní vliv na kvalitu, která je vnímána jako jeden z důležitých faktorů konkurenceschopnosti a bere v úvahu, že je zde počátek technologických změn a zdokonalení produktu nebo procesu<sup>24</sup>

### 3.2.2 Cíle nákupu

*„Základní cíle podniku slouží jako směrnice pro cíle, které z nich vyplývají ve funkčních oblastech, to jest i v nákupu. Problémy musí být řešitelné jak nákupem, tak prostřednictvím ostatních činností, např. vlastní výrobou. Když jsou například vlastní výrobky ve srovnání s obdobnými produkty konkurence příliš drahé, potom bychom měli uvažovat o jejich nákupu.“<sup>25</sup>*

Mezi nákupní cíle patří zejména uspokojování potřeb, snižování nákupních nákladů, zvyšování jakosti nákupu, snižování nákupního rizika, zvyšování flexibility nákupu a podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy.<sup>26</sup>

Uspokojení potřeb u výrobních podniků je spojeno se zajištěním dostatku potřebného materiálu a služeb nezbytných pro výrobní proces.

Snížení nákupních nákladů v podobě nižší ceny vlastního výrobku, či nižších nákladů spojených s nákupem (dopravní náklady, pojistné apod.). Pokud se podnik bude zaměřovat pouze na cíl snižování nákupních nákladů, dostane se do situace, kdy proti sobě budou stát dva, možná i více cílů navzájem protichůdných tedy konkurenčních. Příkladem může být jak tlak na snížení ceny materiálu, za cenu snížení kvality, nebo růstu zásob. Snižování nákladů se týká nákladů na předmět nákupu tzn. cena vlastního výrobku, a na snižování nákladů spojených s nákupem tzn. dopravní náklady, pojistné, apod.

Nákupní riziko není charakterizováno jen jednou, nýbrž několika důležitými veličinami, jako je například riziko dodací lhůty, místa dodání, ceny, špatného servisu apod. Jeho snižování tak závisí na všech zmíněných parametrech.

---

<sup>23</sup> Kaplan, M., Zrník, J. a kol. *Jak levněji a lépe nakupovat*, s. 68

<sup>24</sup> Monczka R.M.; Trent R. J. *Purchasing and sourcing strategy: trends and Implications*

<sup>25</sup> Tomek, J. Hofman, J. *Moderní řízení nákupu podniku*, s. 18

<sup>26</sup> Tomek, J.; Hofman J., *Moderní řízení nákupu podniku*, s.18-22

Nákupní flexibilita je chápána jako chování, poskytující v budoucnu možnost využívání nákupních příležitostí. Zvýšení kvality nákupu zahrnuje dvě různá hlediska. Jedním je zvýšení jakosti nakupovaných produktů, kde je požadavkem nulová úroveň vad. Druhým hlediskem je zvýšení výkonu nakupovaného produktu, které může vyústit až ve výměnu dodavatele.

Velmi důležitá je v podniku orientace na nákupní cíle s ohledem na veřejné zájmy, kdy vzájemná propojenost podniku s okolním prostředím nutí společnosti nejen přemýšlet o důsledcích svého počínání, ale zároveň jej i přizpůsobovat veřejným zájmům.<sup>27</sup>

### 3.2.3 Způsoby organizace nákupu v podniku

Chce-li podnik dosáhnout stanovených cílů prostřednictvím jednotlivých útvarů společnosti, je nezbytné, aby byl nákup, stejně jako ostatní podniková oddělení, vhodným způsobem organizován. Nákupní útvar může být v rámci podniku organizován různými způsoby. Přesto se ve většině společností setkáme se třemi základními typy:

- funkčně centralizovaný,
- funkčně decentralizovaný,
- kombinovaný.<sup>28</sup>

Základ funkčně centralizovaného typu spočívá v dělení práce podle obsahu činnosti. Takovéto pojetí organizace nákupního útvaru je vhodné především pro činnosti, jejichž obsahem je mimo jiné strategické rozhodování a dlouhodobější předpověď a kompletace činností, či zabezpečování informačního a hmotného systému po stránce jejich rozvoje.

Funkčně decentralizovaný typ je založen na sortimentní příbuznosti skupin materiálů, popřípadě na umístění nejvýznamnějších dodavatelů. Je vhodný pro operativní výkonnou činnost. Výhodou tohoto typu je těsnější kontakt s výrobou, a tím i možnost pružněji řešit problémy uspokojování proměnlivých potřeb. Nevýhoda spočívá v nedodržení nákupní strategie a odklonění pozornosti od ekonomické stránky nákupu. Kombinovaný typ spojuje obě výše zmíněné možnosti organizace nákupu. Výsledkem by mělo být odstranění jejich negativních znaků a zlepšení celkového výkonu podniku.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Tomek, J. Hofman, J. *Moderní řízení nákupu podniku*, s. 19

<sup>28</sup> Tomek J.; Hofman J., *Moderní řízení nákupu podniku*, s. 85

<sup>29</sup> Lukoszová, X. *Nákup a jeho řízení*, s. 27

V praxi se nejvíce využívá kombinace centralizované a decentralizované formy nákupu. V poslední době se však projevuje trend postupné centralizace nákupu. Centralizace využívá zhromadnění některých činností, což přináší následující výhody:

- lepší vyjednávací pozice vůči dodavatelům
- možnost vybavit nákupní útvar odborníky
- využití informační podpory nákup<sup>30</sup>

Způsob organizace nákupního útvaru závisí do značné míry na velikosti podniku, předmětu jeho činnosti a úspěchu na trhu. Jedná-li se o malý podnik, je pro něj typické, že o nákupu rozhoduje majitel. S rozvojem podniku dochází k delegování nákupních pravomocí na ostatní zaměstnance, nákupčí. Ve velkých podnicích je nákupní oddělení již samostatným útvarem. Jednotliví nákupčí jsou zodpovědní za nákup příslušné komodity a zpravidla bývají limitováni finančními prostředky, které mohou za nákup vynaložit. V případě, že dojde k překročení stanovených hodnot, je nezbytné, aby o nákupu rozhodla určená nákupní skupina či podniková grémia.<sup>31</sup>

### **3.2.4 Umístění nákupního oddělení**

Vliv na umístění nákupního oddělení má typ firmy a její obor podnikání. Nejčastěji je nákup zařazen do obchodního nebo obchodně-ekonomického úseku. Při začlenění nákupu do obchodního oddělení se klade důraz na dlouhodobější rozvoj strategie zásobování a jeho administrativně-právní stránku.

Nákup však může být zařazen i ve výrobním popř. jiném úseku nebo naopak být samostatně hospodařící jednotkou, což je spíše ojedinělá forma organizace.

Nákup je začleněn do výroby zejména ve stavebních podnicích a méně opakovaných výrobcích. Výhodou tohoto uspořádání je pružné řešení změn ve výrobě, technologiích atd. Aby byla funkce nákupu bezchybně plněna, musí nákup aktivně spolupracovat s ostatními úseky v podniku. Nákupní oddělení je v neustálém kontaktu s ostatními odděleními v podniku, proto činnosti nákupního oddělení musí být s činnostmi ostatních útvarů koordinovány.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Gros I; Grosová S., *Tajemství moderního nákupu*, s. 113

<sup>31</sup> Tomek, J., Hofman, J. *Moderní řízení nákupu podniku*, s. 97

<sup>32</sup> Lukoszová X., *Nákup a jeho řízení*, s. 28

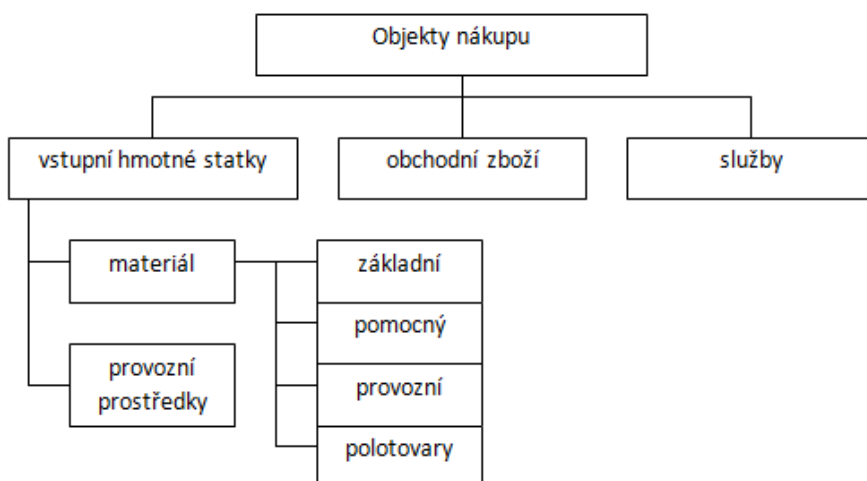
Tedy je třeba zmínit se o zařazení oddělení nákupu ve společnosti. Oddělení nákupu by mělo být v určité součinnosti s marketingovým oddělením, oddělením konstrukčního a technického vývoje, oddělením výroby, finančním oddělením, prodejem a sklady. Nákupní aktivity v podniku tedy musí být koordinovány se všemi činnostmi podniku. Nákup pomáhá k upřesňování vznikajících potřeb v podniku.<sup>33</sup>

Dříve bylo oddělení nákupu nejčastěji umístováno do obchodního úseku, dnes je oddělení nákupu ve Škoda Auto, a.s. samostatnou oblastí.

### 3.2.5 Objekty a subjekty v oblasti nákupu

Dodavatelé a odběratelé jsou subjekty nákupu. Nakupované vstupy označujeme jako objekty nákupu. Základní objekty podnikového nákupu představují hmotné statky, obchodní zboží a služby.<sup>34</sup>

**Schéma č. 2: Objekty nákupu v praxi**



Zdroj: Lukoszová X., *Nákup a jeho řízení*, Brno, 2004 s. 9

Každý podnik si musí být vědom toho, že existuje v určitém prostředí, které je ovlivňováno mnoha faktory. Z tohoto důvodu jsou i nákupní činnosti do jisté míry omezeny.

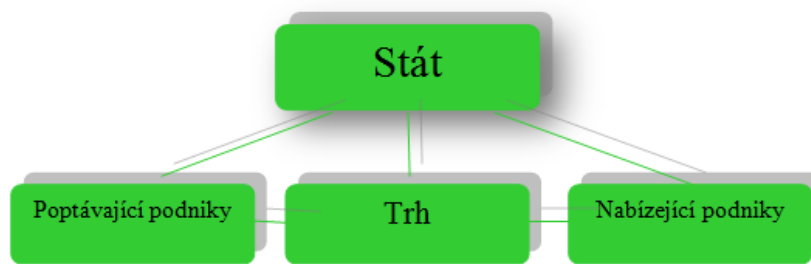
Hlavní činitelé, kteří na nákupní činnost výrobního podniku působí, jsou trh, poptávající a nabízející podniky a stát, které lze vidět na schéma č. 3.

<sup>33</sup> Lukoszová X., *Nákup a jeho řízení*, s. 28

<sup>34</sup> Lukoszová X., *Nákup a jeho řízení*, s. 10



### Schéma č. 3: Subjekty činné v nákupu



Zdroj: vlastní zpracování

#### Trh

„Trh je souhrn všech stávajících a potenciálních kupujících určitého výrobku nebo služby“ Jedná se o místo, kde se střetává nabízené množství s poptávaným a dochází k určení ceny.<sup>35</sup>

#### Poptávající podniky

Za poptávající podnik lze považovat ten, který realizuje svou nákupní činnost. Vstupuje na trh, kde se střetává se svými zájmy s ostatními společnostmi, které stojí na straně nabízejících. Právě v tomto podnik využívá svou kupní sílu. Výsledkem by mělo být nalezení vhodného dodavatele a navázání dlouhodobých vztahů.<sup>36</sup>

#### Nabízející podniky

Nabízející podniky představují na trhu potenciální dodavatele pro společnosti, které na trh vstupují za účelem jejich nalezení. Podniky, stojící na straně nabídky, omezují nákupní činnost poptávajících společností v podobě svých možností, kterým přizpůsobují svou nabídku.<sup>37</sup>

#### Stát

Stát je činitelem, který ovlivňuje všechny výše uvedené subjekty. Může je podporovat, například formou nižší sazby daně z příjmu právnických osob, ale zároveň může činit opatření, zaměřená opačně. Stát tak celý proces do jisté míry reguluje. Vydává zákonné normy, které slouží k ochraně podnikání například před nekalou konkurencí, upravuje

<sup>35</sup> Philip Kotler a spol., *Moderní marketing*, s. 44

<sup>36</sup> Boučková, J. a kol. *Marketing*, s. 352-361

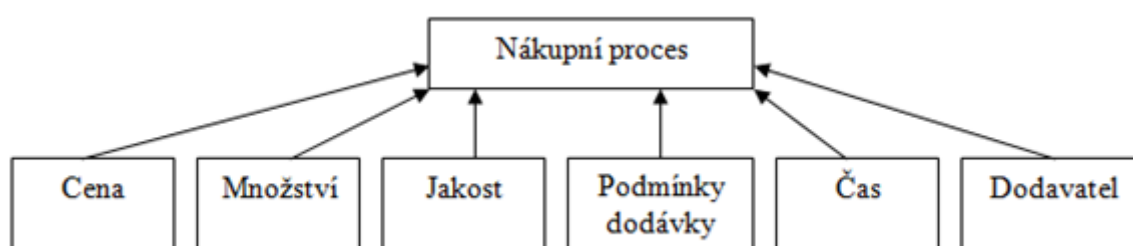
<sup>37</sup> Tamtéž s. 352-361

různými způsoby svou legislativu, apod. Zájmem státu je také ochrana životního prostředí, proto schvaluje různá opatření, která k jeho ochraně přispívají.<sup>38</sup>

### 3.2.6 Faktory ovlivňující nákup

Nákup a nákupní rozhodnutí ovlivňují v prostředí hospodářské soutěže různé faktory, které jsou uvedeny v následujícím schéma č. 4.<sup>39</sup>

Schéma č. 4: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí



Zdroj: *TOMEK J.; HOFMAN J., Moderní řízení nákupu podniku, s.23*

Cenu také hraje roli při výběru dodavatele, je důležité zvolit takovou variantu, která poskytne nejvyšší hodnotu nakupovaného zboží za co nejnižší nákupní cenu.

Při volbě nakupovaného množství sleduje podnik dosažení úspor pomocí nabízených slev. Optimální nakupované množství nesouvisí pouze s poskytovanými množstevními slevami, ale odvíjí se od mnoha dalších aspektů jako je zásoba na skladě, náklady na skladování, množství materiálu potřebného do výroby, možnost znehodnocení nakupovaného zboží aj.

Jakost je dalším ovlivňujícím faktorem. Při nákupu je cílem podniku nakoupit kvalitní komponenty za co nejnižší cenu. Jakost souvisí se zamýšleným účelem, kterým bude dané zboží použito

Podmínky dodávky jsou u každé dodávky specifické a měly by být jasně formulovány v objednávce popř. smlouvě.

Čas je dalším důležitým faktorem při rozhodování, kdy podnik nakoupí zboží nebo služby, je třeba vycházet z dodací lhůty, tedy s časem, který uplyne od objednání do dodání

<sup>38</sup> Boučková, J. a kol. *Marketing*, s. 352-361

<sup>39</sup> Tomek, J.; Hofman, J., *Moderní řízení nákupu podniku*, s. 24,25

požadovaného zboží nebo služeb. Při volbě času nákupu je dále třeba vyhnout se problému nadměrných nebo nedostatečných zásob.

Výběr nejvhodnějšího dodavatele je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících nákup. Výběr dodavatele musí být tedy velmi pečlivý a nepodceněný.

### 3.2.7 Proces nákupu

Proces nákupu začíná výběrovým řízením a vyhodnocováním nabídek potenciačních partnerů. Dodavatelé nejsou zdaleka posuzováni podle ceny, kterou nabízejí, ale také podle doby odezvy (lead time), spolehlivosti, flexibility, kvality a konstrukční schopnosti (technologie, schopnost inovací), dodací lhůty a spolehlivosti. Důležitá je i spokojenost zákazníků.<sup>40</sup>

Procesní modely nákupu se zabývají nejen průběhem nákupu, ale i jednotlivými fázemi rozhodovacího procesu. Ve výrobních podnicích slouží nákup k zajišťování potřebného materiálu a služeb pro produkci finálních výrobků. Na nákupním trhu jsou zboží a služby nakupovány za účelem přínosů zisků z prodeje, aby mohly organizace produkovat zboží a služby a přitom snižovaly výrobní náklady, nebo aby splnily závazky vůči veřejnosti. Při těchto nákupech prochází organizace nákupním procesem.<sup>41</sup>

Vlastní rozhodovací proces nákupu se člení na několik jednotlivých rozhodovacích kroků. Jejich význam se liší podle toho, o jaký typ nákupu se jedná. Obvykle se v praxi uskutečňuje několik kroků. A těmi jsou:

1. Identifikace charakteru potřeby
2. Specifikace výrobku či služby
3. Nákupní průzkum trhu
4. Soustředění nabídek
5. Výběr dodavatelů
6. Zadání objednávek a sjednání smlouvy
7. Kontrola dodávek
8. Hodnocení dodavatelů<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Synek, M. aj. *Manažerská ekonomika*, s.206, 207

<sup>41</sup> Lukoszová, X. *Nákup a jeho řízení*, s. 42

<sup>42</sup> Synek, M. aj. *Manažerská ekonomika*, s. 207

Je třeba zmínit, jakým způsobem se chovají nákupní organizace. Podobně jako u spotřebitelských nákupů jsou i marketingové stimuly (jako je produkt, cena, distribuce, podpora) pro nakupování organizací tvořeny produktovou politikou, cenovou politikou, distribuční politikou a komunikační politikou. Mezi další stimuly patří ekonomické, technologické, politické, kulturní a konkurenční síly v okolním prostředí. Tyto síly představují vstupy, které se uvnitř organizace mění v nákupní reakce, tedy výběr výrobků a služeb, výběr dodavatelů, objemy objednávek a dodací, servisní a platební podmínky. Důležité je, aby byly stimuly proměněny v nákupní reakce.<sup>43</sup>

## Nákupní činnosti<sup>44</sup>

Nákup je proces, realizující činnosti na nákupním trhu. Jeho úkolem je zajistit nejen dostatečné množství výrobního materiálu a zařízení, ale také služby pro interní zákazníky ve vývoji, výrobě, pomocných a obslužných procesech.<sup>45</sup> Mezi nákupní činnosti výrobního podniku patří situační analýza, volba nákupních cílů a strategie, poznání potřeb, analýza a volba nákupního trhu, analýza a volba dodavatele, poptávka a hodnocení nabídky, jednání s dodavatelem a hodnocení dodavatele.<sup>46</sup>

### Schéma č. 5: Nákupní činnosti



Zdroj: Tomek, Vávrová, *Řízení výroby a nákupu*, 2007, s. 274

**Situační analýza** je složena z několika částí. Jde o zjištění okolností, kterým je třeba přizpůsobit nákupní strategii tak, aby byly využity potenciální šance a zamezilo se případným

<sup>43</sup> Philip Kotler a spol., *Moderní marketing*, s. 333, 336

<sup>44</sup> Tomek, G., Vávrová, V. *Řízení výroby a nákupu*, s. 273-293

<sup>45</sup> Tomek, G., Vávrová, V. *Řízení výroby a nákupu*, s. 273

<sup>46</sup> Tomek, G., Vávrová, V. *Řízení výroby a nákupu*, s. 273-293

rizikům. Důležitým předpokladem je, že vše směřuje k předem vytyčeným cílům, které vyplývají ze základních cílů podniku.

**Volba nákupních cílů a strategie** je založena nejen na výše uvedené situační analýze, ale i na nákupní a celopodnikové strategii. Je potřeba zvolit takovou strategii, která nákupu poskytne jasné a jednoznačné odpovědi na základní otázky v oblasti zabezpečení informací, plánování nákupu či výběru dodavatelských trhů. Poznání potřeb je nákupní činností, jejíž realizování je základem pro možnost uskutečnění následujících kroků. Specifikace potřeb vychází nejen z údajů stanovených normou, ale i z poznání skutečné spotřeby materiálu v rámci minulého či tvorby nového produktu.

**Analýza a volba nákupního trhu** je důležitou součástí řetězce navzájem propojených nákupních činností. Analýza nákupního trhu obnáší jeho detailní sledování, jehož výsledkem je získání skupiny potenciálních dodavatelů.

**Analýza a volba dodavatele** je vnímána jako jedna z nejdůležitějších činností celého procesu. Úspěšnost následného nákupního procesu je závislá na zvolení vhodného dodavatele. Prováděná analýza tedy musí podávat dostatečné informace o všech potenciálních dodavatelích na trhu. Jejím výsledkem by měly být všeobecné podnikové informace, zahrnující formu podnikání, obrat podniku či jeho „zdraví“ tzn. finanční situaci. Dále specifické informace, vztahující se k nakupovanému materiálu, jako jsou například možnosti výrobních kapacit dodavatele, schopnost dosažení kvalitativních parametrů, či jeho spolupráce s dalšími subdodavateli. Důležitá je i cena, platební a dodací podmínky. Samotná volba užšího výběru možných dodavatelů je založena na 3 podmínkách:

- produkt vyhovuje požadavkům odběratele,
- dodavatelská firma splňuje dané obchodní podmínky,
- existuje pravděpodobnost, že dojde k vytvoření požadovaných vztahů

Dojde-li na základě předešlého bodu ke zvolení dodavatele, přechází se k samotné poptávce a následnému hodnocení nabídky. Každá poptávka by měla obsahovat tyto údaje:

- označení materiálu,
- množství odebíraného materiálu,
- kvalitativní požadavky odběratele,
- způsob zpracování, požadavky na balení,
- platební a dodací podmínky,
- očekávané slevy, služby, záruky.

V okamžiku, kdy odběratel shromáždí nabídky od potenciálních dodavatelů, dochází k jejich porovnání. Při hodnocení každé nabídky je přihlíženo k:

- ceně za příjmy zboží,
- úrovni a trvalosti kvality materiálu,
- spolehlivosti dodávek a jejich možné regulace,
- servisu a místu plnění.

**Jednání s dodavatelem a vystavení objednávky** je také jednou z důležitých nákupních činností, u které, již dochází k osobnímu kontaktu mezi odběratelem, zastoupeným příslušným nákupčím a potenciálním dodavatelem. V rámci vyjednávání je nejprve stanoveno téma jednání spolu s cílem, kterého by mělo být dosaženo. Jednání je založeno na účasti odběratele i dodavatele, probíhající formou diskuze, kde má každý ze zástupců obou stran možnost vyjádřit se k dané problematice. Vyhovují-li požadavky odběratele dodavateli a naopak, je výsledkem jednání uzavření jejich vzájemné spolupráce.

Dojde-li k dohodě, je potřeba vše smluvně zajistit. K tomuto účelu je vystavena objednávka. Objednávka je považována za závaznou, dojde-li k jejímu potvrzení dodavatelem. Kontrola objednávky a hodnocení dodavatele. Každý podnik by měl hodnotit dodavatele na základě vlastních kritérií. Ta mohou posuzovat například kvalitu dodaného materiálu, technické schopnosti dodavatele, jeho spolehlivost a způsob komunikace, počet reklamací, dodavatelský servis, ceny, apod. Pečlivý způsob hodnocení dodavatele slouží k vytváření kvalitního dodavatelského řetězce.

Úkolem organizace je zajistit, aby nakupovaný produkt vyhovoval specifickým požadavkům na nakupování. Organizace musí hodnotit a vybírat dodavatele podle jejich schopnosti dodávat produkt v souladu s požadavky organizace. Dále musí být stanovena kritéria pro výběr dodavatele, hodnocení dodavatele, monitoring a opakované hodnocení dodavatele. Základem je udržovat zájmy o výsledcích hodnocení a o všech nezbytných opatřeních z nich vyplývajících. Specifičnost požadavků pro nakupování se musí zajistit dříve, než jsou sděleny dodavateli.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Philip Kotler a spol., *Moderní marketing*, s. 367

### 3.3 Obchodní vyjednávání

Je komunikací v praxi. Tato problematika je součástí jednou z činností nákupního procesu a to právě s obchodním vyjednáváním. Jsou zde úzce spjaty různé druhy typů komunikace z mnoha úhlů pohledů.

Obchodní jednání vyžaduje důkladnou přípravu. Co v žádném případě není dobré podcenit? Na co je třeba se při vyjednáváním předem připravit? Jakými pravidly se při jednání s obchodním partnerem řídit nebo-li jakých případných chyb se v komunikaci vyvarovat? Jak porozumět řeči již zkušených vyjednávačů?

Při vedení obtížného jednání, je skutečně potřeba umět si určit své priority a cíle. Konkrétně jakým způsobem využít metody pro vyjednávání, abychom svého protihráče, tedy potenciálního dodavatele dostali tzv. „tam kam chceme“, za účelem splnění námi vytyčeného cíle.

#### 3.3.1 Typy komunikace<sup>48</sup>

V současné době zejména nové technologie a komunikační služby významně obměňují způsoby, jimiž se informace využívají pro podporu podnikání. Kromě hlasové a datové komunikace sílí požadavky na přenos obrazů a videa.

Komunikací rozumíme výměnu informací mezi dvěma (nebo více) účastníky. Účastníkem komunikace může být člověk (u hlasové komunikace), datová stanice (u datové komunikace) či telefaxové zařízení (u obrazové komunikace). Hlasová komunikace se uskutečňuje především prostřednictvím telefonu. Hlas je stále důležitým prostředkem výměny podnikových informací. Datová komunikace je nejrozšířenějším způsobem komunikace. Pojmeme data označujeme často všechny druhy informací s výjimkou hlasových.

Pojmem „obrazová informace“, označujeme v našem pojetí obrázek, diagram či graf. Tyto obrazové informace se využívají v podniku poměrně často, jednak pro svoji názornost, a zejména proto, že grafické informace může lidské oko vnímat podstatně vyšší rychlostí než informace textové (odpovídá vyjádření „obrázek má cenu tisíce slov“).

V dnešní době se v podnicích rozšiřuje využívání videokonferencí. Videokonference představuje video-konverzační službu. Lze ji realizovat jako konferenci mezi dvěma a více místy. Mezi těmito místy se přenáší video-obraz snímaný kamerou, který je pak zobrazen na obrazovce nebo na nástěnném plátně. Tento obraz dle potřeby zobrazuje účastníky v jiném místě, případně odborné podklady pro videokonference, které se dnes ve stále větší míře

---

<sup>48</sup> Jandoš, J. *Komunikační systémy a služby*, s. 71-78

využívají. Základním omezením jejich rozšíření jsou relativně vysoké náklady na prostředky pro jejich realizaci, zejména pak velmi vysoké nároky na komunikaci.

Hlavním cílem využívání komunikačních technologií je požadované využívání informací. Informace se považují v současné době za základní předpoklad úspěchu daného podniku, jejich význam pro daný podnik je stále výraznější.

Jednou z důležitých součástí naší schopnosti komunikovat, dorozumívat se s ostatními lidmi je i schopnost rozhodnout se, jaké prostředky dorozumívání a jaký druh kontaktu s partnerem zvolíme. V závislosti na nejrůznějších situacích a na dosavadních zkušenostech se rozhodujeme, kdy zvolit přímý kontakt (rozhovor mezi čtyřma očima) a kdy kontakt nepřímý (dopis, psaný vzkaz, a další). Současná technika nám navíc poskytuje ještě další možnosti, jako například faxování, využívání e-mailu, prostřednictvím počítačové sítě je možnost domluvy se svými spolupracovníky, nechávání vzkazů na telefon apod.

### **3.3.3 Využití vyjednávání v nákupu**

Jak už bylo zmíněno důležité jsou informace ohledně oblasti komunikace v případě kontaktu s osobou, se kterou se vede jednání. Vyjednávat a přesvědčit je umění. Náročné, složité a vyžadující trénink. Schopný vyjednávač musí mít všeobecný přehled, vynikající komunikační schopnosti a v neposlední řadě znalosti z psychologie. A samozřejmě duši vítěze, vhodné vystupování a image.

Jak se tedy nejlépe vyzbrojit na úspěšné vyjednávání? Nejmocnější zbraní pro úspěšné vyjednávání se v dnešní době zdá být množství informací. Hodiny strávené jejich získáváním nejsou ztracenou investicí. Informace jsou a budou tím nejžádanějším zbožím. I když jsou informace nejdůležitější, k výbavě úspěšného vyjednávače patří i osobní vlastnosti – příjemný úsměv, upravený vzhled a patřičné sebevědomí.<sup>49</sup>

Během jednání je třeba mít pohotově připravené nejen všechny argumenty, ale také je průběžně doplňovat, přizpůsobovat, případně zcela měnit podle toho, jak se jednání vyvíjí a jaké nové skutečnosti z něho vyplývají. Žádný verbální, či neverbální projev by neměl prozrazovat radost z úspěšného průběhu nebo naopak nervozitu z kritického vývoje situace. O to více se vyplácí využít všeho, co v tomto směru na sebe prozrazuje protihráč. Pro jednání je vhodné vytvořit uvolněnou atmosféru. Dialog by vyjednávač měl začít něčím pozitivním, co protihráče dobře naladí. Oceněním článku, který partner napsal, vynikajících výsledků,

---

<sup>49</sup> *100+1 Zahraničních zajímavostí, s. 13-15*



kterých jeho firma dosahuje, ale stačí i ocenit úsměv a přívětivost sekretářky či elegantní zařízení kanceláře. Někteří psychologové doporučují navodit příjemnou atmosféru malým dárkem – firemním perem či jiným vhodným předmětem.<sup>50</sup>

Je vhodné předem podrobně naplánovat strategii jednání a různé varianty. Stanovit, které argumenty použijeme hned, které jako překvapení, kam až jsme ochotni ustoupit a čeho chceme dosáhnout.

K základním zásadám patří problémy řešit tedy nevytvářet. Neřešit vlastní sympatie a antipatie. Na útok neodpovídat protiútokem. Opravdu dobrý vyjednávač se dokáže ovládnout v jakékoli situaci. Neutápět se v detailech, nekomentovat své pocity a hlavně se po celou dobu jednání dokonale soustředit. Nemalou úlohu při jednání, jak už bylo řečeno, mají neverbální projevy. Zkušený vyjednávač, který dokáže rozeznávat, je ve výhodě. Typické jsou tzv. náhradní pohyby, které signalizují nervozitu. Lehké doteky vlasů, čištění brýlí, pohledy na hodinky, drobné chvění rukou. Cukání v koutku úst, tik v očích nebo častější frekvence mrkání, rudnutí nebo dokonce kapky potu. To všechno jsou známky vnitřního napětí. Čeho si všimnout při posuzování image našeho protihráče? Už uvedené řeči těla, ale také faktorů obtížně měnitelných. To znamená tělesné výšky, váhy, tvaru obličeje, případně vrozených vad a deficitů, které mohou u svého nositele vyvolat řadu komplexů a hendikepů, a ty mohou poté jednání podstatně ztížit. Oblečení, doplňky a kosmetika jsou další důležitou oblastí. Platí tu zásada umírněnosti a decentnosti. Boty, taška, hodinky, propiska, mobil a samozřejmě auto, jeho typ a barva, všechno odpovídá o svém majiteli. Sílu optimálně vyladěné image nelze podceňovat. Může významně přispět k dosažení úspěchu založeného na předem připravené taktice, vycílených strategických cílech a bohatých informacích.<sup>51</sup>

### **3.3.3 Desatero zásad úspěšného vyjednávače**

Podstata vyjednávání spočívá v určení problému, diskusi, dohodě, nalezení souhlasného stanoviska. Po srovnání myšlenek a cílů, kam by jednání mělo vést je důležité jasně vymezit, co také dává vyjednávači schopnost ovlivnit událost. Čímž může být příslib odměny, hrozba postihu, oprávněnost požadavků, sebedůvěra, zda se druhá strana domnívá, že se jedná opravdu o schopného, zdatného člověka s pevným a jistým postavením. Dalším stanoviskem je konkrétně určit o čem lze vyjednávat. Může to být například cena versus další

---

<sup>50</sup> *Philippe, Korda, Zlatá pravidla obchodního vyjednávání, s. 95*

<sup>51</sup> *Tamtéž s. 70-75*

služby, sleva versus servis, platební podmínky versus časový rozpad, příplatky versus záruky, smlouvy versus podmínky, lhůty versus místo a další.<sup>52</sup>

Cílem této podkapitoly je v bodech podat, jak se nejlépe vyzbrojit na úspěšné jednání, naslouchat, být trpělivý, využít situaci ve svůj prospěch a být pohotově připravený na argumenty, které přijdou v daný okamžik.

1. Buďte připravení. Zjistěte si co nejvíce informací o tom, jaká je protivníková pozice. Ujasněte si vaši pozici.
2. Používejte závazné prohlášení, které psychologicky ovlivní protistranu v jejím chápání vyjednávacího prostoru.
3. Přinutíte protivníka k ústupkům svým vysokým požadavkem na počátku jednání. Na extrémní nabídku reagujte stejně extrémní protinabídkou.
4. Využívejte soutěže. Upozorněte, že by mohl prohrát s někým, koho máte vy v záloze.
5. Vytvořte si prostor k dohodě. Nárokuje víc než chcete, ustupujte méně, než byste byly ochotni ustoupit.
6. Nesmlouvejte, nehandrkujte se. Ničeho se nevzdávejte bez toho, že byste za něco dostali. Zbytečně nenadávejte. Neměňte cenu.
7. Buďte věrohodní. Neodhalujte své karty – ale zásadně nelžete !
8. Aktivně poslouchajte, ptejte se a mlčte. Vylákejte z protivníka co nejvíce informací. Cílem je, aby on odhalil svou pozici jako první.
9. Dávejte protivníkovi naději, aby nepřestal vyjednávat. Sledujte jeho reakce a netlačte ho příliš rychlým tempem nebo moc daleko.
10. Buďte trpěliví a nespěchejte s uzavřením dohody. Žádejte maximum. Dejte protivníkovi čas, aby si zvykl na vaše velké myšlenky. Nebojte se situace, kdy jednání uvízne na mrtvém bodě. Vaše věrohodná hrozba odchodem z jednání může být vaší nejsilnější zbraní.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Philippe, Korda, *Zlatá pravidla obchodního vyjednávání*, s. 111-120

<sup>53</sup> Philippe, Korda, *Zlatá pravidla obchodního vyjednávání*, s. 90-136

## 4 Praktická část

Ještě předtím, než bude přistoupeno k analýze samotného tématu, je nutné zaměřit se také na charakteristiku společnosti Škoda Auto, a.s., její organizační strukturu a oblast nákupu včetně jeho rozdělení.

Praktická část se bude zabývat, jak již bylo zmíněno představením vybraného podniku Škoda Auto, a.s. Stěžejním bude analýza procesu nákupu, systémů využívaných v procesu nákupu běžících na platformě B2B, metod vyjednávání, zhodnocení využívaných systémů na platformě B2B ve Škoda Auto, a.s. a závěrem této kapitoly bude zobrazen modelový příklad z praxe.

Jak již bylo zmíněno, bude zde charakterizován proces nákupu, jako hlavní činností, tzn. od vzniku obchodního případu, přes zahájení výběrového řízení, poptávkový a nabídkový proces, příprava prezentace případu až po samotné vystavení objednávky a dodávky služby.

V návaznosti na to jsou popsány metody vyjednávání ve Škoda Auto a.s., které jsou důležité pro komunikaci mezi poptávaným a nabízejícím. Jedná se o netradiční způsob vyjednávání a to je metoda Face to Face a telefonické jednání. Další možností je využití modernějšího způsobu vyjednávání, jako je například jednací protokol nebo online aukcí včetně klasické i holandské aukce. Tyto metody jsou z pohledu praxe nejvyužívanějšími, transparentními a účinnými metodami.

Podstatnou část zde bude tvořit analýza a následné zhodnocení systémů využívaných v procesu nákupu a na platformě B2B. Jedná se o systémy EBP, SAP, GLOBE, LDB. Škoda Auto, a.s. využívá systém celosvětově uznávaného výrobce softwaru SAP AG, v mnohém ulehčuje činnost také pracovníkům nákupu. Dále je ve velké míře využíván systém Globe. Díky němu se výrazně zkvalitnila práce nákupu a přinesla spoustu možností. Prostřednictvím tohoto systému nyní probíhá proces výběru dodavatelů Global Sourcing (viz příloha č. 1) a celé transparentní vedení případu až do samotného uzavření.

Na závěr kapitoly bude rozebrán příklad z praxe, který bude okomentován i s doprovodem obrázků zpracovaných ze systému, na kterém bude jasně vidět, jak celý proces funguje.

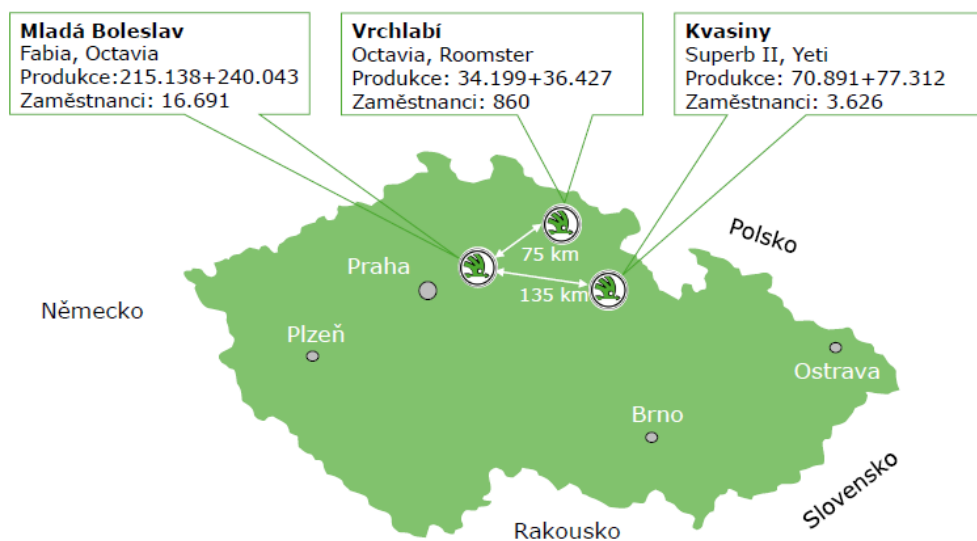
## 4.1 Charakteristika společnosti Škoda Auto, a.s.

Škoda Auto, a.s. se sídlem v Mladé Boleslavi v České republice patří k nejstarším automobilkám na světě a také k neúspěšnějším společnostem v České republice, tedy je největším českým výrobcem automobilů.

Předmětem podnikatelské činnosti společnosti Škoda Auto a.s. je vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky Škoda a poskytování servisních služeb. Je to největší průmyslová společnost a zároveň největší exportér v České republice a třetí nejstarší výrobce automobilů na světě.<sup>54</sup>

Počátky společnosti sahají do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement vytvořili podnik, který položil základy více než stoleté tradice výroby českých automobilů. Tedy historie podniku přesahuje 100 let, kdy v roce 1905 továrnu opustil první automobil. Ovšem samotná výroba vozů se rozrostla do dalších měst, ale i zemí. Škoda Auto, a.s. má v České republice 3 výrobní závody. Kromě Mladé Boleslavi ještě Kvasiny a Vrchlabí.

Obrázek č. 2: Výrobní závody ŠA v české republice



Zdroj: Prezentace Škoda Auto, a.s. 2013

Co se týče zahraničí, podmaňuje si společnost zvláště v posledních letech, nejen evropské, ale i asijské trhy. ŠKODA AUTO má výrobní závody v České republice a v Indii a vyrábí auta také v Číně, Rusku, na Slovensku, na Ukrajině a v Kazachstánu.

<sup>54</sup> Škoda Auto: Facts and figures. Skoda-auto.com [online]. 2013 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/career/employer-for-life/facts-and-figures>

### Obrázek č. 3: Zahraniční výrobní závody společnosti



Zdroj: Interní materiály ŠA

Zásluhou je významná spolupráce s německým koncernem VW (Volkswagen), která začala 16. dubna 1991. Společnost Škoda Auto, a.s. je více než 20 let součástí koncernu Volkswagen. Do koncernu Volkswagen patří také značky, jako je Audi, Seat, Bentley, Bugatti, Scania, MAN, Lamborghini či samotná Volkswagen. Během této doby se objemy dodávek skupiny ŠKODA AUTO podstatně zvětšily a její produktové portfolio se výrazně rozšířilo.

V současné době ŠKODA AUTO zaměstnává po celém světě více než 26 000 osob. Tato mezinárodní základna vytvořila předpoklady pro plánovaný růst v příštích několika letech. Podmínky k tomu již existují, totiž skvělé vozy, silná značka, motivovaný a schopný tým a schopnost přeměnit inovace v takový přínos pro zákazníky, který odpovídá heslu „Simply Clever“.<sup>55</sup> Na následující tabulce č. 2 lze vidět základní údaje společnosti. Datum zápisu Škoda Auto, a.s. byl 20. listopadu 1990 se základním kapitálem okolo 17 miliard českých korun. Jako jediný akcionář je Volkswagen finance Luxemburg.

### Tabulka č. 1: Základní údaje ŠKODA AUTO

Obchodní firma:	ŠKODA AUTO a.s.
Sídlo:	Mladá Boleslav, Tř. Václava Klementa 869, PSČ 293 60
Identifikační číslo:	00177041
Obchodní rejstřík:	Městský soud v Praze, oddíl B, vložka 332
Právní forma:	akciová společnost
Statutární orgán:	představenstvo

Zdroj: interní materiály ŠA

<sup>55</sup> Interní materiály ŠA

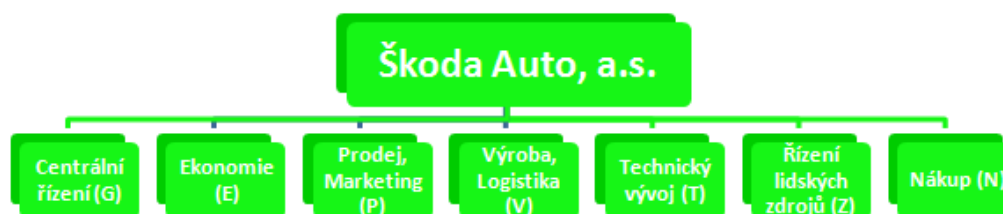
### 4.1.1 Organizační struktura Škoda Auto, a.s.

Škoda Auto patří mezi nejúspěšnější, ale zároveň také mezi největší podniky v České republice. K tomu, aby mohla společnost dosahovat svých cílů, je nezbytné, aby bylo zajištěno správné, bezproblémové fungování celého podniku.

Každá z oblastí má stanovený vlastní rozsah povinností a kompetencí. Dohromady se však jejich činnost prolíná v jednom celku. Činnost jedné oblasti je závislá na správném fungování oblastí ostatních.<sup>56</sup>

Právě proto je Škoda Auto rozdělena do následující organizační struktury, a to do sedmi hlavních oblastí, které lze vidět na následujícím schéma č. 6.

Schéma č. 6: Organizační struktura ŠA



Zdroj: Vlastní zpracování

Každá z hlavních oblastí G, E, P, V, T, Z a N zahrnuje řadu dalších pododdělení. Oblast G (představenstvo) se dělí na GG (hlavní sekretariát představenstva), GS (korporátní strategie), GO (governance, risk and compliance), GP (komunikace), GQ (řízení kvality). Oblast E (Ekonomie) se dělí na EC (controlling), EP (právní záležitosti), EO (informační systémy a organizace), ET (treasury), EU (účetnictví). Oblast P (Prodej, Marketing) se dělí na PB (business development), PO (řízení prodeje), PM (marketing), PT (importér ŠA), P1 (prodej stř., vých. Evropa), P2 (prodej západní evropa), P3 (prodej Asie a zámoří), PA (after sales). Oblast V (Výroba a logistika) se dělí na VA (řízení náběhů), VS (řízení značky), VP (plánování značky), VL (logistika značky), VK (výroba komponentů), VF (výroba vozu). Oblast T (Technický vývoj) se dělí na TD (design), TE (plánování a koordinace), TF (frontloading), TK (vývoj vozu), TM (vývoj elektroniky a servis), TP (vývoj podvozku a agregátu), TR (technické vedení projektu), TS (Motorsport), TZ (vývoj celého vozu).

<sup>56</sup> Interní materiály ŠA

Oblast Z (Řízení lidských zdrojů) se dělí na ZP (plánování lidských zdrojů), ZM (mezinárodní personál a péče o management), ZB (operativní HR péče), ZA (škoda akademie), ZG (ochrana zdraví), ZO (bezpečnost a ochrana o značku), ZR (vnější vztahy). Oblast N (Nákup) se dělí na NP (řízení projektu nákupu), NM (nákup kovy), NE (nákup elektro), NX (nákup chemie a exteriér), NI (nákup chemie a interiér), NS (servisní podpora nákupu), NV (všeobecný nákup).

Oblast G (představenstvo) zaujímá postoj sekretariátu předsedů představenstva. Oblast Ekonomie je zodpovědná za široké spektrum funkcí ve firmě. Do této oblasti spadá controlling, oblast účetnictví, správu finančních prostředků, dále zajišťuje provoz a rozvoj informačních systémů, optimalizaci procesů. V neposlední řadě je zodpovědná za správu právních náležitostí.

Oblast prodeje a marketingu je zodpovědná za prodej nových a ojetých vozů, originálních dílů a příslušenství a zajištění poprodejního servisu vozů na všech svých odbytových trzích, včetně stanovení konkurenceschopné pozice jednotlivých modelových řad pro tyto země. Mezi cílové hodnoty oblasti patří vedle plnění stanovených prodejních cílů rovněž zvyšování image značky na stávajících trzích, úspěšné etablování značky na nové trhy, rozvoj prodejní a servisní sítě, komunikace značky a kontinuální zvyšování zákaznické spokojenosti podle filozofie Human Touch.

Výroba a logistika se zahrnuje šest následujících oblastí jako je náběhový management, řízení značky, plánování značky, logistika značky, výroba komponentů a výroba vozů.

Technický vývoj je zodpovědný za koordinaci vývoje designu, celého vozu, vývoje karoserie, interiéru, podvozku a agregátů, elektřiny a elektroniky. Řízení vývojových procesů vztahujících se k projektu a stanovení termínové a finanční realizace vývojových projektů.

Oblast Řízení lidských zdrojů je strategickým partnerem pro dosahování cílů společnosti. S cílem „získat, rozvíjet a udržet motivované zaměstnance“, poskytuje následující personální služby jako jsou plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, péči o zaměstnance, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, rozvoj hodnotících a mzdových systémů, sociální služby pro zaměstnance a programy podpory zdraví, komunikaci se zaměstnanci a další.

Oblast N zajišťuje nákup výrobního a režijního materiálu, služeb a investičních celků pro potřeby Škoda Auto. Hlavními činnostmi jsou stanovení a optimalizace struktury dodavatelů dodavatelů v rámci koncernového CSC procesu, smluvní zajištění dodávek,

snížení materiálových nákladů, zajištění dodavatelských kapacit, podpora lokalizace v zahraničních lokalitách společnosti.

## 4.2 Nákup Škoda Auto, a.s.

Nákup je jednou z důležitých a klíčových oblastí společnosti ŠA. Nákupní útvar je zodpovědný za zajištění dostatečného množství výrobního a režijního materiálu, služeb a investičních celků pro potřeby celého podniku.

Hlavními činnostmi nákupu jsou stanovení a optimalizace struktury dodavatelů, smluvní zajištění dodávek, snížení materiálových nákladů a dále dodavatelů v rámci koncernového procesu.

V rámci zahraničních projektů podporuje nákupní oddělení dceřiných společností a společných podniků při lokalizaci materiálů pro výrobky naší značky.

Zabezpečuje pro celou společnost ŠKODA AUTO, a.s. nákup výrobních materiálů, režijních materiálů, služeb a investic.

Kromě toho působí jako místní nákupní tým za Českou republiku pro ostatní společnosti koncernu Volkswagen při poptávkovém řízení v rámci procesů Forward a Global Sourcing.

U části speciálních nákupů je delegována nákupní pravomoc do dalších útvarů, jako např. prototypové materiály, propagační služby, doprava. Mimo Nákup ŠKODA AUTO je samostatně zajišťován nákup originálních dílů a příslušenství útvarem PD, a to v těsné spolupráci.

Nákup ve Škoda Auto je interně rozdělen do 2 částí a to na nákup výrobní nebo-li produktivní a nákup všeobecný. Nákup je dále dělen podle určitých nakupovaných komodit.

Výrobní nákup zajišťuje přímý materiál a je zodpovědný za nákup interiér, exteriér, elektro, kovy, řízení projektů nákupu, forward a Global Sourcing.

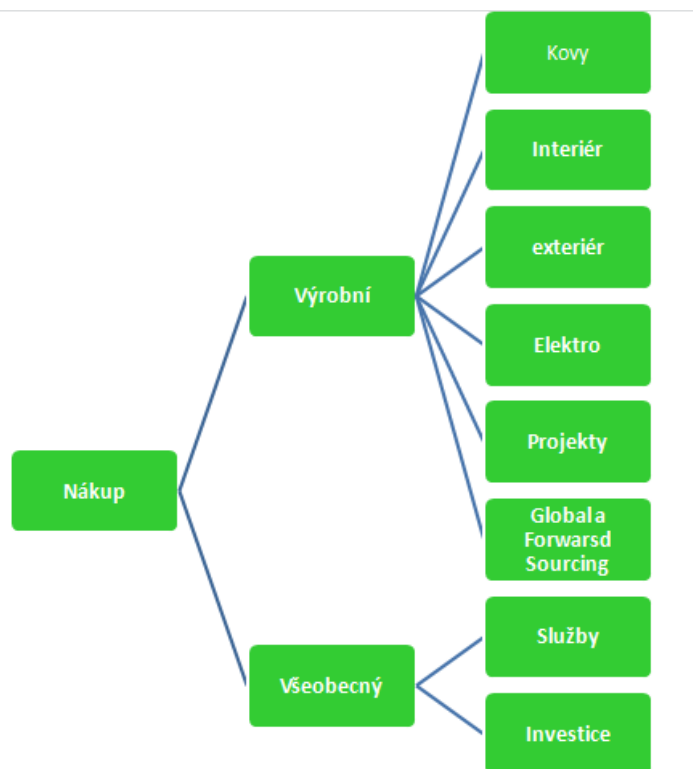
Nákup všeobecný zajišťuje nákup nepřímého materiálu. Je zodpovědný za nákup služeb a investic.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Interní materiály ŠA



## Schéma č. 7: Organizace nákupu ŠA



Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.2.1 Výrobní nákup<sup>58</sup>

Výrobní nákup je v rámci organizační struktury podniku členěn na útvary dle druhu nakupovaných komodit jako jsou exteriér, interiér, kovy, elektro, Global a Forward Sourcing.

Výrobní nákup vybírá vhodné dodavatele dílů a komponentů pro výrobu vozu při zohlednění požadavku na technickou úroveň, kvalitu, cenu a termíny. Nakupuje tedy materiál, který je na konečném výrobku viditelný. Výrobní nákup se dělí na Forward Sourcing a Global Sourcing, dále se pak ještě dělí na aktivní a pasivní. Proces získávání dodavatelů v rámci Forward a Global Sourcingu probíhá ve čtyřech kolech.

Forward Sourcing je o proces či způsob, jakým se pracovníci koncernu VW poptávají dodavatelů na nové díly, celé sestavy dílů a někdy i nástroje na výrobu nových dílů. Proces zaměřen na hledání dodavatelů v síti již existujících dodavatelů ve ŠA. Nejdříve jsou osloveni dodavatelé v rámci závodu Škoda Auto, případně dodavatelé koncernu Volkswagen group.

<sup>58</sup> Interní materiály ŠA

Global Sourcing je způsob poptávání se dodavatelů na již existující díly v sériové výrobě. Tento proces bývá zahájen hlavně z důvodů nespolehlivosti dodavatele stávajícího. To znamená, že např. nedodrží předepsanou kvalitu výrobků nebo nedodává v termínu atd. Přichází v úvahu, jestliže v rámci celého koncernu VW nebyl nalezen optimální dodavatel. Jedná se o výběr nových dodavatelů.

#### **4.2.2 Všeobecný nákup**<sup>59</sup>

Všeobecný nákup (dále jen NV) zajišťuje nákup investičních celků, náhradních dílů pro stroje a zařízení, provozních prostředků, služeb a ostatních aktivit nevýrobního charakteru. Předmětem činnosti NV je stanovení a optimalizace struktury dodavatelů v rámci koncernového procesoru, podpora lokalizace v zahraničních lokalitách společnosti, koordinace aktivity nákupu související s recyclingem, dále smluvní zajištění dodávek a také samozřejmostí je snižování nákladů.

V rámci organizační struktury NV je rozdělen do 2 hlavních oddělení:

- NVI
- NVS

##### **Investice (NVI)**

Předmětem nákupní činnosti NVI jsou budovy, stavby, lisovací zařízení, zařízení na výrobu a manipulaci s karoseriemi, zařízení lakoven, transportní zařízení, montážní zařízení, zařízení určená k obrábění, měřicí a zkušební technika, stavební práce a infrastruktura, stavební a sanitární materiál, nábytek, provozní prostředky, ruční nářadí, šroubovací a svařovací technika, kancelářský materiál, oleje, tuky, brusný materiál, přípravky a jiné.

##### **Nákup služeb a logistických potřeb (NVS)**

Předmětem nákupní činnosti NVS jsou všeobecné služby, konstrukční a vývojové práce, logistické služby, marketing, výstavy a veletrhy, služební cesty, tlumočnictví, překladatelství, „B-Teile C-Teile management“ vývojový materiál, Motorsport, recycling, IT zařízení a jiné.

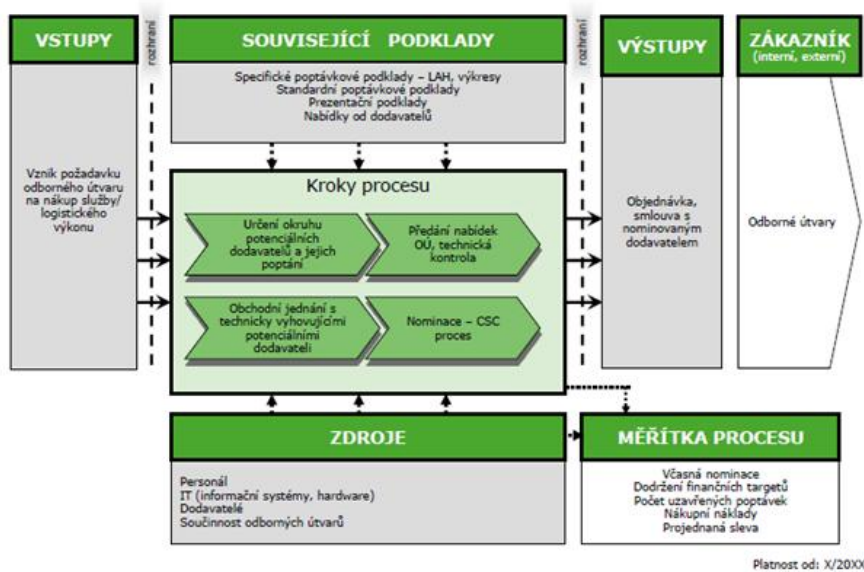
---

<sup>59</sup> Interní materiály ŠA

### 4.3 Proces nákupu služeb a logistických potřeb / NVS

Jak již bylo zmíněno logistické služby spadají do všeobecného nákupu (dále jen NVS). Současný nákupní proces používaný ve Škoda Auto,a.s. je klasickým nákupním procesem výrobního podniku. Jelikož je Škoda Auto velkou společností, je jako organizace rozčleněna do několika oblastí. Jednotlivé útvary spolu musí být v neustálé spolupráci.

Obrázek č. 4: Proces nákupu NVS



Zdroj: Interní materiály ŠA

Na obrázku č. 4 lze vidět schéma procesu nákupu, zahrnující vstupy, zdroje, související podklady včetně měřítek procesů a výstupy včetně zákazníka, tedy odborného útvaru.

Proces jednoduše znázorňuje situaci od vzniku obchodního případu přes výběrové řízení, poptávkový a nabídkový proces, porovnání nabídek, technické vyhodnocení, výběr vhodného dodavatele až po samotné vystavení objednávky a dodávky to provozu. Tento proces bude teoreticky i prakticky podrobněji rozebrán.

Nákupní procesy ve Všeobecném nákupu Škoda Auto mají svůj přesně stanovený průběh a dané posloupnosti činností. Veškeré procesy jsou realizovány pomocí moderních elektronických systémů přímo pro pracovníky nákupu. Jednotlivé činnosti jsou dále rozděleny příslušnému nákupčímu.

Rozlišují se tři procesy nákupu podle hodnoty obchodního případu:

- A-Teile
- B-Teile
- C-Teile

A-Teile je klasický postup tzv. Global Sourcing pomocí Globe systému, kde hranice případů je větší jak 50.000 eur, jak již bylo zmíněno.

B-Teile (BTM) se vztahuje na případy od 5.001 eur do 49.999 eur. Výsledkem jsou jednotlivé samostatné objednávky. ON, respektive košíky BTM jsou dále rozděleny dle hodnoty finančního objemu a to následujícím způsobem:

- 5.001 eur – 10.000 eur
- 10.001 eur -49.999 eur

U košíků v prvním případě od 5.0001 eur do 10.000 eur je potřeba minimálně jedna technicky vyhovující nabídka, kde tento požadavek projednává B-Teile útvar v rámci oddělení nákupu jako podpora.

U košíků v druhém případě tzn. 10.0001 eur do 49.999 eur je zde potřeba více nabídek. Minimálně zde jsou zde požadovány 3 technicky vyhovující nabídky za útvar Nákup, plus je zde vyžadován Vergabevorschlag.

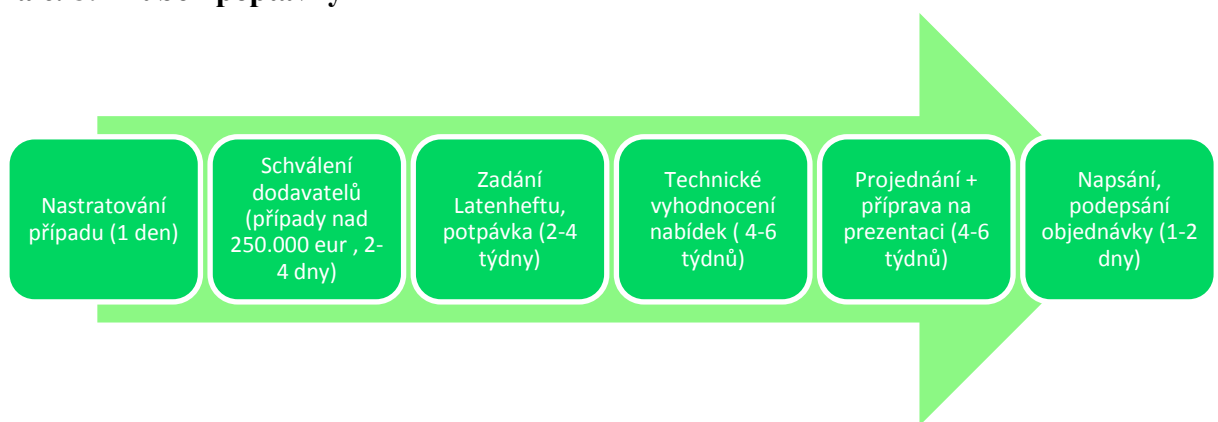
C-Teile (CTM) jde o automatické objednávání systémem na 1 dodavatele bez výběrového řízení. Maximální hodnota ON je do 5.000 eur. Slouží k hromadnému zpracovávání menších požadavků na objednávku. Tyto objednávky se automaticky zpracovávají systémem, kde jsou přednastaveny automatické texty v požadovaném jazyce podle dodavatele. Zároveň jsou rovnou odesílány na tiskárnu na EOC/4 – Pošta, kde jsou dále odesílány na požadovaného dodavatele.

### **Průběh poptávky**

Na schéma č.8 lze vidět průběh poptávky v rámci procesu nákupu ve Škoda Auto,a.s. V první řadě je potřeba spolupráce s planařem příslušného oddělení, co vlastně je potřeba objednat, za kolik peněz, a kdy musí být dodáno. Od finanční hranice, tzn. větší než 50.000 eur se startuje tzv. Globál, jak již bylo výše zmíněno. Nastartování globálu trvá několik minut, pokud jsou k dispozici správné informace. Poté dochází ke schválení dodavatelů, které opět podle finanční hranice může trvat 2 až 4 dny. Na základě Lastenheftu, se realizuje poptávka

na vybrané dodavatele, která trvá 2 až 4 týdny podle náročnosti projektu. Po odevzdání nabídek, kde je datum určeno, dochází k technickému vyhodnocení z útvaru plánování, což trvá 4 až 6 týdnů. Následuje oddělení nákupu, které má za úkol projednat nejlepší ceny na základě technicky vyhovujících nabídek. Nákup na to má zpravidla 4 až 6 týdnů a je zodpovědný za odprezentování případu dle finančních hranic stanovené koncernem. Pokud případ bude schválen ve Škoda Auto, a.s. i ve VW je možné vystavit objednávku, nechat ji podepsat vedením a oznámit útvaru plánování, který dodavatel zvítězil. Dále je nutností oznámit i dodavateli, že zakázku dostal a zaslat mu objednávku.

### Schéma č. 8: Průběh poptávky



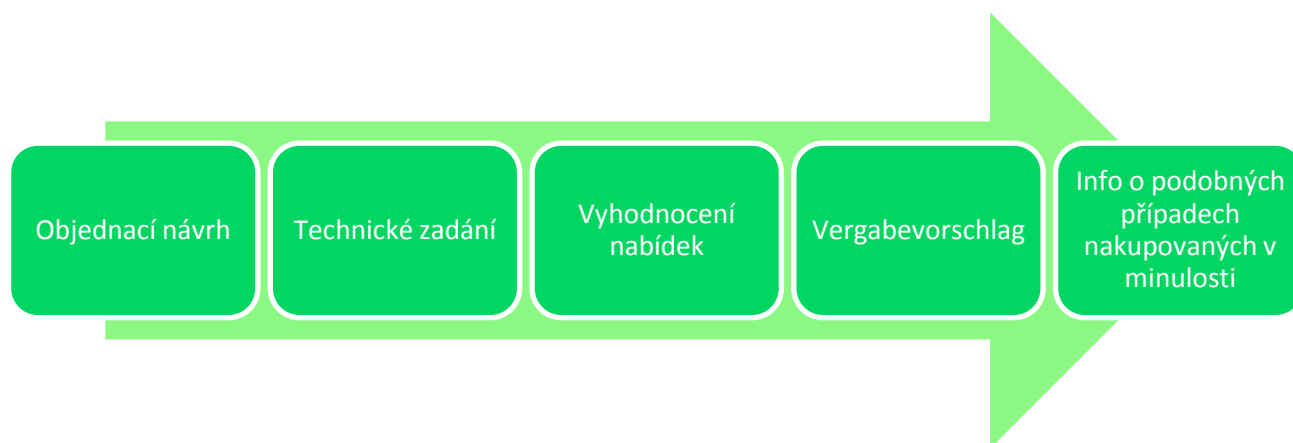
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Aby poptávka ze strany Škoda Auto, a.s. vznikla je důležitá spolupráce s útvaru. V první řadě zajistit podklady, které jednotlivý nákupčí potřebuje.

Na schéma č. 9 lze vidět náležitosti k obchodním případům. Jako je vystavení objednáčím návrhu (ON), který vystavuje žadatel příslušného útvaru. Technické zadání, kde je uvedena přesná specifikace projektu.

Dále je na odborném útvaru získat technické vyhodnocení nabídek s cenovými listy a podat informace, zda jsme už podobné případy v minulosti nenakupovali. V souvislosti s vyhodnocením nabídek je na odborném útvaru i vypsát technické vyhodnocení nabídek tzv. Vergabevorschlag, který slouží k interní specifikaci a přiblížení odůvodnění proč, a co se objednává, v českém i německém jazyce.

## Schéma č. 9: Náležitosti k obchodním případům



*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 4.3.1 Objednací návrh (ON)

Impulesem ke vzniku nového obchodního případu je určitý nedostatek nebo potřeba. Odborná oddělení nejprve musí vyplnit Objednací návrh (viz. příloha č. 2). V ON je přesně uvedeno, o jakou potřebu se jedná, popřípadě je doložené technické zadání (soupis výkonů).

Každý ON podléhá schvalovacímu procesu. Tento proces probíhá dle interních předpisů. Financováním a schvalováním ON se zabývá oddělení controllingu. Pokud ON neobsahuje podpisy oprávněných osob z controllingu, nemůže nákupčí vystavit objednávku.

Podstatnými náležitostmi objednacího návrhu jsou zejména:

- číslo ON, značka a číslo útvaru, který dal požadavek na vystavení ON,
- předmět dodávky materiálu či služby,
- množství a předpokládaná výše ceny,
- termín dodání materiálu či služeb, číslo konta, ze kterého bude dodávka uhrazena,
- jméno a telefonní číslo výstavce ON,
- datum vystavení ON a podpisy tzn. výstavce ON, zástupce controllingu, vedoucí útvaru

Správně vyplněný ON a technické zadání (tj. přesná specifikace případu, o který se jedná) jsou předány na oddělení všeobecného nákupu. Podle požadovaného druhu materiálu či služby je případ přidělen příslušnému nákupčímu. Ten může na základě obdržených podkladů zahájit výběrové řízení.

### 4.3.2 Výběrové řízení

Výběrové řízení je zahájeno na základě podkladů, které příslušný nákupčí obdrží od odborného útvaru. U výběrového řízení je důležitá volba optimálního dodavatele. Dodavatelé jsou do výběrového řízení zařazováni na základě pravidelného posuzování způsobilosti. Posuzuje se kvalita nabízeného materiálu (výrobku), charakteristiky dodavatele (goodwill, značka, spolehlivost i podmínky dodávek (cena, slevy, dodací a platební podmínky, garance, reklamační pravidla atd).

Výběrové řízení ve ŠA je ovlivněno výší ceny podle obchodního případu. Výběrové řízení neprobíhá ve Škoda Auto, a.s. u všech obchodních případů stejně, jeho způsob závisí na výši předpokládané ceny dodávky. Jsou tři kritéria objemu peněz podle kterého je určeno jak se bude výběrové řízení konat. A to následujícím způsobem.

Výběrové řízení obchodních případů do 50.000,- eur probíhají jen v rámci všeobecného nákupu Škoda Auto, a.s. označujeme je jako „neglobální“. Výběrové řízení obchodních případů ve výši od 50.000,- do 100.000,- eur se uskutečňuje v procesu Global Sourcing (systém Globe), tzv. „malý globál“. U obchodních případů nad 100.000,- eur výběrové řízení opět probíhá v procesu Global Sourcing (systém Globe), tzv. „velký globál“.

U tzv. neglobálních případů (do 50.000,- eur) není využíván systém Globe. Postup výběrového řízení je následující. Odborný útvar poptá minimálně 3 firmy, které jsou buď technicky vyhovující nebo nevyhovující (na základě doloženého Vergabevorschlagu - návrh technického zadání). Odborný útvar vystaví ON a předá ho na nákup. Na základě ON, nákup projedná cenu pouze u technicky vyhovujících firem a poté vystaví objednávku na tu nejvýhodnější firmu.

U tzv. globálních případů (nad 50.000 eur) se výběrové řízení provádí v procesu Global Sourcing, které zajišťuje systém Globe. Tento proces je pochopitelně složitější, ale zároveň musí být také transparentní. Proces Global Sourcing probíhá v několika po sobě jdoucích krocích. Každý krok je zpracován v systému Globe a podléhá určitému schválení.

Postup výběrového řízení je zpracován následujícím způsobem. Odborný útvar předá nákupu technické zadání a na základě toho nákup poptává stanovený okruh dodavatelů. Všechny nabídky dodavatelé zasílají právě na nákup. Až vyprší termín dodání nabídek, uzavře se. Po tomto termínu uzavření všechny obdržené nabídky nákup předává na odborný útvar. Pak dodavatel musí předat nabídku buď osobně či online si jednotlivý nákupčí vyzvedne v systému Globe. Starým způsobem musí dodavatel odevzdat dvakrát nabídku v papírové podobě a dvakrát nabídku na nosiči (flash disk, cd...) Jednu kopii pro odborný

útvár a jednu kopii pro nákup. V prípade online předání nabídky, nákupčí přepoše všechny obdržené nabídky emailem na příslušnou osobu. Odborný útvár obdrží všechny nabídky, prostuduje je a řekne, která je pro ně technicky vyhovující a naopak. Toto vše musí uvést do návrhu zadání – VV. Vypíše všechny poptané firmy a jejich ceny, dále které jsou technicky vyhovující a naopak. VV přepoše na nákup s podpisem. A na základě rozhodnutí odborného útvaru nákup projedná pouze technicky vyhovující firmy. Dále stanovujeme target, na který bychom se chtěli dostat, a pak to firma posílá zpátky vyplněný VV, na základě jehož vybereme nejvýhodnější firmu.

### **4.3.3 Poptávkový proces**

Poptávka je vydávána za účelem vyžádání nabídek od dodavatelů, kterým byla zaslána. Poptávající tak získá všeobecný přehled o nabídce, cenách a podmínkách prodeje.

Každý nákupčí má ve svém počítači vytvořenou poptávku s předepsanými náležitostmi tzv. „Průvodní dopis“ (viz příloha č.3,4). Doplnuje pouze údaje týkající se informací právě probíhajícího obchodního případu. Další možností rozeslání poptávek je na základě elektronické komunikace přímo ze systému Globe. Vybrané firmy obdrží poptávku okamžitě po odeslání ze systému. Tímto je dosažena velká úspora administrativních nákladů a času oproti zasílání poptávek poštovní cestou.

Součástí poptávky je technické zadání, které je podkladem pro vytvoření nabídky. Vyplněné podklady musí být odevzdány v pořadí, ve kterém je dodavatelé obdrželi.

K poptávce jsou ještě přikládány Všeobecné nákupní podmínky Škoda Auto, které jsou směrodatné při všech nákupech. Jsou to závazná pravidla určující práva a povinnosti obou smluvních stran.

Nejdůležitější náležitosti poptávky jsou:

- název obchodního případu a SK číslo, vygenerované systémem ŠA
- termín odevzdání nabídek, termín dodání služby
- kontakt na toho, kdo poptávku vystavil
- dodací a platební podmínky
- kontakt na dodavatele



#### **4.3.4 Příjem nabídek**

Pro zpracování nabídky jsou ze strany Škoda Auto, a.s. všem dodavatelům zaručeny stejné podmínky, tzn. nákupčí vyřizující daný případ a zajistí, aby měli všichni dodavatelé stejné podklady a stejný (dostatečný) časový prostor. Zde by měl nákupčí klást důraz na stejné podklady i od dodavatelů, které poté danému nákupčímu ulehčují práci v přípravě benchmarku, tzn. ve finančním porovnání konkrétních případů, právě i z minulosti nakupovaných služeb atd., které jsou součástí prezentace.

Bylo zvykem, že nabídku dodavatel zasílal poštou na jméno nákupčího, který vystavil poptávku. V dnešní době se už zasílají nabídky online na portál Globe, kde daný nákupčí rozesláním poptávky online automaticky otevře úložiště, kam dané firmy svojí nabídku zasílají také online. Nabídka může být doručena ale i osobně, a to nejpozději do termínu, který je uveden v poptávce.

Příjem nabídky je automaticky potvrzen emailem ze systému Globe. Ještě před dvěma lety se nabídky potvrzovaly na její obálce datem a hodinou příjmu a rovněž podpisem nákupčího, na kterého byla adresována.

#### **4.3.5 Výběr vhodného dodavatele**

Výběr vhodných dodavatelů je pro podnik velmi důležitý. Správný výběr dodavatelů může příznivě ovlivnit hospodaření podniku. Je vnímán jako jedna z nejdůležitějších činností celého procesu. Úspěšnost následného nákupního procesu je závislá na zvolení vhodného dodavatele. Ovšem výběr vhodného dodavatele závisí na kvalitě nabídky, včetně ceny a na spolehlivosti dodavatele.

Důležitým krokem pro potencionální firmy je číslo DUNS, pod kterým je firma registrovaná v databance dodavatelů pro firmu Škoda Auto.

D-U-N-S (Data Universal Numbering System) je unikátní identifikační devítimístný číselný znak zavedený a udělovaný společností Dun&Bradstreet.

Pod tímto specifickým číselným systémem lze najít požadovaného dodavatele, na kterého chceme poptávat či zadat zakázku. Pomocí D-U-N-S je možné spolehlivě nalézt firmu v kterékoli části světa. Jestliže firma číslem D-U-N-S nedisponuje, může o něj zažádat na <http://upik.dnb.com>.

**Obrázek č. 5: Zobrazení DUNS čísla**

SBL-Typ	DUNS	Lieferant Δ	Land	LDB	NV	LOB	Genehmigu...	AP	Marke
	64-362-7854	AWT Cechofracht a.s.	CZ	Aktiv	●	0	Genehmigt	📄	SK
	34-428-4281	Autovision GmbH	DE	Aktiv	●	0	Genehmigt	📄	VWKL
	31-500-2522	BLG Automotive Logistics Beteiligungs-G...	DE	D&B	●	0	Genehmigt	📄	SK
	49-514-7076	C.S.C. RGO a.s.	CZ	Aktiv	●	0	Genehmigt	📄	SK
	33-365-2449	CEVA Logistics GmbH	DE	Aktiv	●	22	Genehmigt	📄	VWKL
	49-500-7965	DHL Supply Chain s.r.o.	CZ	Aktiv	●	0	Genehmigt	📄	SK
	30-126-5729	Duvenbeck Logistik GmbH	AT	Aktiv	●	0	Genehmigt	📄	SK
	36-057-1496	Faurecia Exhaust Systems s.r.o.	CZ	Aktiv	●	0	Genehmigt	📄	SK
	49-684-7443	GEBRÜDER WEISS, s.r.o.	SK	Aktiv	●	0	Genehmigt	📄	VWKL
	32-922-9194	Hausmann Logistik GmbH	DE	Aktiv	●	3	Genehmigt	📄	VWKL

Zdroj: Vlastní zpracování ze systému Globe

Přidělení čísla D-U-N-S je bezplatné. Zákazníkům a dodavatelům může ulehčit obchodování s ostatními firmami, protože některé firmy přímo vyžadují jeho vlastnictví při obchodním styku. Takovou firmou, která tento identifikační číselný znak vyžaduje, z důvodu kontroly některých informací, je právě společnost Škoda Auto.<sup>60</sup>

Nákupčí mají možnost po kladném rozhodnutí případu vybraného dodavatele ohodnotit, a to podle následujících hodnot, které lze vidět v tabulce č. 2 níže.

**Tabulka č. 2: Hodnocení dodavatele systémem Globe**

Známka	Body	Výsledek
<b>A</b>	92 – 100	Vyhovující dodavatel s minimálním rizikem
<b>B</b>	81 – 91	Vyhovující dodavatel s vyšším rizikem
<b>C</b>	0 – 80	Zcela nevyhovující dodavatel

Zdroj: Vlastní zpracování ze systému Globe

Nákupčí hodnotí procentně dodavatele z nákupního hlediska dle cenové úrovně, schopnosti řešení problémů, inovací, spolupráce a podpory. Hodnoty pro hodnocení se pohybují od 0 do 100 (0% nejhorší, 100% nejlepší).

Známka A (oblast 92 – 100 bodů) je vyhovující s minimálním rizikem pro obchodní spolupráci, ale jsou zde dobré zkušenosti v dosavadní spolupráci.

Známka B (oblast 81 – 91 bodů) je vyhovující s vyšším rizikem pro obchodní spolupráci, ale jsou zde určité připomínky k dosavadní spolupráci.

<sup>60</sup> <https://support.google.com/adwords/answer/85961?hl=cs>. [online]. [cit. 2014-10-26]. Dostupné z: <https://support.google.com/adwords/answer/85961?hl=cs>

Známka C (oblast 0 – 80 bodů) je nevyhovující a jsou zde patrné špatné obchodní zkušenosti.

Jednotlivý nákupčí hodnotí procentuálně dodavatele z nákupního hlediska dle následujících kritérií jako je cenová úroveň, transparentnost cen a nákladů, schopnost řešení problémů, inovace, spolupráce, servis a podpora. Po vyplnění je hodnocení dodavatele je z nákupního hlediska ukončeno. Systém Globe vygeneruje a zašle e-mail žadateli k hodnocení dodavatele z odborného hlediska. Hodnocení se provádí po obchodním uzavření případu, jeho nejzazší termín uzavření není stanoven.

Dále se dodavatel hodnotí z hlediska odborného, kdy zadavatel hodnotí dodavatele následujícím způsobem jako je zpracování nabídek, projektování, konstrukce, tvorba koncepce, provedení, realizace, výstavba, uvedení do provozu a servis.

Dodavatelé jsou hodnoceni i z hlediska rizikovitosti. Toto hodnocení má nestarost VW, které striktně kontroluje, zda je dodavatel solventní či nikoliv. Jak je vidět na obrázku č. 6 nejvhodnější dodavatelé jsou znázorněny v zelené barvě, tedy od AA až po BB. Hodnocení dodavatele z nákupního a odborného hlediska se sledují separátně.

## Obrázek č. 6: Rizikové skupiny dodavatelů

VOLKSWAGEN  
\*\*\*\*\*

**Classes of Risk - Euler Hermes**

Grading	Meaning	Classes of Risk
AA	excellent	low risk
A	outstanding	low risk
BBB	strong	low risk
BB	good	low risk
B	average	acceptable risk
CCC	attention required	medium risk
CC	under average	extra risk
C	high risk	high risk
D	strong endangered	high risk
I	bankrupt	insolvency

Zdroj: interní materiály Škoda auto, a.s.

### 4.3.6 Porovnání nabídek

Cílem každého kupujícího je nalézt nabízejícího s nejnižší cenou. Chybně vypracované nebo pozdě došlé nabídky jsou obvykle z výběrového řízení vyřazeny. Obdržené nabídky a jejich obsah je zaprotokolován do formuláře „Submise“ nebo-li „Porovnání nabídek“. Do tohoto protokolu zapíše nákupčí datum, kdy nabídka došla. A objem finančního obnosu daného výkonu či služby, atd. (viz. příloha č. 5). Velice významnou roli při výběru

dodavatele hraje kvalita statku či služby, a nikoliv pouze ceny. Pokud se naleznou nesrovnalosti, je možné vše vyjasnit, ale v so nejkratším termínu.

Vše musí být transparentní, tak aby každý z potencionálních dodavatelů měl stejné podmínky. Náležitosti porovnání nabídek obsahují:

- číslo poptávky, kde v rámci ŠA je speciální číslování poptávek, které je generováno systémem Globe,
- náležitosti nabídky jsou na jméno vyřizujícího nákupčího,
- předmět poptávky, předpokládaná hodnota poptávky podle rozpočtu
- požadovaný termín dodání,
- požadovaný termín odevzdání nabídky,
- jména dodavatelů a datum otevření a podpisy.

#### **4.3.7 Technické vyhodnocení**

Nebo - li technické vyhodnocení nabídek. Pracovně nazýván Vergabevorschlag – VV (viz. příloha č. 6). Technické jednání slouží k podrobnějšímu vysvětlení zadání, rozšíření požadavků a ujasnění nepřesností.

Je podkladem, na jehož základě útvar plánování zhodnotí dostupné nabídky od potencionálních dodavatelů. Je zde kladen důraz ze strany poptávajících, aby nabízející zasílaly, přesně stanovenou formu dokumentu, popřípadě v cenových kalkulacích, aby se shodovali se všemi nabízejícími. Toto ušetří čas, jak útvaru plánování, tak i útvaru nákupu.

Po technickém jednání se obvykle zúží okruh dodavatelů o technicky nevyhovující, tedy ty co nesplňují požadavky, které jsou kladeny útwarem plánování. Odborný útvar vypracuje vyhodnocení nabídek po technickém jednání - tzv. Cenové zrcadlo, jehož účelem je zachytit výčet dodavatelů, ceny původních nabídek, ceny po technickém jednání a technické posouzení nabídek (vyhovuje, nevyhovuje).

U některých případů je vyhotovován ke každému technickému jednání. Odborným útwarem je stručně popsán průběh jednání a jeho výsledek. Po technickém jednání jsou nabídky vráceny nákupčímu, který vyřizuje daný obchodní případ.

### **4.3.8 Obchodní jednání**

Obchodní jednání probíhá s dodavateli, kteří jsou technicky vyhovující. V případě většího počtu nabízejících si nákup určí skupinu dodavatelů, které pozve k obchodnímu jednání.

Obchodní jednání probíhají několika způsoby. Konvenčním způsobem je osobní jednání. Osobní obchodní jednání se uskutečňuje u finančně náročnějších případů nebo vyžadují-li komplikované obchodní podmínky ústní vysvětlení.

Další možností je využití moderního způsobu obchodního jednání, a to online jednání. Výsledky jednání jsou zaznamenávány v Jednacím protokolu. Do jisté míry můžeme osobní jednání ovlivnit. Právě problematika psychologického vyjednávání a komunikace, jsou silnými ovlivňujícími faktory.

### **Jednací protokol**

Jednací protokol slouží k projednání ceny ve Škoda Auto (viz příloha č.7, 8). Je ve snaze dodavatele stlačit na co nejnižší, a pro nás nejvýhodnější cenu. Cílem nákupčího je snížit cenu alespoň o 5%. Zároveň cena musí korespondovat s nabídkou. Dle uvážení je možností více kol včetně kombinací s online jednáním. V případě, že by potencionální dodavatel měl účast na více zakázkách, a zvláště pak měly podobné až stejné synergie, poté se v rámci ŠA projednává tzv. Paket. Což znamená laicky řečené množstevní nebo-li sleva na základě synergií (viz příloha č.9, 10)

Náležitosti jednacího protokolu jsou název firmy, předmět jednání, číslo poptávky a číslo ON, číslo nabídky, cena před obchodním jednáním, sleva z ceny, cena po obchodním jednání, dodací a platební podmínky, kde jsou přiloženy „Všeobecní nákupní podmínky Škoda Auto,a.s. „ (viz příloha č.11, 12), datum a vystavení jednacího protokolu a právně závazný dopis jednatele.

V některých případech, zvláště pak investičních je pro dodavatele nutná závazná bankovní garance, která se vztahuje k platebním podmínkám požadovaných ŠA (viz příloha č. 13, 14).

### 4.3.9 Prezentace

Konečné nabídky jsou podkladem pro zápis do prezentačního vzoru nazvaný „Präsentation“ (viz příloha č. 15). Konečné nabídky jsou k dispozici nákupčímu po obchodním jednání s dodavatelem. Konečnou nabídkou se rozumí technicky vyhovující nabídky snížené o slevy, které jsou dodavatelé ochotni poskytnout.

Základními podklady po prezentaci jsou nabídky, schválený objednávací návrh, Vergabevorschlag, případně interní sdělení či jiné přílohy (podle náročnosti projektu). Jeden z hlavních podkladů tvoří Benchmark tzv. funkční cenové shrnutí firem z minulých let, které nákupčí získá na základě vzájemné komunikace s plánováním, samostatným vyhledáním v systému Globe a s příslušným nákupčím ve VW.

V prezentaci jsou následně zaznamenány doplněná základní data o projektu difference s ostatními firmami, je zde přiložený VV, znázorněno funkční srovnání firmy z minulých let, včetně přepočtu eur v rámci controllingu. Vše je uskutečněno v cizím jazyce, a to v anglickém či německém. Prezentace se musí přihlašovat nejpozději ve čtvrtek do 12.00, aby mohla být prezentována podle finančního objemu obchodního případu v příslušný den a čas.

#### Schéma č. 10: Finanční hranice obchodních případů k prezentaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Na schéma č. 10 lze vidět finanční hranice obchodních případů a dny k jejich prezentaci. Případy od 50.000 eur do 249.999 eur budou prezentovány pouze v pondělí na interním setkání. Od 250.000 eur do 999.999 eur budou prezentovány pomocí videokonference do VW. Poslední prezentace u případů nad milion budou prezentovány na grémium CSC ve VW.

### 4.3.10 Objednávka

V podstatě lze říci, že objednávka je návrh kupní smlouvy a je konečnou fází celého procesu. Vyhotovená objednávka musí být potvrzena a následně odeslána dodavateli.<sup>61</sup>

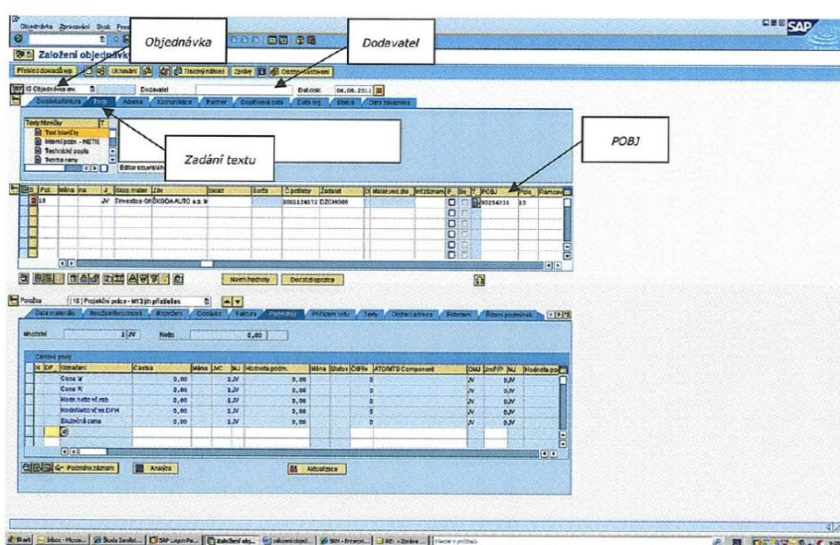
Na základě konečného zvolení nejvýhodnějšího dodavatele nebo na základě výsledku každého výběrového řízení dochází k vystavení objednávky. Odpovědnost za její projednání a zpracování nese útvar nákupu. K vystavení objednávky využívá Všeobecný nákup systém SAP, konkrétně jeho modul Materiálového hospodářství (MM).

Jako podklad pro vystavení objednávky slouží náležitě vyplněný a schválený ON, nabídka, jednací protokol a prezentace.

Každou objednávku dříve tvořily originál a tři kopie, které byly barevně rozlišené – černá, zelená, modrá a červená. Nyní jdeme s moderní dobou kupředu a objednávky jsou elektronické, které se poté dají do tisku, a snadno se tak udělají potřebné kopie pro evidenci a dodavatele. Objednávky jsou vkládány do tzv. Podpisové knihy, které pak musí být podepsány dvěma pracovníky útvaru nákupu a jsou závazné.

Je-li objednávka potvrzená ze strany Škoda Auto, nákupčí si ponechá kopii. A odešle spolu s další kopií i originál na dodavatele. Dříve tomu bylo tak, kdy byla objednávka potvrzena ze strany ŠA nákupčí si ponechal modrou kopii. Červenou kopii předal výstavci ON interní poštou a originál spolu se zelenou kopií zaslali dodavateli. Ten si ponechal originál, potvrdil zelenou kopii a zaslal ji zpět nákupčímu (výstavci objednávky).

Obrázek č. 7: Vytvoření objednávky v systému SAP



Zdroj: Vlastní zpracování ze systému SAP

<sup>61</sup> Lukoszová, X. *Nákup a jeho řízení.*, s. 135

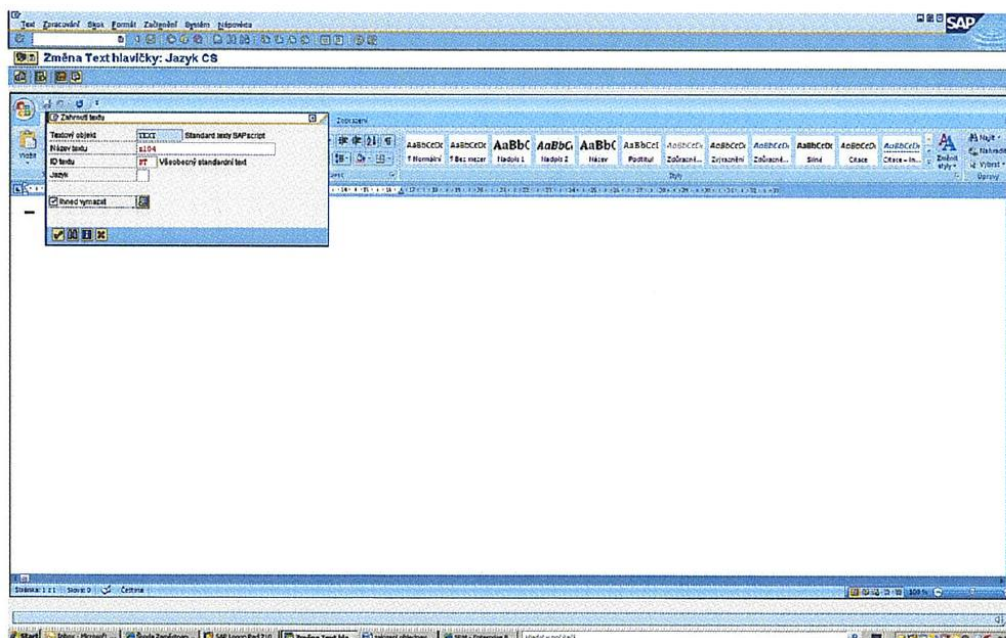
## Texty objednávky

Při psaní objednávek v systému SAPu, který ŠA používá je možné využívat standardních textů, jež jsou uloženy v databázi systému. Každý text má svůj kód, kterým jej nákupčí do objednávky zadává. Tyto texty jsou k dispozici všem nákupčím, vytvářet je a zasahovat do nich mohou však jen oprávněné osoby. Kromě těchto standardně používaných textů se v objednávkách samozřejmě objevují i texty individuální. Nepřirazují se jim žádné kódy, jedná se o prosté vypsání textu, který je téměř v každé objednávce jiný, protože zpravidla závisí na jejím předmětu.

Jak už bylo zmíněno systém SAP usnadňuje nákupčímu psaní objednávek pod určitými kody. Postup psaní objednávek není specifický. Jednotlivé transakce při psaní objednávky můžeme provádět klasickým způsobem přes nabídku horní lišty v SAPu.

Tento způsob je však zdlouhavý, proto většina nákupčích používá kódy určené jednotlivým transakcím, které se píšou do transakčního okénka nacházejícího se pod horní lištou. Kód transakce je vždy čtyřmístný. Obsahuje dvě písmena a dvojčíferné číslo. První cifra znamená: 2- objednávka, 3 – rámcová objednávka atd. Druhá cifra znamená: 1 založení, 2- změna, 3- zobrazení atd. Např.: Me 22n – změna objednávky.

### Obrázek č. 8: Psaní textů v objednávce



Zdroj: Vlastní zpracování ze systému SAP



## **Obsah objednávky, její kopie**

Objednávka je závazným právním úkonem pro obě strany, jak pro prodávajícího tak i kupujícího. Důležitým kritériem je obsah objednávky. Tzn. musí zde být jasně definovaný dodavatel tj. kreditorské číslo dodavatele, pod kterým je uložen v systému SAP, číslo DUNS (do budoucna plánovaný a postupně realizovaný jednotný kód dodavatele pro koncern VW), adresa dodavatele, číslo objednávky, které je generováno systémem po meziuložení objednávky, datum vystavení, datum vytištění, jméno nákupčího, který objednávku vystavil.

Dalšími nezbytnými kritérii jsou položka, předmět nebo místo plnění, cena za jednotku, množství, cena položky celkem, měna, konto, ze kterého bude hrazeno, středisko, dále pak pro koho je objednávka určena tj. jméno výstavce ON, č. ON, místo určení - Mladá Boleslav, jestliže firma neurčila jinak, dodací a platební podmínky, záruční lhůta, jména odpovědných pracovníků, zvláštní ujednání, podpisy oprávněných osob ze strany Škoda Auto a podpis a razítko dodavatele.

## 4.4 Systémy využívané v procesu nákupu a běžící na platformě B2B

Škoda Auto využívá celou řadu informačních systémů. Systémy používané v procesu nákupu jsou především EBP, SAP, Globe a aplikace běžící na platformě dodavatelů – portál [www.VWGroupSupply.com](http://www.VWGroupSupply.com). Jako je například B2B platforma, LDB a online jednání aj.

Pracovníci nákupů používají řadu informačních systémů pro jejich hlavní činnosti, a to jak pro přímé zadávání dat do systémů, tak i jako zdroj relevantních informací o většině objektů (dodavatelé, materiály) či procesů (projekty, poptávkové řízení, objednávání). Informační systémy jsou jednak lokální, specifické pouze pro podnik či část nákupu (typicky SAP, EBP), jednak koncernové, kde jsou informace společné celému koncernu VW jako je například TEVON, STAR, GLOBE).

Pracovníci ostatních spolupracujících útvarů si v případě potřeby mohou vyžádat přístup do příslušných systémů, pokud je nemají k dispozici automaticky. Před vyžádáním přístupu doporučujeme konzultovat požadavek s příslušnými správci systémů.

### 4.4.1 B2B – Business to business

Koncept B2B je nejstarší složkou elektronického podnikání tzv. (e-business). Zkratka B2B pochází z anglického termínu Business to Business v překladu (obchodník - obchodník).

Koncept B2B se tedy týká obchodních vztahů a vzájemné komunikace mezi dvěma společnostmi. Business to Business není nic jiného než klasický obchod mezi firmami a z pohledu internetového obchodu jej můžeme označit za jeden z nejperspektivnějších směrů, kterým se „internetoví“ podnikatelé mohou vydat. Ale nejen oni. B2B totiž můžeme jednoduše vyložit jako jednoduchou formu obchodní komunikace mezi odběratelem a dodavatelem. B2B vztahy většinou fungují na principu elektronické výměny dat. Těmi mohou být základní informace (např.: objednávky, faktury), jejichž elektronická podoba umožňuje snížit náklady, automatizovat celý proces a zvýšit jeho rychlost. Vyšším stupněm B2B obchodování jsou různá B2B internetová tržiště, jejich hlavním úkolem je zprostředkování obchodů.<sup>62</sup>

Protože je koncern VW mezinárodní společností, která si uvědomuje, že dát všem svým dodavatelům stejnou šanci přináší oboustranné výhody. V roce 2000 vznikl projekt,

---

<sup>62</sup> [Http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/b2b.htm](http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/b2b.htm). [online]. [cit. 2014-10-20]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/b2b.htm>

jenž se nazývá B2B platforma dodavatelů. Aby bylo možné využívat všechny výhody této moderní komunikace, je nezbytné se do tohoto prostředí zaregistrovat pomocí tzv. „onboardingu“ (registrační proces LDB) a tím se dostat na palubu B2B platformy dodavatelů a stát se autorizovaným partnerem. Registrace přispěje ke zviditelnění firmy všem firmám, které patří ke koncernu VW. Tato jednorázová registrace i pozdější využívání platformy je zcela zdarma.

## **Jak funguje B2B**

Základním prvkem každé B2B aplikace je databáze, do níž může odběratel přistupovat prostřednictvím internetu a také se může seznamovat s nabídkou dodavatele či sám zadávat nabídky pro protistranu. B2B aplikace se do určité míry může přirovnat k běžným elektronickým obchodům, s rozdílem, že každá firma má své vlastní podmínky, za kterých uskutečňuje své obchody v B2B aplikaci. Z dalších technických, ale i obchodních možností by moderní B2B aplikace měly umět sledovat stav skladu a i provádět například automatické objednávky u subdodavatelů.<sup>63</sup>

## **Co B2B přináší**

Důvodem, proč by se podnikatelé měli zabývat využitím systémů B2B, lze říci, že na prvním místě je snížení nákladů, kde se z větší části podílí snížení administrativní zátěže. Pokud podnikatel dostane objednávku elektronickou cestou, tak se celá řada věcí provede automaticky. Mezi tyto automaticky prováděné činnosti, lze zařadit zápis do seznamu objednávek, kontrolu, zda je zboží na skladě, případné objednání chybějícího zboží, vystavení dodacího listu, a další. V expedici se pak již jen fyzicky připraví zboží, přibalí potřebné doklady a předají celou zásilku dopravci. Užitečnost B2B lze zvážit na základě získání nových kontaktů a utužení právě těch stávajících, kterým bude vyhovovat jednoduchý a rychlý způsob komunikace s dodavatelem bez účasti prostředníků.<sup>64</sup>

Celkem lze odhadnout úspory na dvacet až padesát procent. Výhody, které přináší B2B, se v poslední době stále více zajímají i velké společnosti, což je také dalším důkazem,

---

<sup>63</sup> <https://www.interval.cz/clanky/co-prinasi-b2b-reseni/>. [online]. [cit. 2014-10-20]. Dostupné z: <https://www.interval.cz/clanky/co-prinasi-b2b-reseni/>

<sup>64</sup> Philip Kotler a spol., *Moderní marketing*, s. 363-71

že se nejedná o zbytečnost. Posledním krokem, jak využít B2B, je přístup k internetu. Díky možnosti jeho využití je komunikace přes B2B portály velice urychlena.<sup>65</sup>

## **B2B platforma dodavatelů a její aplikace**

VWGroupSupply.com je platforma dodavatelů koncernu Volkswagen. Tato platforma sjednocuje různé aplikace a informační služby, pomocí kterých by měly být dále optimalizovány obchodní vztahy s dodavateli, aby bylo možné jednat ještě rychleji a efektivněji. Registrovaní partneři mají na platformě přístup k aplikacím jako Lieferantendatenbank – LDB (Databanka dodavatelů), online jednání a další.<sup>66</sup>

## **Uživatelé platformy**

Zaměření platformy dodavatelů shrnuje všechny obchodní procesy z oblastí nákupu, logistiky, kvality a technického vývoje. Z tohoto v podstatě vyplývají dvě skupiny uživatelů. Uživatelé platformy jsou buď externí uživatelé tzn. všichni aktuální a potencionální dodavatelé a nebo interní uživatelé tzn. zaměstnanci koncernu VW.<sup>67</sup>

## **B2B komunikace v nákupu Škoda Auto**

B2B komunikace v nákupu Škoda Auto,a.s. je komunikace s dodavateli pomocí internetu. Systém B2B byl ve Škoda Auto a.s. zaveden v roce 2002 a pracovníci (mající systém na starost) se stále snaží o jeho zdokonalování, protože ani v dnešní moderní době nepatří mezi nejdokonalejší. K tomu, aby mohli dodavatelé spolupracovat s firmou Škoda Auto přes systém B2B , musí mít pravidelný přístup k internetu.<sup>68</sup>

### **4.4.2 EBP**

Systém EBP je nákupní elektronický systém. Je nadstavbou systému SAP a je přístupný uživatelům přes intranet. EBP je využíván odbornými útvary (žadatelé) k vytvoření

---

<sup>65</sup> Philip Kotler a spol., *Moderní marketing*, s. 371

<sup>66</sup> *Interní materiály vw group suply*

<sup>67</sup> Philip Kotler a spol., *Moderní marketing*, s. 370

<sup>68</sup> *Interní materiály ŠA*

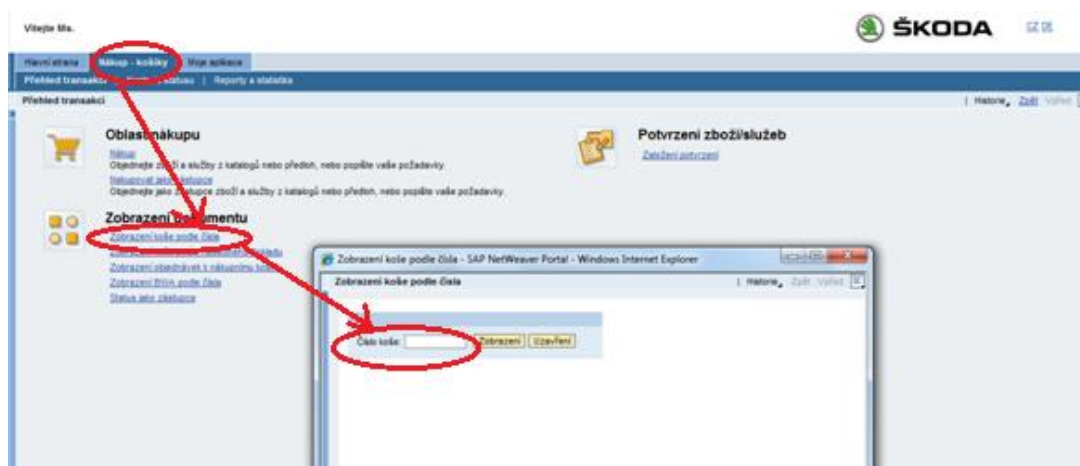
„Požadavku na objednávku“ (dále jen POBJ). V systému EBP se také POBJ schvaluje a předává do oddělení všeobecného nákupu.

Celý proces se děje v elektronické podobě. Výsledkem je objednávací návrh (ON). Elektronické objednávací návrhy (ON) vystavované v EBP nahradily staré papírové formuláře, a tím zjednodušily celkovou administrativu a zabránily občasným ztrátám papírových originálů.

Po vytvoření prochází elektronický ON přednastaveným schvalovacím řízením. Po definitivním schválení jde ON do systému SAP jako POBJ, kde se dostane do pracovní zásoby odpovídajícího nákupčího.

Systém EBP je důležitým právě pro své označené objednávací návrhy, které obsahují podklady sloužící jednotlivým nákupčím k projednání cen. Níže jsem zachytila grafické zobrazení v systému EBP.

**Obrázek č. 9: Systém EBP „Zobrazení ON“**



*Zdroj: Vlastní zpracování ze systému EBP, verze SRM 7.0*

#### **4.4.3 SAP**

SAP je centrální informační systém (IS). Aplikace tohoto systému dokáže propojit podnikové procesy a procesy zákazníků a dodavatelů. Účelem je vytvoření kompletního logistického řetězce pokrývajícího celou cestu dodávky materiálu až po doručení výrobku.

V České republice je dostupná verze SAP R/3. Je kompletně přeložena do češtiny, je v souladu s českým účetním systémem. Dnes je společnost SAP čtvrtou nezávislou

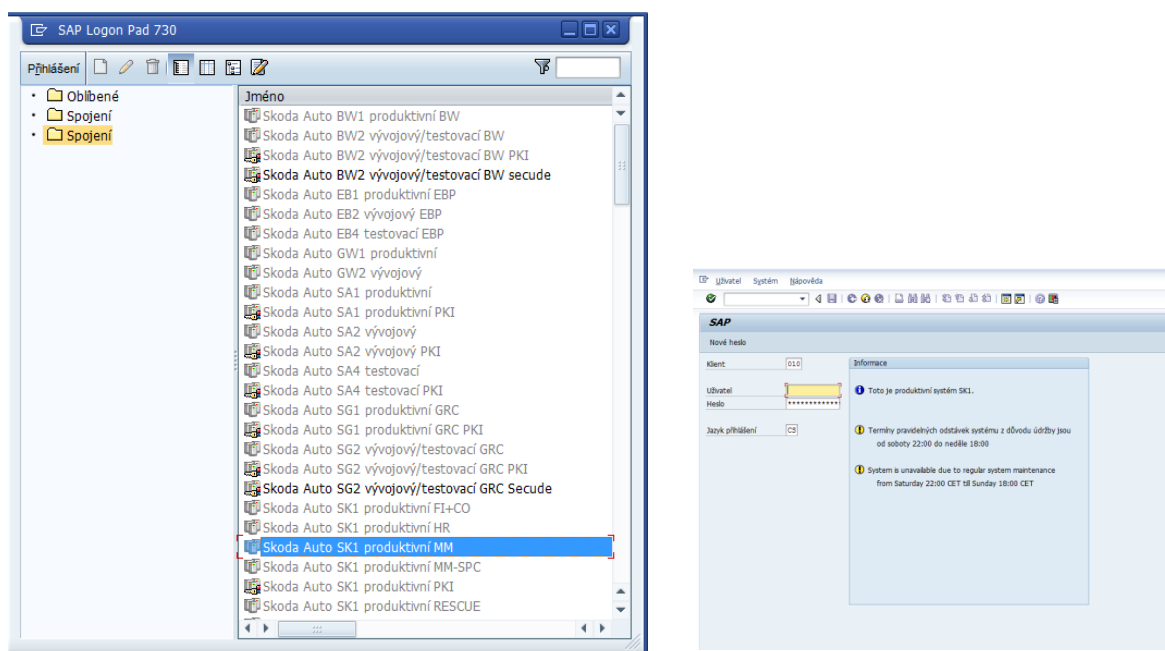
softwarovou firmou na světě, největší nezávislou softwarovou firmou v Evropě a největším světovým dodavatelem aplikačního programového vybavení pro řízení podniků a organizací.

I Škoda Auto, a.s. využívá systém SAP R/3. Je to informační systém nabízející komplexní, integrované a otevřené řešení pro střední a velké výrobní i nevýrobní organizace.<sup>69</sup>

Komplexní, protože ošetřuje všechny činnosti potřebné pro chod podniku, např. operace v oblasti finančnictví, logistiky, a personalistiky.

Integrované, protože všechny tyto činnosti jsou v systému vzájemně provozovány tak, aby změna v jedné oblasti vyvolala patřičné změny v ostatních oblastech. Jsou využitelné např. v automobilovém, chemickém či farmaceutickém průmyslu.

### Obrázek č. 10: Systém SAP



Zdroj: Vlastní zpracování ze systému SAP

Systém je otevřený jak směrem dovnitř, čímž umožňuje produktivně pracovat s jedním či dvěma moduly a postupně připojovat další, tak směrem ven, čímž dovoluje napojení na externí systémy. Systém SAP 3 zvládá nejen více národních měn, podporu směnných kurzů, ale také splňuje požadavky pro převod na jednotnou měnu EURO. Systém SAP R /3 poskytuje řešení pro podnikání ve více zemích a více jazycích současně.

<sup>69</sup> <http://www.itica.cz/sap-r3-informacni-system/>. [online]. [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <http://www.itica.cz/sap-r3-informacni-system/>

Jako u každého systému je nutná a potřebná ochrana dat, je tomu tak i u systému SAP R/3 . Každý uživatel dostává oprávnění jen pro ty činnosti, které mu jsou určeny. Do systému se přihlašuje svým uživatelským jménem a heslem přes zaměstnanecký portál. Veškeré činnosti v systému jsou zaznamenávány a kdykoliv je možné identifikovat, kdo a kdy provedl kteroukoliv operaci. Každý uživatel nese zodpovědnost za svou činnost v systému.<sup>70</sup>

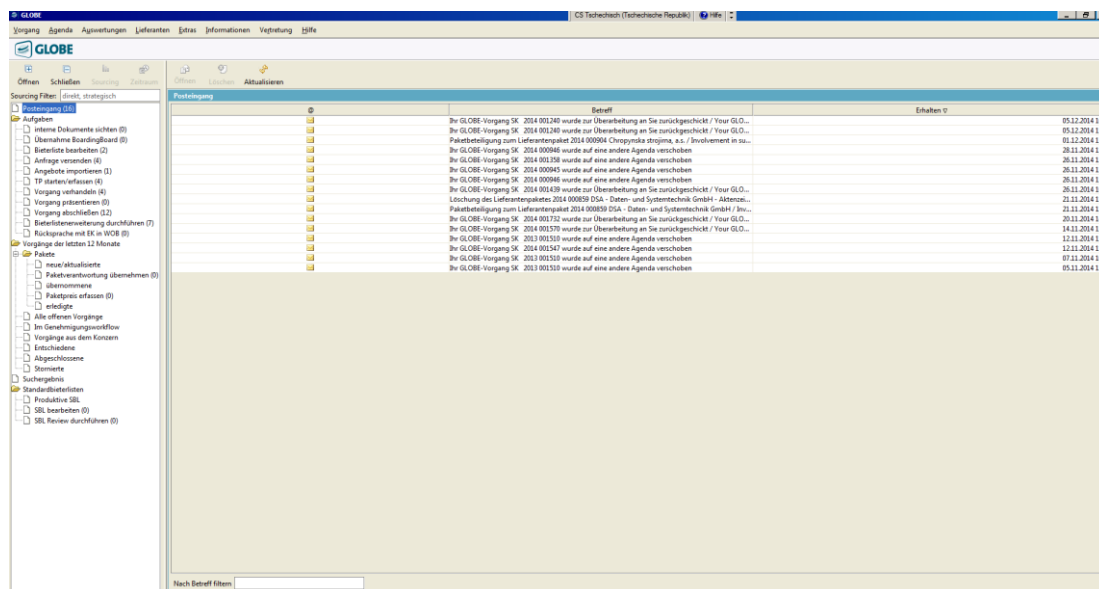
#### 4.4.4 GLOBE

Globe je systém sloužící k originálnímu výběru dodavatelů ve všeobecném nákupu celého koncernu Volkswagen. Proces, který tento výběr provází, se nazývá Global Sourcing (viz příloha č.1).

Systém GLOBE vyvinul firma PDV GmbH se sídlem ve Wolfsburgu speciálně pro koncern VW, tzn. neuvžívá ho žádná jiná firma.

Zavedení systému napomohlo především ke snížení nákladů, ale také k urychlení celého procesu Global Sourcing. Systém Globe podporuje čtyři světové jazyky – němčinu, angličtinu, španělštinu a češtinu. Mají v něm možnost pracovat všechny značky koncernu VW (VW, Audi, Seat, Škoda Auto atd.)

Obrázek č. 11: Systém Globe: Úvodní strana systému



Zdroj: Vlastní zpracování ze systému Globe

<sup>70</sup> Interní materiály ŠA

## Využití systému Globe

Globe je koncernový systém pro celkové sledování, prezentování a schvalování obchodních případů s hranicí nad 50.000,- eur (hranice, od níž probíhá výběr vhodného dodavatele právě v procesu Global Sourcing tzv. A-Teile. Jak již bylo zmíněno:

- A-Teile Management, tzn. objem větší jak 50.000 eur, klasický postup Global Sourcing
- B-Teile Management, tzn. případy od 5.001 eur do 49.999 eur, samostatná objednávka
- C-Teile Management, tzn. ON do 5.000 eur, kde jde o automatické objednávání

Pravomoc schvalování obchodních případů jsou v systému rozděleny následovně

- 50.000 – 249.999 eur Interní Pre- Meeting ŠKODA AUTO
- 250.000 – 999.999.999 eur Videokonference VW
- nad 1.000.000 eur CSC (Corporate Sourcing Comitee)

Interní Pre-Meeting se koná den před Videokonferencí (v pondělí). Na Interním Pre-Meetingu jsou prezentovány všechny případy nad 50.000,-eur do výše 249.000,- eur a schvalovány jsou v grémiu značky Škoda Auto, a.s. Přítomni jsou vedoucí NVS, koordinátoři a ti, kteří prezentovaný případ zpracovávali.

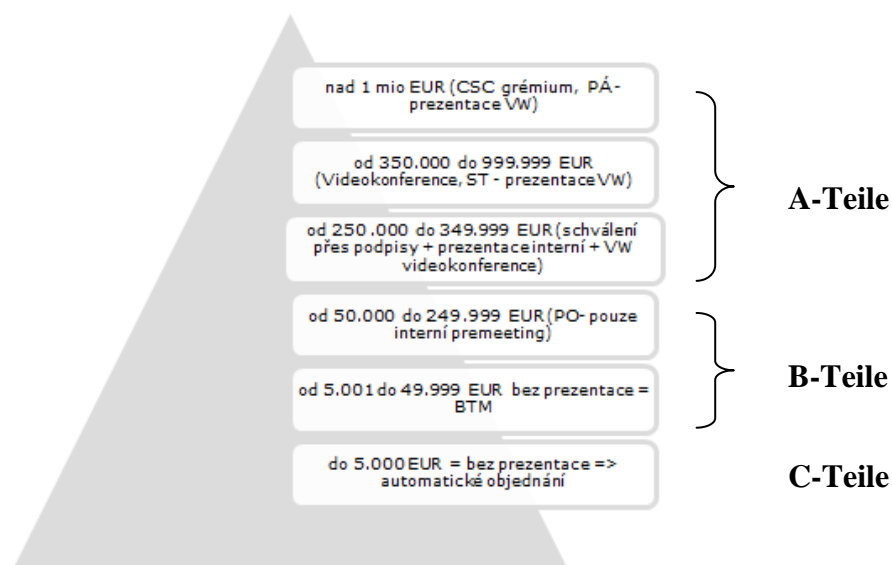
Videokonference se koná převážně každou středu. Prezentováno je do koncernu VW ve Wolfsburgu. Jednotlivé koncernové značky prezentují obchodní případy nad 250.000,- eur před vedoucími všeobecného nákupu příslušné komodity či služby. Je potřeba daný případ, který příslušet prezentaci k tomuto dni, je zde potřeba případ přihlásit avšak do čtvrtka předchozího dne do 12 hodin. A poté den před videokonferencí je třeba odsouhlasit s daným přiřazeným nákupčím ve VW.

Jednání CSC se konají v pátek přímo ve VW a účastní se jich osobně všichni vedoucí všeobecného nákupu VW a všichni vedoucí všeobecných nákupů jednotlivých značek koncernu. U případů do 1.000.000,- eur dochází ke konečnému rozhodnutí o nejvhodnějším dodavateli. CSC je nejvyšší grémium všeobecného nákupu koncernu VW, které rozhoduje a schvaluje Global Sourcingové případy nad 1.000.000,- eur.

Níže na obrázku č. 12 lze vidět finanční hranice případů pro prezentování A-teile v rámci procesu nákupu ve Škoda Auto, a.s.



**Obrázek č. 12: Finanční hranice případů**



+ odeslání prezentace do VW ke schválení vždy do čtvrtka 12. hodiny předchozího týdne

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **4.4.5 Databanka dodavatelů (Lieferantendatenbank – LDB)**

Lieferantendatenbank – LDB je databázový systém, který tvoří bohatý zdroj poskytující aktuální informace jak o současných, tak o potencionálních uživateli. Ve firmě Škoda Auto je LDB často využívána a její služby využívají pracovníci všeobecného i produktivního nákupu při každodenních činnostech.

Je to systém vytvořený na základě internetové služby, která je přístupná na platformě dodavatelů. Další výhodou této internetové služby je oboustranná komunikace, která vzniká při interaktivním vztahu mezi zákazníkem či dodavatelem a firmou z koncernu Volkswagen.

LDB poskytuje dodavatelům a zákazníkům možnost bezplatně se zaregistrovat do databázového systému a tím přispět k zviditelnění své firmy v pozici potencionálního zákazníka či dodavatele jak pro společnost Škoda Auto, tak i pro všechny ostatní společnosti, které jsou součástí koncernu VW. Tato možnost je také jednou z podmínek případné spolupráce s firmou Škoda Auto.<sup>71</sup>

<sup>71</sup> Interní materiály ŠA

## Registrační proces do LDB

Registraci může začít dodavatel v podstatě okamžitě, protože potřebuje pouze počítač s přístupem na internet a mít přidělené D-U-N-S číslo. Pokud podnik číslem D-U-N-S nedisponuje, může o něj zažádat u databanky Dun & Bradstreet, kde získá své registrační číslo.<sup>72</sup>

Registrovat se lze on-line přes Internet na [www.vwgroupsupply.com](http://www.vwgroupsupply.com) v nabídce „Partner werden „. Registrační proces, tzv. „onboarding“, zahrnuje několik stupňů a začíná sdělením kmenových údajů o podniku a základních údajů o kontaktní osobě.

Obrázek č. 13: Systém LDB



Zdroj: [www.vwgroupsupply.com](http://www.vwgroupsupply.com)

V dalším průběhu registrace dochází k doplnění informací do LDB a elektronickému potvrzení B2B smlouvy. V průběhu registrace si dodavatel stanoví firemního administrátora, který bude řídit všechny uživatele ve firmě, tj. v podstatě jim bude přidělovat úlohy a práva. Jakmile dodavatel úspěšně končí registrační proces, může pracovat na platformě dodavatelů.

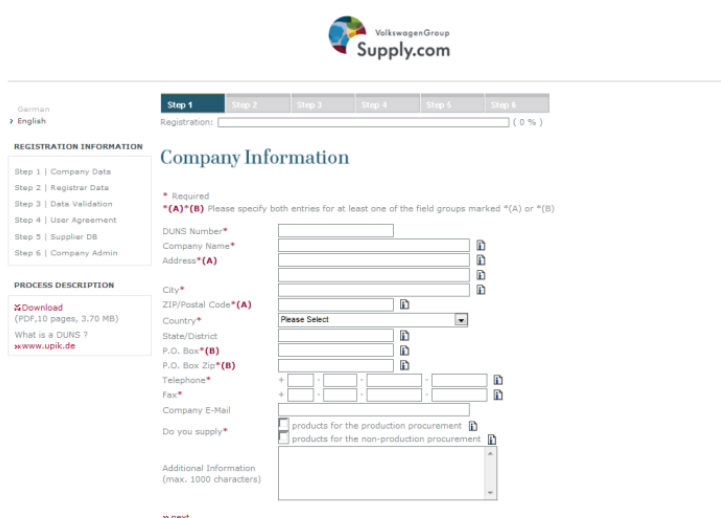
V dalším kroku je koncernem VW přezkoumána věrohodnost zadaných dat. Po úspěšném prověření obdrží registrátor e-mail s uživatelským jménem. Počáteční přístupové heslo je z bezpečnostních důvodů zasláno v druhém e-mailu. Registrační proces má 5 kroků k úplné registraci (viz příloha č. 16, 17).

<sup>72</sup> D&B (online) (cit. Datum) z <http://dbczech.dnb.com/czech/default.htm>. [online]. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z: D&B (online) (cit. Datum) z <http://dbczech.dnb.com/czech/default.htm>

Prvním krokem registračního procesu může potenciální dodavatel začít registraci otevřením internetové stránky [www.vwgroupsupply.com](http://www.vwgroupsupply.com), kde z nabídky vybere odkaz „Team up with us„ (stát se partnerem). K registraci se přihlásí pod textem „The complete registration process„ kliknutím na odkaz „here“.

V novém okně se mu zobrazí „Supplier Self – Registration, kde zaklikne odkaz „next“ a vyplní všechny údaje označené hvězdičkou (tyto údaje jsou povinné, pokud registrátor nějaký údaje vynechá, systém ho na chybu upozorní a vrátí zpět).

## Obrázek č. 14: Registrace v LDB



The screenshot shows the registration interface for Volkswagen Group Supply.com. At the top, there is a logo for 'VolkswagenGroup Supply.com' and a progress bar indicating 'Step 1' of a 6-step process. The main heading is 'Company Information'. On the left, there is a sidebar with 'REGISTRATION INFORMATION' listing steps 1 through 6, and 'PROCESS DESCRIPTION' with a download link for a PDF. The main form area contains several fields: 'DUNS Number\*', 'Company Name\*', 'Address\*(A)', 'City\*', 'ZIP/Postal Code\*(A)', 'Country\*' (with a dropdown menu), 'State/District', 'P.O. Box\*(B)', 'P.O. Box Zip\*(B)', 'Telephone\*', 'Fax\*', 'Company E-Mail', and 'Do you supply\*' with two radio button options: 'products for the production procurement' and 'products for the non-production procurement'. There is also an 'Additional Information (max. 1000 characters)' text area. A 'next' button is located at the bottom left of the form area.

Zdroj: [www.vwgroupsupply.com](http://www.vwgroupsupply.com)

V prvním kroku registrace se musí vyplnit dva formuláře. V prvním formuláři se uvádí základní informace o firmě tzn. D-U-N-S číslo, název firmy, adresa, Země, PSC, P.O. Box a P.O. Box Zip, telefonní číslo, faxové číslo, Email, označení pole, do jakého výkonového spektra firma spadá, tzn. písmeno P – oddělení produktivního nákupu ( tj. materiál, který je na konečném výrobku viditelný) nebo písmeno A – oddělení všeobecného nákupu (tj. výrobní prostředky, zařízení, služby).

V druhém formuláři se uvádí údaje o kontaktní osobě tzn. titul, jméno a příjmení, pohlaví, národnost, oddělení, na kterém kontaktní osoba pracuje (sekce). Vyplněné formuláře se odešlou na centrálu LDB pomocí odkazu „Submit“. Po odeslání se na obrazovce zobrazí poděkování a informace, že údaje byly odeslané a jsou momentálně zkoumané z hlediska věrohodnosti. Tímto je první krok ukončen. Jako odpověď na ukončení prvního kroku

registrace obdrží zákazník e-mail s poděkováním a registračním číslem pro případné dotazy. Po úspěšném prověření věrohodnosti je firma uvolněna k dokončení registrace. Systém vygeneruje uživatelské jméno a heslo, pod kterými se bude firma do LDB přihlašovat.

V druhém kroku registrace se registrátor přihlásí na platformu [www.vwgroupsupply.com](http://www.vwgroupsupply.com) přes login s přiděleným uživatelským jménem a heslem. Ihned po přihlášení je nutné změnit přidělené heslo, aby se zabránilo případnému zneužití informací, které jsou do LDB firmou zadávány. Po změně hesla se firma dostává do další části registračního procesu, ve které se zobrazí dva odkazy a to buď B2B Rahmenvertrag (Rámcová smlouva) nebo Lieferantendatenbank (LDB).

Třetí krok registrace se týká B2B Rahmenvertrag (rámcové smlouvy). Rámcová smlouva B2B upravuje digitální komunikaci a spolupráci, jakožto i bezpečnost dat a kompetence mezi podnikem a koncernem VW. Smlouva musí být potvrzena a následně odeslána. Tímto je vysloven souhlas se všemi uvedenými podmínkami, které se tkají budoucí spolupráce.

Čtvrtý krok registračního procesu se zaměřuje na Lieferantendatenbank (LDB). Do LDB se vloží údaje o firmě, kontaktní osobě, spektru výkonů atd. Je to nejobsáhlejší část registrace, kde musí být vyplněny následující formuláře:

- Company data (informace o firmě),
- Contact data (informace o kontaktní osobě),
- Business indicators (obchodní ukazatelé),
- Ability Range (oblast působení),
- Systems and methods (systémy a metody),
- Release (uvolnění).

K těmto údajům má registrátor kdykoli přístup a může je sám aktualizovat či doplňovat. Tyto informace jsou centrálně k dispozici zaměstnancům z různých obchodních oblastí celého koncernu, proto je dobré data neustále aktualizovat.

Pátým krokem po ukončení registračního procesu se administrátorem stává osoba, která má na starosti jakoukoli aktualizaci informací. Administrátorem je pracovník zaregistrované firmy. V pátém kroku registrace je možné přidělit přístup také jiným osobám. Tento krok je dobrovolný.

## 4.5 Metody vyjednávání ve Škoda Auto, a.s.

Obchodní jednání mohou probíhat několika způsoby. Netradičním způsobem je osobní jednání tzv. Face to Face. To se uskutečňuje u finančně náročnějších projektů nebo vyžadují-li komplikované obchodní podmínky ústní vysvětlení. Dalším způsobem jednání je telefonické. Ve Škoda Auto, a.s. je možno vyjednávat po telefonu do částky 50.000,- Kč. Tyto dva způsoby jsou málo používané. Další možností je využití modernějšího způsobu vyjednávání a to jednacím protokolem, online jednáním, které zohledňuje jak klasickou aukci, tak holandskou aukci. Je důležité zmínit, že veškeré výsledky vyjednávání jsou zaznamenány právě v jednacím protokolu, který je spolu s online jednáním nejčastěji používaným způsobem vyjednávání.

### 4.5.1 Jednací protokol

Je jedním z často používaných způsobů metod vyjednávání (viz. příloha č. 7, 8). Jednacím protokolem je zahájeno cenové jednání, kde musí být uvedeno:

- název firmy a předmět případu,
- kontakt nákupčího i dodavatele, tzn. telefon a emailovou adresu,
- stanovený target.

Jednací protokoly jsou rozeslány a po rozeslání se čeká na ceny, které firmy nabídnou. JP se snaží dodavatele stlačit na co nejnižší cenu, tedy pro podnik nejvýhodnější. Cílem nákupčího je % úspora na daném případě, která je individuální.

Například pokud jsou určité případy kdy už podnik toto zařízení, či službu nakupoval, zpravidla by měl nákupčí žádat minimálně tu stejnou % slevu, kterou obdržel v minulých letech.

Minimální úspora je vyčíslena na 5%. Například pokud jsou ve výběrovém řízení 3 dodavatelé, kteří jsou si po cenovém jednání blízcí je možné zahájit druhé kolo cenového jednání, tedy zaslat znovu jednací protokol. Pokud ani druhé kolo nezaznamená větší procentní úsporu, je v kompetenci zahájit online jednání, jako poslední působ jednání a dostání dodavatele s cenou níže (viz v kapitole 4.6.2).

V případě zadání zakázky na potencionálního dodavatele tzn. většího množství projektů či synergií projektu je po ukončení jednání, zaslat firmě paketový jednací protokol (viz příloha č. 9, 10)

## 4.5.2 Online Verhandlung System - OVS

Je využitím modernějšího způsobu vyjednávání online jednáním, které zohledňuje, jak klasickou aukci, tak aukci holandskou. Nejen z důvodu transparentnosti jsou dnes velmi využívaným způsobem jednání. Je zde vyžadovaná kvalifikace jednotlivého nákupčího.

### Klasická aukce

Velmi užívaným způsobem je online jednání tzv. klasická online aukce. Je jedna z nejmodernějších technik obchodního jednání ve všeobecném nákupu Škoda Auto. Online jednání probíhá na platformě dodavatelů VWGroupSupply.com. OVS je internetová aplikace, která umožňuje provádět vyjednávání o cenách současně s více dodavateli najednou. Dodavatelé jsou tak přímo uvedeni do prostředí, kde mohou vidět, jak si stojí jejich nabídky v porovnání s konkurencí. Dodavatel v průběhu online jednání co možná nejučinněji reaguje na ostatní nabídky dalších účastníků tak, aby jejich nabídky byly i v porovnání s ostatními co nejlepší. Tato metoda je využívána zejména v případech, kdy je dostatek technicky vyhovujících nabídek (tj. maximálně tři) a cenové rozdíly nedosahují výrazných odchylek.

Každý dodavatel před konáním online jednání obdrží přístupové heslo, pod kterým se může přihlásit do virtuální aukční místnosti tak, že vidí pouze svoji aktuální nabídku, kterou může v průběhu jednání měnit a porovnat ji tak na základě předem definovaných analýz s konkurencí.

Celý průběh začíná tím, že účastníci cenového online jednání se v předem určený čas připojí na danou internetovou stránku, na které probíhají online jednání. Jedná se o stránky [www.vwgroupsupply.com](http://www.vwgroupsupply.com). Na nákupčím je, aby dodavatelům vysvětlil, jak se na online přihlásit, navést je a hlavně informovat minimálně 3 dny předem, kdy a v jaký čas se bude online jednání konat. Úkolem nákupčího či osoby odpovědné za sestavení těchto online je definování základní charakteristiky jednání. Musíme definovat účastníky (firmy), kteří budou mít přístup na online jednání, čas a délku online jednání, parametry jednání, tj., co bude předmětem online jednání – (kromě celkové ceny může být projednávána i jednotková cena, cena servisních zásahů, či např. procentuální rabat v příštích letech u víceletých kontraktů), které údaje budou firmám (účastníkům) zpřístupněny a které nikoliv, výše nejlepší nabídky a pořadí v poli účastníků.

Účastníci online jednání (potenciální dodavatelské firmy) mají potom možnost – dle předem nastavených indicií – přímo zadat výši své konečné cenové nabídky. Výši své konečné nabídky mohou firmy optimalizovat i vícekrát, vždy na základě vývoje údajů

signalizujících pohyb nabídek ostatních účastníků online jednání. Vylepšení nabídky je firmě umožněno vždy nejméně o předem definovaný minimální krok a nejvíce o předem definovaný maximální krok. Zároveň je zde využito psychologického efektu tzv. „trumfování“.

Online jednání má předem pevně stanovený čas (např. 45 minut), může se však stát, že účastníci i ke konci tohoto časového intervalu budou stále zadávat nové nabídky. V tomto případě se čas online jednání automaticky prodlužuje vždy o předem definovaný časový úsek (např. 5 minut). Online jednání automaticky končí v případě, že již nepřicházejí žádné další nabídky. Tedy pokud zbývá posledních 5 minut a v tomto časovém úseku již nikdo nezmění cenu. Systém poté automaticky sestaví pořadí firem dle podmínek (obvykle ceny), které potencionální dodavatelé nabídli během online jednání, a také dle výhodnosti. Jako příklad lze uvést sestavení firem podle nejvyšší či nejnižší nabídky. Průběh online jednání je znázorněno i po barevné stránce. Pořadí dodavatelů je barevně označeno podobně, jako je tomu u semaforu. Zelenou barvu mají účastníci s nejlepší cenou, můžeme říci, že s cenou nejnižší a pro nás nejlepší. Oranžové označení mají účastníci, jejichž nabídková cena není již tak dobrá jako u předchozích účastníků. A v neposlední řadě červenou barvu mají ti účastníci, jejichž nabídková cena absolutně nevyhovuje. Nákupčí může během jednání posílat účastníkům zprávy, pokud jim potřebuje něco sdělit. V případě, že jsou „zelení“ dva účastníci, může jim nákupčí ukázat nabídkovou cenu konkurence. Reakce je již v rukou účastníků. Oni totiž nevidí ceny ostatních, a pokud jsou „zelení“, nemusí to znamenat, že jsou jediní.<sup>73</sup>

Základní strategie online jednání se tvoří v nastavení, které samotnému jednání předchází. Zvolení strategie jednání je v kompetenci nákupčího. Základní strategie se programuje dle možného výběru přímo v aplikaci určené pro online jednání. Před vlastní aukcí (pokud je i testovací, tak ještě před touto testovací aukcí) obdrží všichni účastníci aukce informační dopis, ve kterém se dozví podrobné informace a taktéž zvolenou strategii pro průběh aukce.

Používají se tři různé základní strategie, které lze vzájemně kombinovat, a to v samotném průběhu aukce. V případě, že účastníci aukce vykazují „pasivitu“ při snižování jejich cenových nabídek, může nákupčí, který aukci řídí, podnítit u nich zájem a vyšší „bojovnost“ správně volenou komunikací s nimi.

První strategií online jednání je strategie Semafor. Jde o cenové online jednání, které probíhá formou semaforu, je nejpoužívanější metodou. Nabídky účastníků jsou rozlišeny třemi barvami. Účastníci s nejlepšími nabídkami jsou umístěni v zeleném poli. Další nabídky

---

<sup>73</sup> Interní materiály – řízený rozhovor s Ing. Janem Bečvaříkem, MBA

jsou ve žlutém poli a zbytek účastníků v poli červeném. Firmě se pouze zobrazí zabarvení políčka příslušnou barvou, ale nevědí, na které pozici jsou.

Druhou strategií online jednání je strategie zobrazení pořadí. Při použití této strategie se firmě zobrazuje pořadí, tj., na kolikátém místě si se svojí nabídkou stojí. Firma však nemá informace o tom, kolik firem se aukce účastní a nevidí ani cenové nabídky ostatních účastníků.

A třetí poslední strategií online jednání je strategie nejlepší nabídky. Tato strategie je nejvíce podobná „klasické“ aukci, protože všichni účastníci stále po dobu aukce vidí nejlepší nabídku. Nevědí, kdo je autorem nejlepší nabídky.<sup>74</sup>

## **Holandská aukce**

Pracovně nazývána jako „aukce naruby“. Má stejné standardy jako online jednání. S tím rozdílem, že firmy se zde netrumpfují, ale vyhodnocují nabídku. Její princip spočívá v tom, že my, jakožto nákupčí, postupně ukazujeme cenu, a kdo ji bude jako první akceptovat, má zakázku. Jedná se o instrument podstatně tvrdší než u online jednání. U klasického online můžou účastníci snížit cenu, jak chtějí, ale stále mají své určité rezervy. Kdežto u holandské aukce existuje buď „ANO CHCI“ a je to jejich, nebo to vezme někdo jiný. Jde tu o rychlé jednání. Účastníci si musí předem stanovit, jaký bude jejich nejnižší „strop“, a pokud bude nabízená částka ta, kterou jsou schopni akceptovat, záleží jen na jejich rychlosti a odhodlání.

Holandská aukce je přístupná opět přes portál [www.vwgroupsupply.com](http://www.vwgroupsupply.com). Opět zde platí seznámení účastníků s pravidly, přístupem, datem a časem aukce. Aukci se říká „aukce naruby“ z toho důvodu, že nastavíme částku nejvýhodnější nabídky a necháme ji po určitém časovém úseku klesat, tím docílíme požadované slevy.

V praxi tuto holandskou akci má na starost pouze pár vyškolených pracovníků. V první řadě je zaslán emailem pozvánkový dopis na holandskou aukci, kde je vyjádřeno o jakou poptávku se jedná, jaké jsou platební podmínky a celkové požadavky a pravidla pro aukci. V neposlední řadě je zde možnost zkoušky nanečisto, kde si účastníci mohou zkusit, jak aukce probíhá. Zpravidla tato zkouška je den předem než se aukce koná. Samozřejmě může nastat problém technický vzhledem k internetu, nic se neděje, aukce může být ukončena, ať už z elektrického výpadku či špatného nastavení, po vyjádření kolegů se aukce nastaví, a znovu se domluví termíny k provedení aukce.

---

<sup>74</sup> Interní materiály, osobní podklady Ing. Jana Bečvářika MBA



Jako příklad můžeme uvést nabídku v hodnotě 100 000 Kč. Každou minutu navolíme snížení o 10 000 Kč, celkově nám tedy vychází, že celá aukce potrvá cca 10 minut. Z tohoto příkladu vyplývá, že nákupčí nastaví sám délku, a po jak dlouhé době bude cena klesat, případně i výši ceny. Na účastnících poté je, že si musí sami ohlídat začátek aukce, včas se přihlásit a opatrně sledovat klesání ceny. Může se totiž stát, že uživatel bude nervózní a omylem stiskne částku, kterou ani nechtěl, ať už z jakéhokoliv důvodu. Tímto celá aukce končí a uživatel to musí akceptovat. Ostatní prohráli.

**Obrázek č. 15: Online jednání na B2B platformě**

Plot on Graph?		Price [Each]	TIO	Savings	Savings %	Total Volume C
	Bidder					
		6,113,346.8	6,113,346.8	38,460.2	0.6	
		6,120,000.0	6,120,000.0	31,807.0	0.5	
		6,600,338.8	6,600,338.8	(448,531.8)	(7.3)	
Subcategory Total Volume Cost				Best Bidder Total Volume Cost		6,113,346.8

*Zdroj: Vlastní zpracování z B portálu*

## **4.6 Zhodnocení systému SAP, GLOBE, B2B platformy, Databanky dodavatelů a Online jednání (aukce)**

Na základě absolvování praxe na oddělení Všeobecného nákupu několik měsíců, roků, bylo potřeba se s těmito systémy neprodleně seznámit. Jsou každodenní rutinou na tomto oddělení, bez nich je zde působnost nemožná. Mají veliký přínos pro celou společnost Škoda Auto. Například systém Globe je velkým přínosem pro Všeobecný nákup. Je určen pouze oprávněným nákupčím. Nicméně žádný systém není dokonalý, a proto se zde nabízí prostor pro zhodnocení těchto systémů z pohledu nákupčího.

### **4.6.1 Zhodnocení systému SAP**

Systém SAP z hlediska Všeobecného nákupu, nelze si bez něj činnost nákupčích vůbec představit. Jelikož žádný systém není dokonalý, ani SAP není bez chyby.

Jednoznačně usnadňuje nákupčím práci. Např. díky používání standardních textů nemusí každou objednávku pracně vypisovat. Takové kvantum objednávek, které se zde denně napíše, by bylo bez automatického číslování, které SAP provádí, prakticky nevidovatelné a velice nepřehledné. Systém zajišťuje jednu číselnou řadu pro objednávky a jednu číselnou řadu pro rámcové smlouvy.

SAP zajišťuje kontrolu proplácení faktur vůči objednavce (cena, platební podmínky, termíny dodání atd..) Z toho vyplývá, že jsou-li na faktuře od dodavatele jiné údaje než v objednávce, nikdy nebude faktura proplacena dřív, než je určeno v platebních podmínkách objednávky, nikdy nebude vyplacena vyšší částka, než je v objednávce atd. V SAPu je možné zjišťovat či dohledat určité informace, jako jsou např. zjistit, kolik bylo vystaveno kterých objednávek v určitém časovém období, kdo vystavil objednávku, její datum, objem, celkovou částku, dodavatele. Můžeme si navolit nejrůznější možnosti výběru – dle nákupní smlouvy, data vystavení, data dodání atd., což v tomto případě šetří čas oproti hledání papírových objednávek, poté i v archivu.

Největší nevýhodou je absolutní závislost nákupčích na fungování systému. Vypoví-li systém službu, brání jim to v jejich činnosti. Nedají se vystavovat objednávky, což má za následek nervozitu čekajících dodavatelů i žadatelů. Zvláště pak objednávky, které jsou či mají být vystavovány ke konci roku na úkor vyfakturování bankovních záruk. Extrémní situace by mohla i ohrozit výrobu. Systém si zatím neumí poradit při objednávání nějakého specifického případu, u něhož je třeba platit daň. Objednávky se vystavují pouze v cenách bez

DPH. Nepočítá také se dvěma sazbami daně u jedné objednávky (např.: objednávka semináře DPH 21% u školení, 15%DPH u stravného) a to vadí především při likvidaci faktur.

#### **4.6.2 Zhodnocení systému GLOBE**

Systém Globe je velkým přínosem pro Všeobecný nákup. Zavedení tohoto systému napomohlo především ke snížení nákladů a tak i urychlení celého procesu Global Sourcing (viz. příloha č. 1). Ale ani tento systém není však bezchybný.

Tento systém je „ušitý na míru“ koncernu VW. Náklady, které byly vynaloženy na jeho vývoj, se jistě vrátí v podobě úspor, vznikajících užíváním tohoto systému místo neustálých výdajů na faxování, mailování, telefonování, cestování atd.

Zajišťuje snadné spojení nejen s evropskými závody koncernu, ale i s těmi, které působí na jiných kontinentech (např. VW Mexiko, Španělsko).

Je zde omezený počet prezentací, tzn. jednou týdně. Prezentace se musí přihlašovat nejpozději ve čtvrtek do 12:00 hodin a projekt bude prezentován ve středu. Systém velice snadno umožňuje zpětné nahlédnutí do již uzavřených obchodních případů, což v dřívější době probíhalo zdoluhavým hledáním v kartotékách. Vytváří databázi dodavatelů a kdykoliv je možné vyhledat si zde potřebné údaje. Systém Globe podporuje jazyky, jako je anglický, německý, italský, španělský, portugalský, a samozřejmě český.

Nejdůležitější je opět závislost Všeobecného nákupu na fungování systému. Během doby, kdy systém nepracuje, není možná jiná komunikace než přes telefon. Tímto způsobem si však účastníci hovoru mohou sdělit pouze to, že musí počkat, až začne systém opět fungovat. Všechna potřebná data jsou totiž uložena v právě nefungujícím systému. K těmto výkyvům naštěstí nedochází příliš často, které zatím významně doposud neovlivnily činnost Všeobecného nákupu.

Velkým nedostatkem je neoperativnost při bleskových případech. Proces probíhá vždy stejně, a je-li jej potřeba nějakým způsobem urychlit, nastává problém.

V Globe plně pracují jen nákupčí na oddělení Všeobecného nákupu. Systém se dost rychle vyvíjí a všichni pracovníci tohoto oddělení se musí neustále přizpůsobovat a činnost v něm musí ovládat.

### 4.6.3 Zhodnocení B2B platformy a databanky dodavatelů (LDB)

B2B je komunikace s dodavateli pomocí internetu. Aby mohli dodavatelé spolupracovat s Škoda Auto, a.s. přes systém B2B je nutné se zaregistrovat a mít přístup k internetu.

Mezi výhody bezpochyby patří úspora času, rychlá komunikace, přehledně ztvárnění platformy a v neposlední řadě úspora finančních nákladů, jak na vytváření nabídek, tak na cesty, které by dodavatel musel učinit v případě osobního doručení. Jednou z výhod je i registrace, která přispěje ke zviditelnění všem firmám, které patří do koncernu VW.

Nevýhodou je zde zařazena jazyková bariéra. Zejména jazyk platformy, který umožňuje komunikace pouze v angličtině nebo v němčině. Dále to platí i pro psaní e-mailů a dalších informací. Pokud se vyskytnou problémy s platformou, je k dispozici tzv. helplink, kde byla na přání zaměstnána osoba mluvící česky. Pokud je tato osoba nepřítomna a neznalost jazyků u dodavatele je absolutní, tak je tato komunikace nemožná. S neznalostí jazyků přímo souvisí další problém, a tím je dlouhá doba, než se na helplink dodavatele vůbec dovolá.

Jak již bylo zmíněno, LDB je databázový systém, který poskytuje aktuální informace nejen o současných, ale i o potencionálních uživateli. Je to systém vytvořený na základě internetové služby, přístupné na platformě dodavatelů. Ve společnosti Škoda Auto je LDB často navštěvovaná. Informace, které LDB poskytuje využívají pracovníci všeobecného při každodenních činnostech.

Informace o zaregistrovaných uživateli, které jsou v LDB uloženy, jsou dosažitelné a dostupné pro všechny značky a společnosti koncernu VW. Tento databázový systém umožňuje rychlé vyhledávání jednotlivých dodavatelů či produktů dle nejrůznějších kritérií. Zaregistrování a vedení dodavatele v LDB je koncernem VW poskytováno bezplatně. Propojení s ostatními koncernovými systémy umožňuje kontrolu kmenových dat dodavatelů mezi jednotlivými informačními systémy značek a společností koncernu, v případě Škoda Auto s informačním systémem SAP.

Jednou z nevýhod je náročnost ošetření zabezpečením důvěrných dat, která jsou v LDB vkládána. Správa a údržba systému je zabezpečena centrálně z VW. Komunikace v systému je vedena pouze ve dvou světových jazycích (angličtina, němčina). Z vlastní zkušenosti vím, že bez zajištění podpory v českém jazyce je komunikace systému pro české dodavatele náročná. Jelikož je proces první registrace složen z několika kroků, je jeho

provedení časově náročnější. Je nutná aktualizace vložených dat, a to jednou do roka. V případě nečinnosti je přístup do LDB zablokován.

#### **4.6.4 Zhodnocení Online jednání**

Online jednání je jedna z nejmodernějších technik obchodního jednání ve Všeobecním nákupu Škoda Auto. Je to internetová aplikace, která umožňuje provádět jednání o cenách současně s více dodavateli. Jednou z těchto nových možností je projednání nabídky prostřednictvím online jednání přes internet. Jak dodavatel, tak i firma Škoda Auto tak může významně redukovat náklady a vynaložený čas na rozdíl od dosavadního jednání.

Při správně zvolené a vedené strategii aukce je dosahována vysoká efektivita jednání. Obchodní jednání uskutečňované prostřednictvím aukce, která je často přínosem pro oddělení nákupu, protože zde velkou roli sehrává psychologický faktor, který ovlivňuje účastníky této aukce. Náklady na koordinaci a organizaci online jednání jsou výrazně nižší než v případě klasické aukce za přítomnosti všech účastníků jednání. Jednání probíhá prostřednictvím internetového spojení se všemi účastníky najednou, čímž je zajištěna větší rychlost oproti klasickému jednání. Je možná jasnost a doložitelnost celé aukce. Ušetří čas ve srovnání s ostatními cenovými jednání. Nedílnou součástí výhod online jednání je spojené s užíváním internetu, a proto bych se ráda v této kapitole zmínila podrobněji o výhodách internetu.

Výhodou internetu je celosvětový komunikační systém. Jeho všudypřítomnost a snadnost používání znamená, že lidé již nemusí fyzicky navštěvovat prodejní místa, aby uskutečňovali své obchodní aktivity. Není tedy nutná fyzická účast na místě konání obchodu. Usnadňuje také vyhledávat výhodné kontakty a nové trhy. Náklady na připojení k internetu denně klesají a náklady na posílání informací e-mailem nebo přes webové stránky jsou jen zlomkem nákladů standardního telefonu, faxu nebo poštovního, které jsou potřeba při klasickém jednání. Internetové sítě jsou tedy i relativně levné. Internet má značný vliv na efektivitu firemních obchodů, působí v oblasti prodeje, marketingu a usnadňuje podnikovou komunikaci. Chtějí-li firmy zůstat konkurenceschopné, pak musejí intenzivně využívat možností internetové komunikace a internetového obchodování.

Mezi speciální funkce OJ, jak již jsem zmínila, patří zobrazení nejlepší nabídky, semaforu a pořadí. Jednotlivé nástroje se liší efektem a vhodností jejich použití.

Nic není dokonalé a i zde se nejsou menší nedostatky. Nevýhodou je zde v dnešní moderní době závislost na internetu. Vše je závislé na internetovém spojení. Jeho výpadky zdržují průběh OJ, v horším případě hrozí ztráta dat. Připojení k internetu s sebou nese poplatky za

tuto službu. Vzhledem k současnému snižování cen technologií je však význam této nevýhody zanedbatelný. První registrování zástupců dodavatelů a udělení oprávnění vést aukce je administrativně náročné. U nových firem je nutnost provedení zkušební aukce, aby si vyzkoušeli funkčnost programu, ve kterém online jednání běží. Tím se dosáhne zajištění rovných podmínek pro všechny účastníky aukce. Účastníci se musí podrobně seznámit s principy a pravidly online jednání. Velkým nedostatkem může být nestabilita systému při jeho přetížení. Naprogramování aukce vyžaduje určitou kvalifikaci. Z tohoto důvodu neprovádí aukci všichni nákupčí z oddělení, ale pouze několik jedinců.

#### **4.6.5 Zhodnocení Holandské aukce**

Nazvaná „aukce na ruby,“. Je velmi podobná online jednání, s tím rozdílem, že se zde firmy netrumfují, ale vyhodnocují nabídku. Je opět přístupná přes portál [www.vwgroupsupply.com](http://www.vwgroupsupply.com).

Mezi výhody Holandské aukce lze zařadit snahu o větší účinek jednání. Projeví se zde opravdový zájem a my získáme nejlepší možnou nabídku. Ušetří čas a náklady na cestu. Vše probíhá v relativně rychlém sledu. Mezi další výhodou bych zařadila tzv. zkoušku na nečisto. Je zde možnost po oznámení s firmami si tuto holandskou aukci ozkoušet než dojde na „ostré“ jednání.

Opět mezi nevýhody bude patřit poplatek za připojení k internetu, kdy i Holandská aukce je závislá na připojení k internetu. Při pozdějším přihlášení je čas pro účastníka kratší, nečeká se na něj. Omylem zmáčknuté tlačítko, a dotyčný účastník tuto cenu nechce. Nelze znát potenciální nabídkové ceny těch, co vyhráli po jednání, ani prvotní nabídkové ceny dodavatelů

## 5 Modelový příklad

Jelikož se v některých případech jedná o strategická data, důvěrné a utajované informace, které dle smyslu zákonů č.140/1961 Sb., č.121/2000 Sb., č.513/1991 Sb., a č.101/2000 Sb., podléhají zákazu zpracovávat je, či užívat a rozšiřovat bez oprávnění společnosti Škoda Auto a. s., budou některá data záměrně zkreslená.

Bude názorně rozebrán příklad z praxe, který bude okomentován i s obrazovým doprovodem ze systému Globe včetně prezentace, jako vypracovaný klasifikovaný odhad, na kterém bude jasně vidět, jak celý proces funguje.

Bude se jednat o logistickou službu pro ŠA. Tento projekt je evidován ve ŠA pod názvem „Externí dodavatel logistických služeb pro sériové komponenty – Mladá Boleslav“ pod evidovaným číslem **SK 2013 000468**.

Odborný útvar plánování chce uskutečnit výběrové řízení na projekt „ Externí dodavatel logistických ploch pro sériové komponenty,„. Aby vůbec mohl tento projekt neboli obchodní případ vzniknout, odborné středisko musí zadat požadavek na nákup, na zaslání poptávky a zahájení výběrového řízení. Odborný útvar osloví útvar Nákup a vysvětlí, o co se jedná, popřípadě uskuteční schůzku a zároveň zašle technické zadání tzv. Lastenheft. Jakožto příslušný nákupčí zjistí, jaký je předpokládaný objem projektu, jaké jsou nominované firmy ze strany odborného útvaru plánování. Nominaci dalších dodavatelů je i v kompetenci Nákupu. Je to nastaveno tak, aby výběrové řízení nebylo v rozporu s korupcí a právě bylo maximálně transparentní. Každý jednotlivý nákupčí má přístup k oprávněným systémům, které jsou potřeba pro vykonávání výběrového řízení. V systému Globe je potřeba tento případ založit, aby začal proces běžet. V Globe se rozlišují případy podle objemu peněz. Buď je to obchodní případ do 100.000,- eur, to je tzv. malý globál a nad 100.000,- eur je to tzv. velký globál. Mezníkem zpracování případu v Globe je zde částka větší než 50.000 eur.

K zanesení nového případu do Globe dochází vždy zadáním základních dat, které jsou získány na základě technického zadání a objednáciho návrhu, a na základě komunikace s odborným útvarem plánování.

Jak již bylo zmíněno, jedná se o pracování v systému Globe, ve kterém je potřeba udělat několik kroků k procesu nákupu. V první řadě je důležitostí stanovit si o co se jedná či o jaká data, jako např. záměr nákupu projektu, hodnota projektu ve vybrané měně (systém sám přepočte k aktuálnímu kurzu v eurech), termín odevzdání nabídek, termín dodání, konto, ze kterého bude hrazeno, druh (investice, materiál, režie, ostatní), pro jakou značku koncernu. Jako podklad slouží ON, který se do systému nahrává.

V tomto případě na obrázku č. 16 lze vidět, že se jedná o poptání potencionálního externího dodavatele logistických služeb pro Mladou Boleslav.

Na základě poptávky je zde nutnost krátké stručné, ale výstižné specifikaci o co se jedná, jako například, že je požadováno externí skladování po dobu 3 let v Mladé Boleslavi se začátkem projektu k 1.1.2014.

Objem služby bude okolo 6.000.000 eur, kde termín odevzdání nabídek byl 1.4.2013, dodací termín byl 1.1.2014. Další důležitou informací bylo zde přiřazení e-class, tzn. interní rozdělení jednotlivých činností, pod kterou právě spadá externí skladování. Což je zde 25 07 22 00 - skladování externí (logistika). Jako podklad je zde potřeba nahrát ON, v uvedeném případě je to objednávací návrh pod číslem 100195786. V dolní části se automaticky vygeneruje odpovědný nákupčí ve VW, se kterým se projekt musí odsouhlasit. Pro oblast logistické služby je příslušným nákupčím z VW p. Zygler.

### Obrázek č. 16: Grunddaten – Základní data

The screenshot displays the 'Grunddaten' (Basic Data) section of a procurement process in the GLOBE system. The data includes:

- Item:** Lagerung extern (Logistik)
- Vendor (vom):** Michaela Subrova, MICHAELA.SUBROVA@SKODA-AUTO.CZ
- Budget:** 6.688.285 €
- Start Date:** 01.04.2013
- End Date:** 01.01.2014
- Internal Description:** Externe Dienstleistung fuer Lagerung und Crossdocking - 3 Jahren + 2 Jahren Option (Werk in Mlada Boleslav) ab 01.01.2014

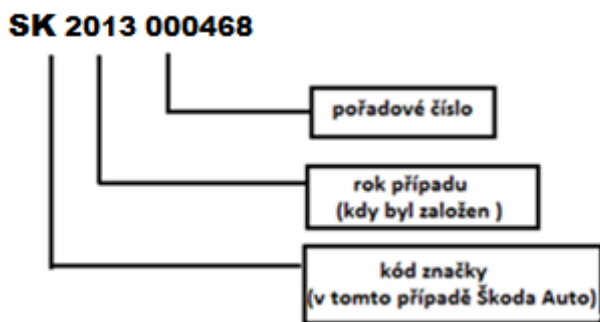
Red annotations on the image include a circle around the 'Grunddaten' header, a circle around the dates, and an arrow pointing to the 'Strategische Beschaffung' section.

Zdroj: Interní systém Globe

Když Globe nastaví stav procesu na „základní data zajištěna“, znamená to, že je nový případ založen. Systém mu automaticky přiřadí pořadové číslo. Každá značka má svůj interval pořadových čísel, která jsou v Globe chronologicky zařazena.



Obrázek č. 17: Pořadové číslo případu v systému Globe



Zdroj: Vlastní zpracování

Pod tímto číslem je evidovaný již založený případ a kdykoliv se k němu můžu vrátit či si vyhledat potřebné informace i po jeho uzavření. Tento projekt je evidován ve ŠA pod názvem „externí dodavatel logistických služeb pro seriové komponenty – Mladá Boleslav EDL služba“ – **SK 2013 000468**.

Následujícím krokem procesu je přidat seznam poptávaných tzv. „Bieterliste, které prochází schvalováním, jak interním tak koncernovým, opět podle finančního objemu projektu. Jak funguje schvalování „Bieterliste“? Od 50.000 do 100.000 eur se seznam dodavatelů neschvaluje. Od 100.000 do 249.990 eur „Bieterliste, schvaluje vedoucí NVS (tedy interní schvalování) a nad 250.000 eur se „Bieterliste“ schvaluje v Německu (koncernové schvalování), kde i oni mají možnost doplnit seznam dodavatelů a zároveň ho schvalují. Toto trvá cca 1 týden.

Obrázek č. 18: Bieterliste - „Seznam poptávaných“

Bieter	DUNS	Lieferant	Land	LOB	LOB	Genehmigungsgr.	AP	Marke
49-312-4935		Industrial Logistics Services CZ s.r.o.	CZ	Autv	0	Genehmigt	llj	SK
33-305-3449		CEVA Logistics GmbH	DE	Autv	0	Genehmigt	llj	VREL
53-773-1171		Rhenus AG & Co. KG	DE	Neu	0	Genehmigt	llj	SK
53-123-1917		TRANS-SEE SOCIETA' IMBITADA, TRANSPORTES SEJE	ES	Autv	0	Genehmigt	llj	SK
49-305-9821		SAPF BODHEMA s.r.o.	CZ	Autv	1	Genehmigt	llj	SK
34-428-4261		Autoluxion GmbH	DE	Autv	0	Genehmigt	llj	VREL
33-500-2522		B/E Automotive Logistics Beteiligungs-GmbH	DE	D&B	0	Genehmigt	llj	SK
36-054-5842		S&S Autoversystemtechnik s.r.o.	CZ	Autv	0	Genehmigt	llj	SK
49-522-7030		Scheduka Beklebens Services	CZ	Autv	1	Genehmigt	llj	SK
42-361-7934		AUT Carochraft s.r.o.	CZ	Autv	0	Genehmigt	llj	SK

Zdroj: Interní systém Globe

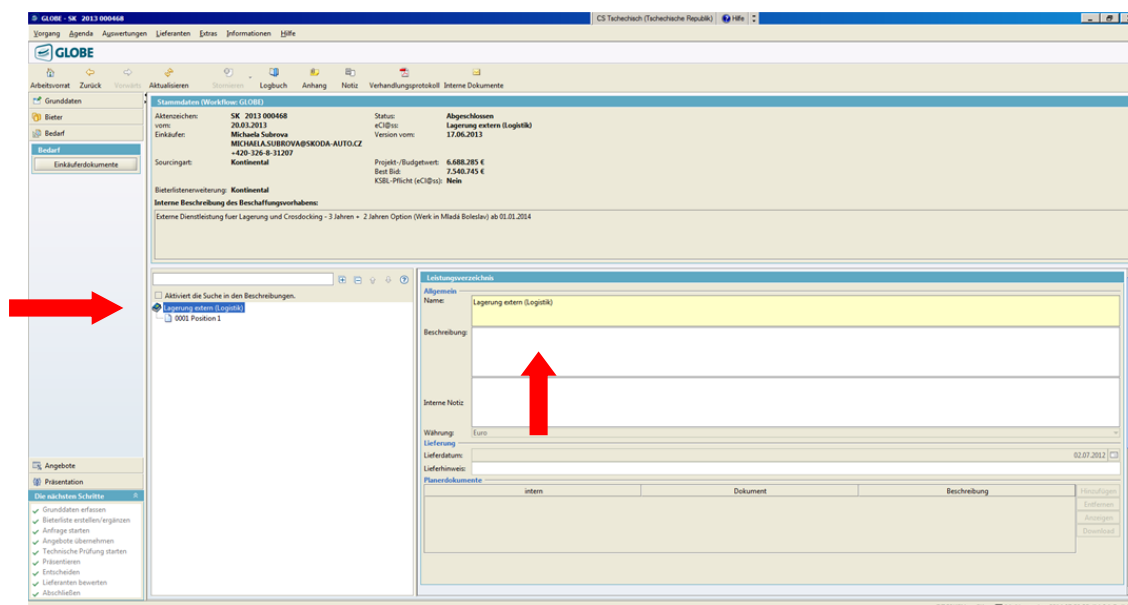
Na obrázku č. 18 v červeném kroužku je znázorněn list seznamu poptaných dodavatelů, které jsou přidávány na základě zkušeností a již dosavadní spolupráci. Jelikož tento projekt má objem okolo 6.000.000 eur, schvalovací proces říkající o přidání firem, jak z pohledu ŠA tak dále sem byly firmy přidány z koncernu VW.

Nominované firmy zde byli například Preymesser, Ceva logistic GmbH, Schnellecke Bohemia servis, AWT Cechofracht, SAPE Bohemia a další. Veškeré firmy, které s firmou Škoda a VW chtějí spolupracovat musí být zaregistrováni na online platformě, musejí mít číslo DUNS (viz podrobně v další kapitole). Tato online spolupráce je důležitá pro komunikaci mezi firmou a potenciálním dodavatelem.

Po schválení „Bieterliste“ se rozešlou poptávky právě na schválené firmy. Po přidání firem následuje poptávkové řízení ze strany Škod Auto. Rozeslání poptávky obsahuje technické zadání, průvodní dopis (viz. příloha č. 18) a popřípadě přílohy. Jsou zde dvě možnosti, posílat poptávku ručně, tedy jak bylo zmíněno pomocí emailu s průvodním dopisem vlastního znění, nebo je zde možnost mnohem rychlejší, a již v dnešní době je samozřejmostí, poptávka online, kde sám systém Globe po zadání online dat a technického zadání, sám utvoří poptávku i s průvodním dopisem.

Průvodní dopis obsahuje pouze důležité informace pro potenciálního dodavatele. Tím je název a číslo poptávky, objem peněz, datum dodávky, kontakt na manažera z firmy a kontakt na odpovědného nákupčího. Online poptávka je výhodou, která přináší úsporu času.

**Obrázek č. 19: Bedarf - „Potřeba“**



Zdroj: Interní systém Globe

Na obrázku č. 19 lze vidět automatické zpracování poptávky, která se sama odešle na zadané dodavatele, po nahrání potřebných dokumentů se specifikací zadávaného projektu.

Firmy mají určitý čas na vypracování nabídky. Čas je určen podle náročnosti projektu, ale většinou to bývá 3 až 4 týdny, také záleží na náročnosti projektu a objemu peněz.

V uvedený den a čas firmy odevzdají své zpracované nabídky. Jelikož ve většině jsou nabídky posílány online, online také chodí zpět do systému, kde jsou jednotlivým nákupčím nabídky vyzvednuty. Ovšem některé i tak mohou přijít osobně. Po shromáždění všech nabídek je důležité, aby nabídky byly otevřeny najednou.

Dále je proces mechanicky zpracován, ale pro určité kroky ne systémem. Samozřejmě výsledky získané z ostatních kroků procesu nákupu bude zaneseno do systému Globe. Jak už bylo zmíněno firmy buď vloží nabídku do systému Globe online, nebo doručí nabídku na email odpovědného nákupčího, či starým způsobem, kdy firmy dávají nabídku osobně ve dvou vyhotoveních. Jednu si bereme my jako nákupčí a druhou dostane odborné středisko spolu s technickým zadáním.

## Obrázek č. 20: Angebote – „Nabídky“

The screenshot shows the GLOBE system interface for a procurement project. The main table lists the following bids:

VIA	DUNS	Lieferant	AP	Land	NV	Status	WSA	TP-Ergebnis	Vor Prüfung	Nach Prüfung	Nach Verha...n	Nach Paketverhandl...	Paket	VB-Status	Kommunikation	Automatische Absage	Angebot angefordert zum
V	49-523-0000	Schnecke Bohrer Service	DE	DE	X	Verhandlungspartner	technisch I.G.	X	9.820.959 €	9.820.959 €	7.212.078 €				manuell		
V	49-523-0000	TH-Linx s.s.	CZ	CZ	X	Verhandlungspartner	technisch I.G.	X	11.288.066 €	11.288.066 €	7.826.490 €				manuell		
V	55-5-5317	TRANS SESE SOCIEDAD LIMITADA, TR...	ES	ES	X	Verhandlungspartner	technisch I.G.	X	9.846.070 €	9.846.070 €	9.962.381 €				manuell		
V	49-523-0000	DHL Supply Chain s.r.o.	CZ	CZ	X	Verhandlungspartner	technisch I.G.	X	13.145.303 €	13.145.303 €	9.934.959 €				manuell		
V	30-126-0000	SCHENKER spol. s r.o.	CZ	CZ	X	Verhandlungspartner	technisch I.G.	X	14.550.043 €	14.550.043 €	11.966.423 €				manuell		
V	30-126-0000	Duvenbeck Logistik GmbH	AT	AT	X	Verhandlungspartner	technisch I.G.	X	15.893.013 €	15.893.013 €	13.444.633 €				manuell		
V	49-514-7076	T.CARGO a.s.	CZ	CZ	X	Verhandlungspartner	technisch I.G.	X	26.688.683 €	26.688.683 €	19.889.035 €				manuell		

Zdroj: Interní systém Globe

Na obrázku č. 20 lze vidět datum odevzdání nabídek, který musí být specifikován už na začátku výběrového řízení. V tomto případě bylo nastaveno odevzdání nabídek 1.4.2013. Poté

co uplynul požadovaný termín, je označen červeně, upozorňující právě ukončení odevzdání nabídek. U označení červené šipky lze vidět, které firmy nabídky odevzdaly či naopak, a které firmy se nevyjádřily k danému projektu.

Vpravo dole v červeném kroužku je zobrazeno tlačítko pro vyzvednutí nabídek, které si pak jednotlivý nákupčí uloží online na požadované úložiště, kde mu budou kdykoliv k dispozici. Bylo obdrženo cca 8 nabídek od firem například jako je M. Preymesser, Schnellecke Bohemia Servis, Duvenbeck Logistic, C.S. Cargo, Schenker spol.s.r.o, DHL Supply Chain, Grupo SeSé, SAPE CZ, s.r.o. a další. Následujícím krokem je vypsání částek před jednáním, po jednání do systému, aby nás pustil dále, tedy k přípravě na prezentaci.

Zaznamenání nabídek od firem a jejich hodnotový objem daného projektu se vypisuje i do tzv. „Submisního protokol“ (viz příloha č.19) Protokol se nechá podepsat odborným střediskem, a tím zároveň dojde k předání.

Po předání nabídek má odborné středisko čas na vyhodnocení nabídek, obvykle to bývá 2 až 3 týdny, samozřejmě čím dříve, tím lépe. Na základě vyhodnocení nabídek odborné středisko vyplní tzv. Vergabevorschlag a zašle ho na nákup. V tomto tendru SK 2013 000468 bylo vyhodnoceno útvarem plánování 8 nabídek z toho 7 technicky vyhovujících a 1 nevyhovující konkrétně od firmy SAPE CZ,s.r.o. (viz příloha č. 20) a to k 2.5.2013. Jednou z vybraných nabídek (nabídka firmy Preymesser spol, s.r.o. (viz příloha č. 21), lze poukázat na její zpracování na základě poptávky a požadavků dle technického zadání ze strany Škoda Auto,a.s.

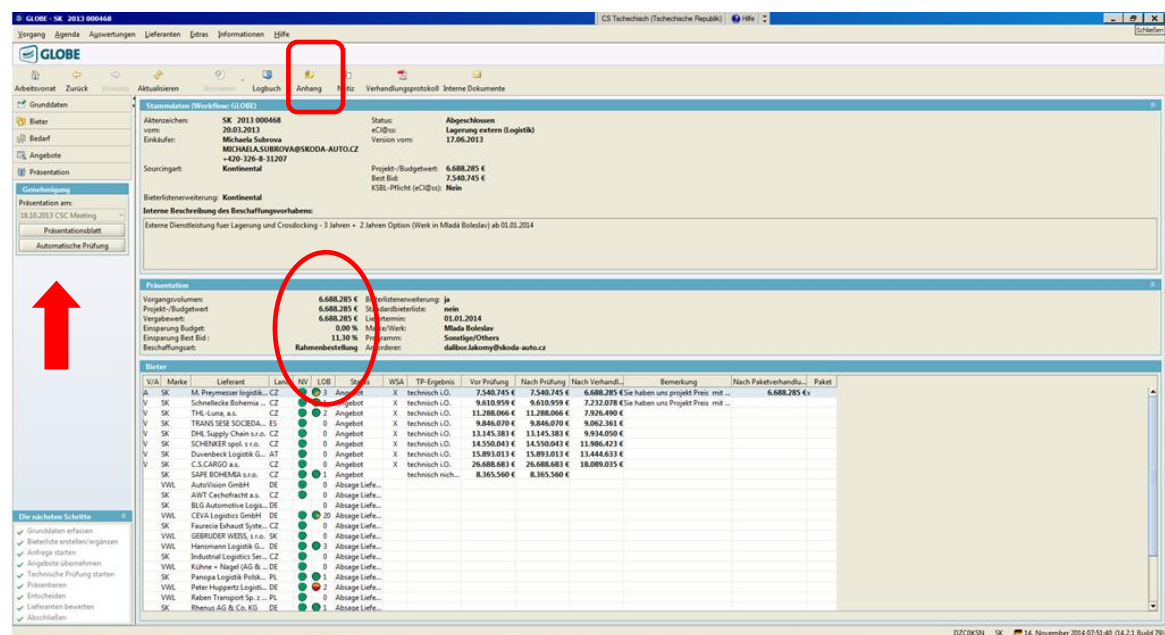
Mohla by být na místě otázka, proč takový velký podnik si objednáva takovouto službu? Škoda Auto je jednou z největších automobilek, tudíž se zaměřuje na výrobu aut, a ne na skladování. I tak se proto firmě Škoda Auto vyplatí si tuto službu objednávat. Mají už dlouholeté zkušenosti s dodavateli, kteří tuto službu zvládají naprosto bravurně. Je to pro podnik ŠA jednodušší, časově nenáročné, levnější než by museli sami realizovat a zaškolovat nové lidi. Hrozilo by zde riziko. Proto tuto službu bere ŠA jako za nejlepší možnost zefektivnění ze své strany.

Na základě cenově technicky vyhovujících nabídek od firem nákupčí začíná projednávat tzn., že zahajuje cenové jednání „Jednacím protokolem“, kde bude uveden název firmy, předmět případu, kontakt nákupčího i dodavatele, tzn. telefon a emailovou adresu. Nechybí stanovený target, tzn. cenu na kterou by bylo možné dodavatele dostat. Jednací protokoly jsou rozeslány a čeká se na ceny, které firmy nabídnou (viz příloha č. 22). Jelikož tato služba souvisí společně s další logistickou službou a to pronajmutí budovy na skladování,

je nutné v tuto chvíli projednat množstevní slevu tzv. Paketovou slevu (viz příloha č. 23). Ta se vyjednává automaticky, pokud jsou dva projekty stejného druhu či stejných synergií. V tomto případě byl projednán paket s případem SK 2013 000467, který se týká také logistické služby, konkrétně pronájmu budovy k již nakupované služby skladování a crossdocking.

Posledním krokem v systému Globe je zajištění prezentace. Prezentaci, kterou musí schválit vedení se připravuje na základě jednacího protokolu a nabídky firmy. Jejím cílem je udělat tzv. srovnání cen technicky vyhovujících i nevyhovujících firem před jednáním a po jednání, aby zde byla viditelná poskytnutá sleva. Z toho je jasně vidět, která firma tuto zakázku dostane. Dochází k nahrání prezentace do Globe - Anhang, a zároveň je nutné přihlásit případ na prezentační den, a to nejpozději ve čtvrtek do 12.00 hodin. Ta se pak prezentuje před vedením podle objemu peněz, tzn. jestli bude prezentována na interním Premeetingu, Videokonferenci nebo na CSC. Prezentace, které jsou na středěční videokonferenci musí být konzultovány s příslušným nákupčím ve Wolfsburgu.

**Obrázek č. 21: Präsentation – „Prezentace“**



Zdroj: Interní systém Globe

Na obrázku č. 21 lze vidět vloženou prezentaci označenou v červeném čtverci. Budget projektu, který je cca přes 6 milionů eur, tzn., že se bude prezentovat v pondělí na interním premeetingu, tak i ve středu na videokonferenci s VW, a tedy i v pátek na CSC grémium. Dále u červené šipky je možné prezentaci přihlásit na agendu všech případů. Poté následuje schválení

či neschválení a je už znám vítěz výběrového řízení. Na jednotlivém nákupčím je pak zaslat oznámení firmám o výsledku a vystavení objednávky.

Excelovský soubor zvaný Presentace, zahrnuje základní informace o projektu, včetně konečné ceny, za kterou se zakázka zadává na dodavatele. Obsahuje jednotlivé cenové kalkulace, detailní cenové listy, objednávané věci, služby a další, včetně benchmarku v porovnání s nakupovanými případy v minulosti, včetně platebních podmínek, penále a také je zahrnut přepočítání eur odsouhlasené s controllingem. Na základě vybraného příkladu z praxe, byl proveden klasifikovaný odhad, který je zobrazen v prezentaci, tedy v excel sešitu (viz příloha č. 24), tedy v příloze prezentace lze vidět vítěznou firmu Preymesser, která se jím stala na základě nabídky a jednacího protokolu. Objem zakázky je zde okolo 7 mil eur, s opcí na dva roky okolo 11 mil eur, kde přepočítaným eurem v tu dobu okolo 26 Kč na 1 euro. Na dalším listě je zobrazeno, co přesně chceme objednat za firm ŠA, tedy jedná se o ostatní službu a transport včetně skladování a crossdockingu. Na dalším listě je zobrazení hal, ze kterých byla možnost výběru včetně haly Preymesser. Součástí je zde cenové srovnání nabídek od poptaných firem, kde v červeně označeném rámečku je vidět nejlepší nabídka od firmy Preymesser, právě s touto cenovou nabídkou se bude pracovat dále. Na základě nabídky, jak již bylo zmíněno lze vidět v listu Einzelpreisevergleich úplný rozpad cen na základě nabídek technicky vyhovujících, což zde je firma Preymesser, Schnellecke a DHL. Lze vidět ceny skladování a crossdockingu před jednáním i po jednání, které dále obsahují transport a ostatní služby pro jeden rok, a zároveň pro 3 roky a 2 roky opce, kde jsou zafixovány ceny při dalším objednání. U firmy Preymesser je to okolo 7 mil eur, Schnellecke okolo 7,5 mil eur a u firmy DHL okolo 10 mil eur. Z toho je jasný vítěz firma Preymesse, která poskytla největší slevu, tzn. cca. 12% na zakázku na 1 rok, což znamená okolo 8% na 3 roky plus jde zde fixovaná cena na 2 roky opce pro příští objednání. Na následujícím listu lze vidět detailní rozpad cen služby a transportu u skladování a crossdockingu už jen od firmy Preymesser, na kterého se bude zadávat zakázka. Jak je zvykem u každého případu, pokud jsou zde viditelné synergie je na místě vyjednat paket, tedy slevu v rámci dalšího realizovatelného projektu. V tomto případě byl paket projednán s případem SK 2013 000467 s nulovým % slevy. Následuje benchmark, který dává informaci či přehled cenového srovnání oproti minulým rokům. V tomto případě si zde firma Preymesser stojí srovnatelně s minulou zakázkou, což je okolo 12% sleva, tedy pro jednotlivého nákupčího směrodatné a důležité. Jsou zde vidět veškeré úspory, které byly projednány. Dále jsou doplněny ostatní přílohy

včetně Vergabevorschlagu. Po dokončení veškerých náležitostí a úprav, včetně odsouhlasení s p. Zyglarem ve VW a vedoucím ve Škoda Auto, a.s. je možné případ prezentovat.

Shrnutím k celému případu se automaticky vygeneruje tzv. prezentační list, který slouží k přehledu vypracovaného tedy nakupovaného případu. Zda-li se objednává službu poprvé, či je to dodatek k předešlému případu nakupovaného z minulých let, počet poptaných firem, vítěz výběrového řízení s nejlepší cenou. Je zde viditelná nejlepší nabídka, vyjádřená úspora v % i v eurech a je známa, jak cena před jednáním, tak i cílová cena po jednání.

## Obrázek č. 22: Präsentaion Blatt – „Prezentační list“

The screenshot shows a web browser window displaying a procurement system interface. The main content is a 'Prezentační list' (Presentation Sheet) for a project titled 'VOLKSWAGEN Konzern - Kontinental. Beschaffung Allgemein'. The project is marked as 'Abgeschlossen' (Completed) and dated 18.10.2013. The project description includes 'Beschreibung des Projektes bzw. Beschaffungsvorhabens' and 'Externe Dienstleistung fuer Lagerung und Crossdocking - 3 Jahren + 2 Jahren Option (Werk in Mlada Boleslav) ab 01.01.2014'. The project details table shows: 'Altenzeichen: SK 2013 000468', 'Bestellung: 26272331641', 'Projekt-/Budgetwert: 6.688.285 €', 'Best Bid: 7.540.745 €', 'Vorgangsvolumen: 6.688.285 €', and 'vC@to: 25.07.22.00 Lagerung extern (Logistik)'. Below this, there is a table for 'Lieferantenübersicht' (Supplier Overview) with columns for 'Marke', 'Lieferant', 'Land', 'Angebotstatus', 'Vor Techn. Prüfung', 'Vor Verhandlung', 'Nach Verhandlung', 'Diff. Budget', and 'Bemerkung'. The table lists various suppliers and their offers, with the winning bid from M. Preymesser Logistik, spol. s r. o. (CZ) at 6.688.285 €. The table also shows the budget and best bid values: 'Einsparung Budget: 0,00 % Einsparung Budget: 0 €' and 'Einsparung Best Bid: 11,30 % Einsparung Best Bid: 852.460 €'.

Marke	Lieferant	Land	Angebotstatus	Vor Techn. Prüfung	Vor Verhandlung	Nach Verhandlung	Diff. Budget	Bemerkung
SK	M. Preymesser Logistik, spol. s r. o.	CZ	Angebot	7.540.745 €	7.540.745 €	6.688.285 €	0 €	Sie haben uns projekt Preis mit Vorgang Nr. SK 2013 000467 anboten.
SK	Schnellecke Bohemia Services	CZ	Angebot	9.610.959 €	9.610.959 €	7.232.078 €	-543.793 €	Sie haben uns Projekt Preis mit Vorgang Nr. SK 2013 000467 anboten.
SK	THL Lume, a.s.	CZ	Angebot	11.288.066 €	11.288.066 €	7.926.490 €	-1.238.205 €	
SK	TRANS SESE SOCIEDAD LIMITADA TRANSPORTES SESE	ES	Angebot	9.846.070 €	9.846.070 €	9.962.361 €	-2.374.078 €	
SK	DHL Supply Chain s.r.o.	CZ	Angebot	13.145.383 €	13.145.383 €	9.934.050 €	-3.245.765 €	
SK	SCHENKER spol. s r. o.	CZ	Angebot	14.550.043 €	14.550.043 €	11.986.423 €	-6.290.138 €	
SK	Düwenbeck Logistik GmbH	AT	Angebot	15.893.013 €	15.893.013 €	13.444.633 €	-8.755.348 €	
SK	C.S.CARGO s.r.o.	CZ	Angebot	26.688.683 €	26.688.683 €	18.089.036 €	-11.400.759 €	
SK	SAPF BOHEMIA s.r.o.	CZ	Angebot (technisch nicht I.O.)	8.365.560 €	8.365.560 €			
VWL	AutoVision GmbH	DE	Absage Lieferant					
SK	AWT Czechochad a.s.	CZ	Absage Lieferant					
SK	BELG Automotive Logistics Beteiligungs-GmbH	DE	Absage Lieferant					
VWL	CEVA Logistics GmbH	DE	Absage Lieferant					
SK	Faurecia Exhaust Systems s.r.o.	CZ	Absage Lieferant					
VWL	GEBRÜDER WEISS s.r.o.	SK	Absage Lieferant					
VWL	Hansmann Logistik GmbH	DE	Absage Lieferant					
SK	Industrial Logistics Services CZ s.r.o.	CZ	Absage Lieferant					
VWL	Kühne + Nagel (AG & Co.) KG	DE	Absage Lieferant					
SK	Panopa Logistik Polska Sp. z o.o.	PL	Absage Lieferant					
VWL	Peter Huppertz Logistik GmbH	DE	Absage Lieferant					
VWL	Raben Transport Sp. z o.o.	PL	Absage Lieferant					
SK	Rhinus AG & Co. KG	DE	Absage Lieferant					
VWL	Rudolph Automotive Logistik GmbH	DE	Absage Lieferant					
SK	SAS Autosystemtechnik s.r.o.	CZ	Absage Lieferant					
VWL	Schramm, Tura & Brückel Logistik GmbH	DE	Absage Lieferant					

Zdroj: Interní systém Globe

Na obrázku č. 22 lze vidět vítěz pro zakázku SK 2013 000486 se na základě cenového jednání ve veřejné soutěži se stala firma M.Preymesser Logistik, s.r.o. za cca 6.000.000 eur, tedy se stává externím dodavatelem pro logistickou službu ve ŠA. Je zde viditelná úspora okolo 12 %. Tato služba bude objednána na dobu 5 let (3 roky + 2 roky opce, kde jsou k dispozici zafixované ceny z aktuálního případu). Po odprezentování a schválení případu, se výsledek oznámí firmě a vystaví se objednávka, která se zašle na adresu dodavatele. Hodnocení dodavatele, které následuje před uzavřením případu bylo kladné, nejen díky dlouholeté, ale i bezproblémové spolupráci. Poté je případ uzavřen.

## 6 Návrh efektivnějšího využití v procesu nákupu

Tato kapitola bude pojednávat o návrhu zefektivnění procesu nákupu logistické služby ve vybraném podniku Škoda Auto, a.s., který bude spočívat například v návrhu vytvoření prosebního centra jako podpora nákupu. Zlepšení dosavadního procesu v C-Teile, lepší informovanost mezi nákupem a ostatními odděleními, zlepšení využití systémů, které jsou součástí procesu nákupu, bez kterých nelze fungovat. Například konkrétní zefektivnění v systému Globe. Jelikož v dnešní době jsou informační technologie hnací silou a rozvíjícím se trendem a to ve všech oblastech, jak soukromého tak pracovního života. Tento rychlý rozvoj přináší logicky i značné finanční a časové nároky na neustálé zvyšování kvalifikace všech, kteří IT technologie využívají. Spousta procesních činností se dnes využívá stále více a více. Může nastat problém, že ne všichni pracovníci se účastní těchto procesů, nejsou schopni důkladně zvládnout náročnost všech takových systémů. Tak, jako např. profesionální fotbalový tým může dosáhnout nejlepších výsledků jedině kolektivní hrou, kdy každý hráč zastává určitou funkci v týmu. Kde každý je jedním z článku týmu, kde je on z týmu tím nejlepším. Zde by bylo vhodné činnosti ve všeobecném nákupu více specializovat.

### Vytvoření týmu procesního centra jako podpora

Možným řešením, jak vylepšit efektivitu procesu nákupu, by mohlo být vytvoření jakéhosi procesního centra. Tím je myšleno malé skupiny odborníků, znajících perfektně prostředí a procesy nákupu, by se specializovala na podporu všech nákupčích, co se informačních systémů a procesů týče, a byla by pak schopná vytvořit stabilní podporu ostatním kolegům nákupčím. Během absolvování praxe bylo upozorováno, že některé moderní aplikace využívají jen někteří nákupčí. Ostatní, kteří nemají potřebu použít některou z těchto pokrokovějších metod příliš často, tedy pustit se do procesu, který jim není rutinou, přirozeně tyto příležitosti odmítají a raději zvolí jim známý, ale zastaralý přístup. Je to logické, protože užití aplikace např. pro online jednání jednou ročně znamená, při takovéto nízké frekvenci užití, vždy tuto aplikaci opět nastudovat a zatěžovat zkušenější kolegy otázkami, případně výpomocí. Navíc je časté, že v rámci plnění běžných úkolů není dostatek času na nové a nové metody a postupy. Také jakákoliv účast na nových procesních produktech vyžaduje, aby se těchto projektů účastnili zástupci všeobecného nákupu. Tím, že není jasně definováno, kdo je za tuto činnost odpovědný, dostávají tyto projekty na starost nejlepší pracovníci z řad nákupčích či většinou z řad koordinátorů. Protože se jedná o nejlepší



pracovníky, kteří jsou značně úkolováni náročnými obchodními případy vyžadujícími intenzivnější přístup. Poté je dosahováno stavu, kdy ani tito vynikající nákupčí nejsou schopni všechny úkoly zvládat v té nejlepší kvalitě.

Tým procesního centra by mohl mít ve své kompetenci veškeré nové projekty, byl by v kontaktu se svými partnery z koncernu a s oddělením IT, které nové aplikace musí po technické stránce připravit a oživit a stávající udržovat v provozuschopném stavu.

Vedle nových projektů by se tento tým věnoval veškeré administrátorské správě pro všechny pracovníky všeobecného nákupu, prováděl by podporu dodavatelů při procesu „onboardingu“, byl by zodpovědný za programování a vedení online jednání a holandské aukce. Vzhledem k zastupitelnosti takto specializovaných pracovníků navrhuji, aby tento tým byl složen minimálně ze dvou osob, v případě kdyby jeden z pracovníků vypadl, a mohl být stoprocentně zastoupený.

### **Informovanost mezi odděleními nákup a plánování**

V interních směrnicích existuje proces pro každý útvar. V tomto případě z praxe je zřejmé, že v některých krocích se nedodržují dané postupy. Poněvadž nákup je zaštiťujícím útvarem, je potřeba tento postup standardizovat, tak aby nebyly porušována pravidla. Možným řešením by zde mohlo být vytvoření interního manuálu, který by sloužil pro efektivnější a transparentní spolupráci mezi útvarem nákup a plánování.

### **Benchmark**

Jak již bylo zmíněno, benchmark nebo-li cenové srovnání má za úkol každý nákupčí k projektům nad 100.000 eur. V tomto případě je povinností mít co nejvíce podkladů k možnosti cenového srovnání shodných položek nabídek technicky vyhovujících firem.

Zde by bylo vhodné sjednotit standardizovanou tabulku, týkající se rozpadu požadovaných položek zakázky. Ta by byla zaslána firmám, které by poté museli svou nabídku přizpůsobit, právě této námi požadované tabulce.

I z dlouhodobého hlediska je tento návrh přínosný i pro rozpad cen pro přípravu prezentace v listu „Einzelpreisvergleich“. V případě nákupu stejného zařízení či služby do budoucna, by právě tato tabulka sloužila k jednoznačnému porovnání cen za položky, či hodinové sazby například nakupovaných z minulých let. Což nám dává ucelený pohled na vývoj cen.

## **Úspory v C-Teile**

Jak již bylo zmíněno C-Teile (CTM), kde jde o automatické objednávání systémem na 1 dodavatele bez výběrového řízení do 5.000 eur. Slouží k hromadnému zpracovávání menších požadavků na objednávku. V tomto případě by mohlo dojít k zefektivnění ve smyslu úspor. Kdyby se každý požadavek s finančním objemem do 5.000 eur projednával, alespoň minimálně 5% na případu by se mohlo ušetřit. Těchto objednávek je průměrně 40.000 za rok.

Konkrétně v roce 2014 jsou zaznamenány objednávky v hodnotě cca 43.000.000. V tomto případě dle možného návrhu projednání by se zde mohlo ušetřit alespoň.

Po delší konzultaci s několika pracovníky bylo toto doporučení zamítnuto, na základě pádných argumentů. Bylo vysvětleno, že samozřejmě na první pohled by se vykazovaly úspory, ale lidé, které by museli zpracovávat již zmíněné množství objednávek by se naopak finančně nevyplatilo.

## **Objednávky**

Jsou v informačním systému prováděny do značné míry manuálně. Objednávky jsou schvalovány a archivovány v papírové podobě, nejsou skenovány a přenášeny automaticky do informačního systému.

Možným řešením by zde znamenalo založit databanku, ve které by se evidovali všechny objednávky a automaticky by byly propojovány v systému Globe společně s uzavřením případu.

## **Texty v objednávkách**

Co se týče vystavování objednávek, zde by bylo možné vzít v úvahu usnadnění ve vpisování automatických textů. Místo zdlouhavého vypisování kodu, které v sobě obsahují automatický text do jednotlivých kolonek, kterých není málo. V souhrnu je objednávka o 11 stránkách textu.

Zde by byla vhodná velká úspora času, kdyby všechny potřebné kody s automatickými texty byly sloučeny do jednoho stejně jako jednotlivé kolonky. Stačil by zde pouze jeden klik a veškeré potřebné texty by byly automaticky nastaveny.

Toto zlepšení by se jevilo jako velmi přínosné pro každého nákupčího, hlavně v době, kdy se v danou chvíli, kdy se mu nahromadí více objednávek, aspoň by tak měl čas i na jiné pracovní úkoly než jen vypisovat objednávky.

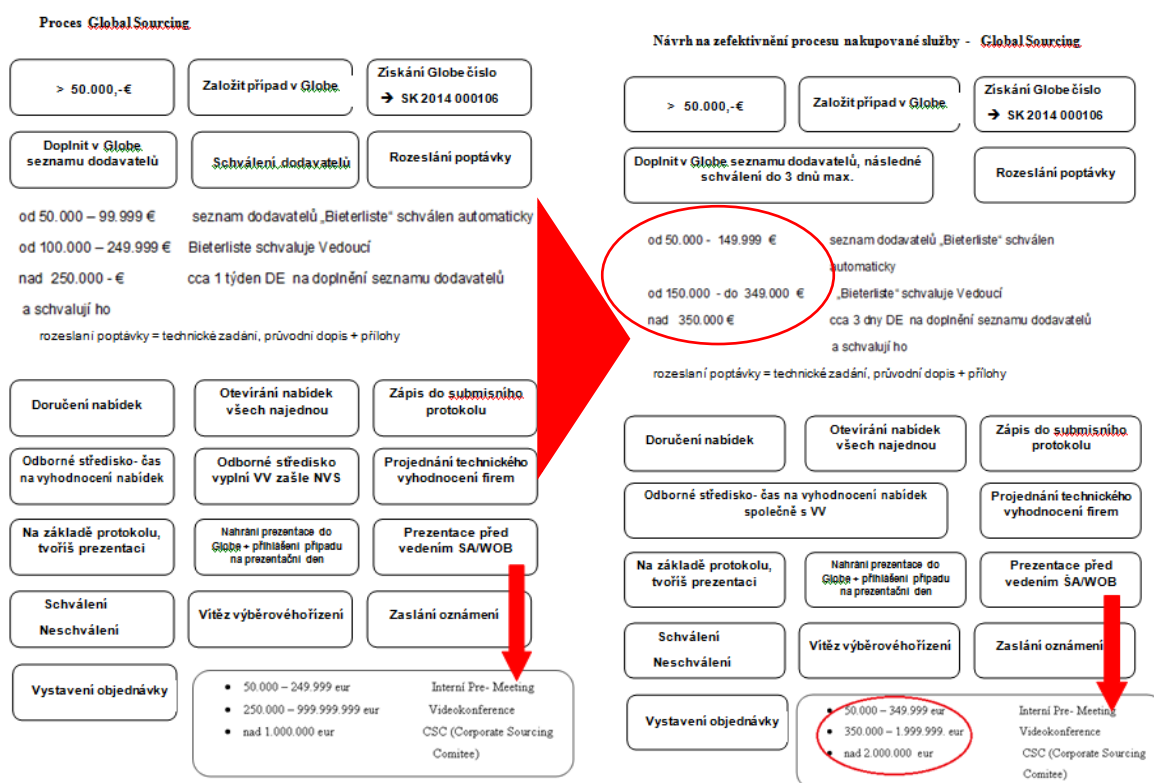
## Zlepšení procesu v systému Globe

Návrhem autorky diplomové práce je časové a finanční zefektivnění nákupního procesu v systému Globe.

Bude vytvořen návrh na posunutí dosud stanovených finančních hranic objemů zakázek v případě schvalování seznamu poptávaných firem – „Bieterliste“ a případů pro prezentaci. Tento návrh by měl být největším přínosem, jak finančním a časovým, tak pro jednotlivé nákupčí ve ŠA a VW, ale také nese sebou určitou zodpovědnost pro značku koncernu.

Samozřejmě je na zvážení všeobecného nákupu, aby si takovouto změnu na oddělení vyhodnotil, zda je pro něj výhodná či ne. Změna se zde jeví jako schůdná cesta ke zlepšení či zefektivnění procesů na nákupu.

### Schéma č. 11: Zefektivnění procesu nakupované služby – Global Sourcing



Zdroj: Vlastní zpracování

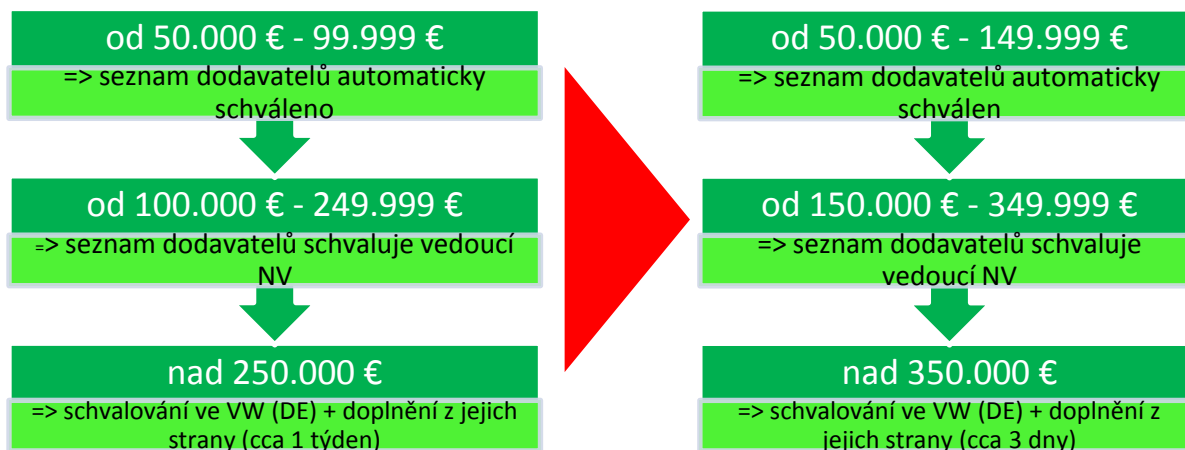
Na schéma č. 11 lze zpozorovat dosud nastavený proces Global Sourcing, včetně nastavených finančních hranic pro schvalování Bieterliste a časy prezentací. Niž bude podrobně popsáno zamýšlené zlepšení.

## Zefektivnění schvalování Bieterliste

Proces schvalování je nastavený od částky 50.000 eur a více, kde seznam poptávaných, tzv. Bieterliste se neschvaluje vedoucími, ale je automaticky schválen systémem a může se pokračovat bez jakékoliv překážky v procesu, tedy bez čekání. Dále je nastavena částka od 100.000 eur do 249.000 eur, kde Bieterliste schvaluje vedoucí nákupu (tedy ve Škoda Auto, a.s.). Poslední částkou jsou případy nad 250.000 eur, kde schválení je podřízeno koncernu VW, mající možnost podle uvážení další dodavatele přidat, a zároveň schvalují minimálně do týdne.

Jelikož cílem je proces zefektivnit, bylo by zde v úvahu tyto hranice posunout. A to následujícím způsobem, který lze vidět níže na schéma č. 12.

**Schéma č. 12: Zefektivnění schvalování Bieterliste (seznam poptávaných /dodavatelů)**



Zdroj: vlastní zpracování

Na schéma č. 12 lze vidět zefektivnění a to na částku až 149.000 eur, kde jak už bylo řečeno, by automaticky sám systém případy do této částky sám schvaloval. Dále od částky 150.000 eur do 349.000 schvaluje seznam dodavatelů vedoucí ve ŠA. A nad 350.000 bude schvalování v koncernu ve VW, s tím že bude zkrácena doba schvalování a přidání dodavatelů na 3 dny. Tímto by měl proces mnohem rychleji fungovat, hlavně u případů do 349.000, ale i u případů nad 350.000 eur, kde je jich zastoupené největší množství.

## Zefektivnění finančních hodnot pro prezentace

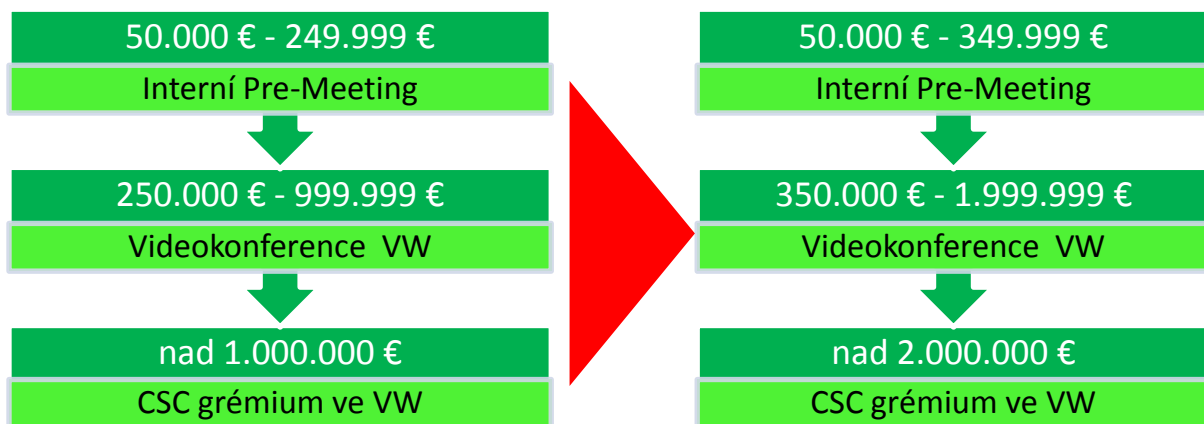
Dalším zefektivněním, které by zároveň mělo navazovat na premeeting případů. Opět je proces nastavený podle částek, tedy objemu případů. Jsou zde tři hranice, od kterých se odvíjí, kdy a kde bude případ prezentován.

Původně je proces nastaven od částky 50.000 eur do 249.000 eur, kde veškeré případy budou prezentovány na interním premeetingu ve ŠA za účasti koordinátora, vedoucího NVS a německého vedoucího NV. Tyto prezentace se většinou konají v pondělí od 15 hod do 17 hod.

Druhou hranicí je od 250.000 eur do 999.999 eur, kde jsou případy prezentovány na videokonferenci online do koncernu VW. Tyto případy jsou v rámci abstimmungu (odsouhlasení s určeným nákupčím ve VW) prezentovány i na interním premeetingu z důvodu kladného schválení právě na videokonferenci, která se koná vždy ve středu od 10 hod do odpoledních hodin podle oblastí případů.

Třetí hranice je nad 1.000.000 eur, kde jsou případy odprezentovány nejvyšším vedoucím ze ŠA NV na CSC grémiu ve VW, který se koná vždy v pátek. I tyto případy procházejí jak interním premeetingem tak jsou prezentovány i na videokonferenci z důvodu transparentnosti a schválení.

### Schéma č. 13: Zefektivnění Pree-metingů



Zdroj: vlastní zpracování

Zde je také prostor pro zefektivnění a to pouze hranic částek jednotlivých případů. A to následujícím způsobem, který lze vidět na schéma č. 13.

První hranice budou tvořit případy od 50.000 eur do 349.00 eur. Druhou hranicí částky od 350.000 eur do 1.999.999 eur a v posledním případě budou tvořit případy nad 2.000.000 eur.

Toto zefektivnění lze brát jako kladné a velmi přínosné, jelikož by se mělo ušetřit mnoho času, a zároveň i finance, jelikož se bude s dodavateli více jednat v rámci těchto hodnot, více na ně tlačit z hlediska úspor, aby případ lépe prošel i v rámci transparentnosti.

### Zefektivnění v číslech

Již zmíněnými návrhy či doporučeními na zlepšení procesu nákupu, který je závislý na informačních systémech, lze shrnutím zmínit ještě jeden velice důležitý poznatek, který se významnou měrou týká celkových úspor v závislosti na počtu uskutečněných obchodních případů.

Na obrázku č. 23 by měl být vidět následek zefektivnění procesu nákupu, zpracovávaný a evidovaný v systému Globe. Jsou zde vidět, jaká by měla být optimalizace po zavedení návrhu posunutí finančních hranic obchodních případů.

**Obrázek č. 23: Zefektivnění procesu nákupu v rámci úspor**



Zdroj: Interní materiály: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno na obrázku je vidět posunutí finančních hranic obchodních případů. Dle klasifikovaného odhadu lze vzít v úvahu počet případů 42.687 v hodnotě 23,1 miliard eur.

V původním nastavení lokálního schvalování, tedy první hranice od 50.000 eur do 250.000 eur bylo vykázáno 80 % z celkového počtu případů 42.687 a 11% případů z hodnoty celkového objemu případů 23,1 miliard eur. Kdyby se tato hranice posunula na 350.000 eur docházelo by k online schvalování s příslušným nákupčím ve VW přes podpisy v systému Globe. Tzn. sice více případů by spadalo do této skupiny, ale za to zde bude viditelná úspora času.

Druhou původní nastavenou hranicí k videokonferenci do VW byly případy spadající od 250.000 eur do 1.000.000 eur. Tato hranice by se zde posunula až na 2.000.000 eur. Způsobilo by to zvýšení o 3% počtu jednotlivých případů a to z 13% na 16%, což by znamenalo 7% zvýšení objemů hodnoty případů z 12% na 19% z hodnoty celkového objemu případů 23,1 miliard eur.

Třetí původní nastavenou hranicí u případů nad 1.000.000 eur, které byly prezentovány na CSC grémiu ve VW. Tato hranice by se zde posunula, tzn., že by sem spadaly všechny případy nad 2.000.000 eur. Způsobilo by to 3% snížení počtu jednotlivých případů a to z 7% na 4%, což by znamenalo 7% snížení objemů hodnoty případů z 77% na 70% z hodnoty celkového objemu případů 23,1 miliard eur.

Na závěr lze říci, že je zde potencionální smysl ve zlepšení či optimalizaci procesu nákupu v rámci systému Globe. Cílem bylo zefektivnit právě tento stávající proces, což na základě klasifikovaného odhadu se stalo. Mělo by zde dojít ke koncentraci případů s větším objemem, a zároveň k jednoduššímu schvalování u případů s menším finančním objemem, tedy Škoda Auto, a.s. by měla mít větší pravomoce ve schvalování a uzavírání případů.

## 7 Závěr

Diplomová práce se zabývala procesem nákupu ve světoznámém automobilovém průmyslu konkrétně Škoda Auto, a.s. s využitím dostupných systémů se současnými dodržovanými předepsanými nákupními postupy či standardy a navrhla doporučení ke zlepšení s ohledem na možnosti a specifikace podniku, tak aby se zvýšila efektivita v rámci procesu nákupu, což bylo cílem diplomové práce.

Práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou, kde byly použity metody analýzy, deskripce, rešerše odborné literatury, syntézy, a rozbor s odborným pracovníkem ŠA. Ještě předtím, než bylo přistoupeno v teoretické části k analýze samotného tématu, bylo nutné se zaměřit na definování několika základních pojmů a teorie týkající se logistiky, jelikož nákup souvisí nejen s tímto útvarem, ale i ostatními jako jsou například výroba, plánování, marketing a další.

Teoretická část vymezila definice nákupu, jakožto prostředek získávání zboží, služeb a produktů, cíli nákupu včetně existujících faktorů, které ho významným způsobem ovlivňují, vymezení možnostmi organizace nákupu, umístění nákupního oddělení v podniku, subjekty a objekty v oblasti nákupu a vymezení nákupního procesu ve vybraném podniku, který se zabývá jednotlivými činnostmi nákupu včetně metod a pravidel vyjednávání u vedení přímého kontaktu s osobou u obchodního jednání, včetně doporučení, jak se na tuto situaci připravit.

Praktická část diplomové práce se zabývala stručně představením vybraného podniku Škoda Auto, a.s. její organizační strukturou, konkrétně oblasti Nákupu ve Škoda Auto, a.s. Dále se práce zabývala analýzou procesu nákupu v konkrétním českém automobilovém podniku Škoda Auto, a.s. Jako podporou procesu nákupu se práce věnovala informačním systémům běžících na B2B platformě jako například systémy SAP, Globe, EBP, LDB a jejich zhodnocením, konkrétním metodám vyjednávání z pohledu řadového nákupčího a zobrazením modelového příkladu nakupované logistické služby pro Škoda Auto, a.s.

Škoda Auto, a.s. se sídlem v Mladé Boleslavi v České republice patří k nejstarším automobilkám na světě. Předmětem podnikatelské činnosti společnosti Škoda Auto a.s. je vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky Škoda a poskytování servisních služeb. Organizační struktura Škoda Auto, a.s. je rozdělena do sedmi hlavních oblastí jako je představenstvo, ekonomie, prodej, marketing, výroba a logistika, péče o zaměstnance, technický vývoj a nákup, které zahrnují řadu dalších pododdělení. Vybraným útvarem byl zde Všeobecný nákup, který je jednou z důležitých a klíčových oblastí společnosti a zajišťuje všeobecné služby, konstrukční a vývojové práce,



logistické služby, marketing, výstavy a veletrhy, služební cesty, tlumočnictví, překladatelství, recycling, IT zařízení a jiné.

Nákup jakožto stanovující přístup podniku k zajištění určitých zdrojů, které je možné vymezit z organizačního hlediska. Organizace nákupu představuje pohled na zajištění činností procesu nákupu jednotlivými pracovníky. Útvar nákupu může významně ovlivnit hodnotu, ziskovost a ekonomický úspěch podniku, proto by se podnik měl zabývat transparentním a efektivním nastavením procesu nákupu v celém jeho průběhu.

Procesem nákupu se rozumí činnosti a aktivity vykonávané v souvislosti s efektivním zajišťováním zdrojů a cílů podniku. Cíle nákupu by měly kladně přispívat ke zvyšujícím se hodnotám podniku v souvislosti i s jeho konkurenceschopností. Dosažení nákupních cílů, předem stanovených, ovlivňuje celá řada faktorů. Podnik by se měl při zajišťování nákupních potřeb zaměřit na kvalitu, podmínky dodávky, celkové nákupní množství, realizaci transakce, snižování rizik a jedním z nejdůležitějších je výběr nejvhodnějšího dodavatele. Uvedené cíle a faktory ovlivňují proces nákupu, který se skládá z několika činností.

Práce se zabývala uvedenými činnostmi oddělení NVS (všeobecného nákupu), konkrétně výběrovým řízením, poptávkovým procesem, příjem nabídek a jejich vyhodnocení, zvolení vhodného dodavatele, technického vyhodnocení nabídek, zpracováním cenových rozpadů od potencionálních dodavatelů, obchodním vyjednáváním, popřípadě zaregistrováním nového dodavatele, tvorbou příloh k výběrovému řízení, přípravou na prezentování případu do koncernu a proces vystavení objednávky.

K samotnému procesu k nakoupení požadované služby byly charakterizovány metody vyjednávání či projednávání nabídek prostřednictvím netradičních způsobů jako je například Face to Face a telefonické vyjednávání. Dalším používaným, modernějším, způsobem vyjednávání byl zmíněn jednací protokol, online aukce jako je klasická aukce nebo holandská aukce, které jsou nedílnou součástí pro každého nákupčího v podniku.

Škoda Auto využívá celou řadu informačních systémů. Systémy používané v procesu nákupu jsou především EBP, SAP, Globe, LDB, OVS a aplikace běžící na platformě dodavatelů. Cílem bylo charakterizovat informační systémy, které jsou podporou pro hlavní činnosti v procesu nákupu, a to jak pro přímé zadávání dat do systémů, tak i jako zdroj relevantních informací či procesů v rámci poptávkového řízení. Následně bylo podáno zhodnocení těchto zmíněných systémů na základě jejich využití z pohledu řadového nákupčího či specialisty. Zhodnocení těchto systémů bylo, jak kladné, tak i záporné. Například u systému SAP mezi výhody patří usnadnění práce nákupčím při použití

standardních textů při psaní objednávek, systém sám zajišťuje číselné řady objednávek, kontroluje proplácení faktur. Mezi nevýhody patří absolutní závislost nákupčího na fungování systému, v případě poruchy nelze vystavit objednávka, což může způsobit ohrožení výroby. Systém Globe je ušitý na míru koncernu VW, což bylo vzato jako obrovská výhoda, dále pak je zde možné propojení a vyhledávání v rámci značek koncernu, dále pak umožňuje vytvářet databázi dodavatelů, zpětné nahlédnutí do případu již nakoupených v minulosti a podporuje několik jazyků včetně českého. Naopak mezi nevýhody byla zaznamenána závislost všeobecného nákupu na fungování systému, jelikož veškerá potřebná data jsou uložena právě v něm, také neoperativnost při bleskových, termínově kritických případech a je zde potřebné neustále školení jednotlivých nákupčích.

Klíčovou praktickou částí byl zpracován modelový příklad z praxe, na kterém byly aplikovány nastavené procesy nákupu včetně předepsaných postupů a pravidel. Byl zde vytvořen klasifikovaný odhad pro nakupovanou logistickou službu. Zobrazení příkladu bylo provedeno konkrétně v systému Globe k vlastnímu zpracování. Jelikož se v tomto případě jedná o strategická data, důvěrná a utajované informace, které dle smyslu zákonů č.140/1961 Sb., č.121/2000 Sb., č.513/1991 Sb., a č.101/2000 Sb., podléhají zákazu zpracovávat je, či užívat a rozšiřovat bez oprávnění společnosti Škoda Auto a. s., byly tyto data záměrně zkreslená.

Cílem celé práce mělo být na základě provedené analýzy konkrétního nákupního procesu a systémů využívaných na platformě B2B navrhnout určité opatření, které dokáží stávající procesy zdokonalit. Na základě analýzy byly identifikovány oblasti vykazující možnost zlepšení a byla navržena doporučení vedoucí ke zefektivnění a úsporám v jednotlivých oblastech procesu nákupu vzhledem k možnosti současné specifikace podniku.

Jelikož v dnešní době jsou informační technologie hnací silou a rozvíjejícím se trendem a to ve všech oblastech, jak soukromého tak pracovního života. Tento rychlý rozvoj přináší logicky i značné finanční a časové nároky na neustálé zvyšování kvalifikace všech, kteří IT technologie využívají. Spousta procesních činností se dnes využívá stále více a více. Může nastat problém, že ne všichni pracovníci se účastní těchto procesů, nejsou schopni důkladně zvládnout náročnost všech takových systémů.

Možným řešením, by bylo vytvoření malé skupiny odborníků, kteří by se specializovali na podporu všech nákupčích co se informačních systémů a procesů týče. Dále by prováděli podporu dodavatelům při registraci do Databanky dodavatelů (LDB), nesli by zodpovědnost za programování a vedení online jednání a holandské aukce. Nákupčí by tak

získali více času pro plnění běžných úkolů a zároveň by došlo k využívání těchto nových metod a postupů v praxi. Ostatní doporučení jsou orientována do budoucna. Měla by sloužit jako koncepce pro další rozvoj a vylepšování stávajícího procesu a systémů.

K dalšímu návrhu bylo doporučeno zlepšení dosavadního procesu v C-Teile, které slouží k hromadnému zpracovávání menších požadavků na objednávku. V tomto případě by mohlo dojít k zefektivnění ve smyslu úspor, kdyby z každého požadavku bylo ušetřeno minimálně 5 %. I lepší informovanost mezi nákupem a ostatními odděleními, kde možným řešením by zde mohlo být vytvoření interního manuálu, který by sloužil pro efektivnější a transparentní spolupráci mezi útvarem nákup a plánování.

Velice důležitým, dá se říci i velice efektivním návrhem zde autorka považuje zlepšení využití systémů, které jsou součástí procesu nákupu, bez kterých nelze fungovat. Konkrétně časového a finančního zefektivnění nákupního procesu v systému Globe. Byl vytvořen návrh na posunutí dosud stanovených finančních hranic objemů zakázek v případě schvalování seznamu poptávaných firem – „Bieterliste“ a případů pro prezentaci. Tento návrh by měl být největším přínosem pro společnost Škoda Auto, a.s., ale tak i pro jednotlivé nákupčí ve ŠA a VW.

Jak již bylo zmíněno jednalo se o posunutí finančních hranic obchodních případů. Dle klasifikovaného odhadu bylo vzato v úvahu 42.687 počtu případů v hodnotě 23,1 miliard eur.

Po posunutí první hranice na 350.000 eur, bylo vykázáno 80 % z celkového počtu případů a 11% případů z hodnoty celkového objemu, kde by docházelo k online schvalování v systému Globe s VW. Tzn. sice více případů by spadalo do této skupiny, ale za by zde měla být prokázána viditelná úspora času. Co se týče posunutí druhé hranice až na 2.000.000 eur, způsobilo by to zvýšení o 3% počtu jednotlivých případů a to z 13% na 16%, což by znamenalo 7% zvýšení objemů hodnoty případů z 12% na 19% z hodnoty celkového objemu případů, ale zároveň by zde byla viditelná větší pravomoc pro Škoda Auto, a.s. U posunutí třetí hranice nad 2.000.000 eur, by způsobilo 3% snížení počtu jednotlivých případů a to z 7% na 4%, což by znamenalo 7% snížení objemů hodnoty případů z 77% na 70% z hodnoty celkového objemu případů. Lze říci, že je zde potencionální smysl ve zlepšení či optimalizaci procesu nákupu v rámci systému Globe. Došlo zde ke koncentraci případů s větším objemem, a zároveň k jednoduššímu schvalování u případů s menším finančním objemem, tedy Škoda Auto, a.s. by měla mít větší pravomoce ve schvalování a uzavírání případů.

Na závěr práce autorka konstatuje, že je zde potencionální smysl ve zlepšení či optimalizaci procesu nákupu v rámci systému Globe.

Cílem bylo zefektivnit právě tento stávající proces, což se na základě posunutí finančních hranic u schvalování a prezentací stalo. Přínosy a úspory, které jsou známy z návrhů doporučení ke zlepšení, které jsou součástí praktické části, byly ověřeny na základě řízeného rozhovoru s vedoucími pracovníky NVS, a lze říci, že mají přímý dopad na fungování oddělení Nákupu v podniku. Jeden z návrhů byl již implementován. Je tedy zřejmé, že návrhy doporučení by měly být v budoucnu nejspíše využity v rámci zefektivnění procesu nákupu podniku, což bylo cílem diplomové práce.

Proces nákupu ve Škoda Auto, a.s. funguje velice dobře a je tou správnou cestou. Ale zároveň nic, ani nikdo není dokonalý, a proto s rychlostí rostoucích možností v dnešní době bude stále co zlepšovat či zefektivňovat. Je jen na firmě Škoda Auto, a.s., jakou zvolí strategii či způsob.

# Seznam použité literatury

## Odborná literatura

Boučková, J. a kol., Marketing. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2003, s. 432.

ISBN 978-80-717-9577-3.

Bazala, Jaroslav. Logistika v praxi: Praktická příručka manažera logistiky. Praha: Verlag Dashöfer, květen 2003, Základní dílo. s. 170. ISBN 80-86229-71-8.

Horáková, H., Kubát, J., Řízení zásob. 3. vyd. Praha: Progress Consulting s.r.o., s. 236.

ISBN 80-85235-55-2.

Jandoš, J. Komunikační systémy a služby. 1 vyd. Ediční oddělení VŠE Praha, 1996, s.136.

ISBN 807-079-282-5.

Kaplan, M., Zrník, J. a kol. Jak levněji a lépe nakupovat, 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 160. ISBN 80-247-1145-1.

Lambert, D., Stock, R., Ellarm, L., Logistika. Přel. Eva Nevrlá. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. s. 589, ISBN 80-7226-221-1.

Lukoszová, X., Nákup a jeho řízení, 1 vyd. Brno: Computer Press, 2004, s. 170.

ISBN 978-80-251-0174-2.

Monczka R.M.; Trent R.J., Purchasing and sourcing strategy : trends and Implications Center for Advanced Purchasing Studies, 1995 (CAPS report).

Merz. M. E- Commerce und E- Business. 2 vyd. Heidelberg: punkt - Verlag, 2002, s. 773.

ISBN 3-89864-123-6.

Pernica, P. Logistika pro 21. století : Supply chain management. PHDR. Milan Vondráček.

1. vyd. Praha: Radix, spol. s.r.o., 2005, s. 1700, ISBN 80-86031-59-4.

Pernica, P. Logistika – Vymezení a teoretické základy. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995, s. 210. ISBN 80-7079-820-3.

Philip, Kotler a spol., Moderní marketing, 4.evropské vydání, vydavatelství Grada Publishing, a.s., rok 2007, Přeložili : Mgr. Jana Langerová, Ing. Vladimír Nový, s.1041.  
ISBN 978-80-245-1545-2.

Philippe, Korda, Zlatá pravidla obchodního vyjednávání, 4. vyd., Praha: Grada Publishing 2011, s. 202. ISBN 978-80-247-3752-2.

Řepa, Václav, Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s., 2006, s. 268. ISBN 80-247-1281-4.

Sixta, Josef, Macát, Václav. Logistika: teorie a praxe. 1. vyd. Brno: CP Books a.s, 2005, s. 315. ISBN 80-251-0573-3.

Schutle, CH., Logistika. Přel. Doc. Ing. Gustav Tomek, DrSc. a Adolf Baudiš. 1. vyd. Praha: Victoria Publihing, 1994, s. 301. ISBN 80-85605-87-2.

Svoboda, V., Latýn, P. Logistika ,2 rozš. vyd. ČVUT, 2003, s.124. ISBN 80-247-0782-X.

Synek, M. aj. Manažerská ekonomika. 2 vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 207.  
ISBN 80-247-9069-6.

Šlapota,B., Grabarczyk,K., Leták, J., Nákup?. 1 vyd. Havířov:Question Marks, 2005, s. 247.  
ISBN 80-247-9096-6.

Štůsek, Jaromír, Řízení provozu v logistických řetězcích. Praha: C. H. Beck, 2007, 1.vyd. s. 227. ISBN 978-80-7179-534-6.

Tomek, G., Tomek, J. Nákupní marketing. 1 vyd. Prha: Grada Publishing, 1966, s. 189.  
ISBN 80-85623-96-x.

Tomek, G., Vávrová, V. Řízení výroby a nákupu. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 384. ISBN 978- 80-247-1479-0.

Tomek J., Hofman J., Moderní řízení nákupu podniku, 1.vyd., Praha, Management Press, 1999, s. 276. ISBN 80-95943-73-5.

Van Weele, A. Purchasing and Supply Chain Management 5th Edition. Cheriton House, North Way, Andover, Hampshire, SP10 5BE. United Kingdom: Cengage learning EMEA, 2010, s. 413. ISBN 978-1-4080-1896-5.

Záboj, Marek. Obchodní operace. 1. vyd. Brno: Key Publishing, s.r.o., 2007, s. 147. ISBN 978-80-87071-40-3.

## **Periodika**

100+1 Zahraničních zajímavostí. 11. Praha 100+1. ISBN 0322-9629.

## **Internetové zdroje**

Dostupné z <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/b2b.htm>

D&B (online) z <http://dbczech.dnb.com/czech/default.htm>

Dostupné z: <https://www.interval.cz/clanky/co-prinasi-b2b-reseni/>

## **Interní zdroje**

Interní materiály ze Škoda Auto a.s.

Informační stránky o B2B, online.

B portál

Vwgrouppsupply.com

Interní materiály – řízený rozhovor a osobní podklady Ing. Jana Bečvaříka MBA

## Seznam zkratk a symbolů

Administrátor	Osoba, která je v dodavatelské firmě zodpovědná za správu a aktualizaci dat vložených v LDB
Angebote	Nabídky
B2B	Business to business, transakce mezi dvěma firmami
Benchmark	Cenové zrcadlo
Bedarf	Potřeba (nahrání do systému technické zadání)
Bietreliste	seznam nabízejících
B2B Helplink	Tým lidí, kteří jsou nápomocni potenciálním uživatelům při procesu registrace do LDB
BTM	B-Teile management
CTM	C-Teile management
CSC	Koncernové rozhodovací grémium v procesu Global Sourcing
Company admin	administrátor firmy
DUNS	Data Universal Numbering System
Duns číslo	Unikátní identifikační devítimístné číslo, který dodavatel získá po registraci u společnosti Dun&Bradstreet
Dun&Bradstreet	Společnost, která vytváří a spravuje databanku všech firem. Každá firma obdrží po zaregistrování do této databanky DUNS číslo, na základě kterého se může registrovat do LDB
Oblast E	Ekonomie
EC	Controlling
EP	Právní záležitosti
EO	Informační systémy a organizace
ET	Treasury
EU	Účetnictví



EBP	System, využívaný jednotlivými odbornými útvary (žadatele) pro elektronické pořizování nákupních dokladů a jejich elektronické schvalování
EPV	Einzelpreisvergleich nebo-li cenové srovnání firem
FPV	Funktionalvergleich nebo-li funkcí porovnání firem
Faktenblatt	Základní data případu
Oblast G	Představenstvo
GG	Hlavní sekretariát představenstva
GS	Korporátní strategie),
GO	Governance, risk and compliance
GP	Komunikace
GQ	Řízení kvality
Globe	Program pevně spjatý s B2B komunikací ve Škoda Auto, a.s. systém pro sledování, prezentování a schvalování obchodních případů s hodnotou přesahující 50 000 EUR
Grunddaten	Základní data
Holandská aukce	Online jednání „ naruby „
ID	Identifikační číslo, získané při registraci
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
Jednací protokol	standardní formulář ŠA
Košík (ON)	Slangové označené pro objednací návrh
Lead time	Doba odezvy
Lieferantendatenbank	LDB – Databanka uživatelů-> obsahuje informace o zaregistrovaných dodavatelích
Latenheft	Technické zadání
Oblast N	Nákup

NP	Řízení projektu nákupu
NM	Nákup kovy
NE	Nákup elektro
NX	Nákup chemie a exteriér
NI	Nákup chemie a interiér
NS	Servisní podpora nákupu
NV	Všeobecný nákup
Onboarding	Registrace dodavatele na platformu dodavatelů
OJ	Online jednání či organizační jednotka
OVS	Online Verhandlung System, systém pro elektronická online jednání
ON	Objednací návrh
Oblast P	Prodej, Marketing
PB	Business development
PO	Řízení prodeje
PM	Marketing
PT	Importér ŠA
P1	Prodej stř., vých. Evropa
P2	Prodej západní Evropa
P3	Prodej Asie a zámoří
PA	After sales
Pakette	Sleva na základě synergii či množství
POBJ	Požadavek na objednávku
Platforma dodavatelů	Internetová stránka, kde se nacházejí systémy koncernu VW
Prasentation	Prezentace
Registrátor	Osoba, která provádí registraci do LDB
SAP	Centrální informační systém
Semafor	Pozice účastníků v online jednání

Sourcing	Jiný název pro nakupování
Status	Pozice dodavatele
Submise	Protokol pro porovnání nabídek
ŠA	Škoda Auto, a.s.
Oblast T	Technický vývoj
TD	Design
TE	Plánování a koordinace
TF	Frontloading
TK	Vývoj vozu
TM	Vývoj elektroniky a servis
TP	Vývoj podvozku a agregátu
TR	Technické vedení projektu
TS	Motorsport
TZ	Vývoj celého vozu
Oblast V	Výroba a logistika
VA	Řízení náběhů
VS	Řízení značky
VP	Plánování značky
VL	Logistika značky
VK	Výroba komponentů
VF	Výroba vozu
VW	Volkswagen
Vergabevorschlag	Standardní formulář k technickému jednání
Visualisierung	Zobrazení či obrázek
Währung	Přepočítání eur controllingem
<a href="http://www.groupsupply.com">www.groupsupply.com</a>	Platforma dodavatelů
WOB	WOLSBURG - město kde sídlí mateřská společnost VW
Oblast Z	Řízení lidských zdrojů

ZP	Plánování lidských zdrojů
ZM	Mezinárodní personál a péče o management
ZB	Operativní HR péče
ZA	Škoda akademie
ZG	Ochrana zdraví
ZO	Bezpečnost a ochrana o značku
ZR	Vnější vztahy

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Schéma nákupu .....	19
Obrázek č. 2: Výrobní závody ŠA v české republice .....	36
Obrázek č. 3: Zahraniční výrobní závody společnosti .....	37
Obrázek č. 4: Proces nákupu NVS .....	43
Obrázek č. 5: Zobrazení DUNS čísla .....	50
Obrázek č. 6: Rizikové skupiny dodavatelů .....	51
Obrázek č. 7: Vytvoření objednávky v systému SAP .....	55
Obrázek č. 8: Psaní textů v objednávce .....	56
Obrázek č. 9: Systém EBP „Zobrazení ON“ .....	61
Obrázek č. 10: Systém SAP .....	62
Obrázek č. 11: Systém Globe: Úvodní strana systému .....	63
Obrázek č. 12: Finanční hranice případů .....	65
Obrázek č. 13: Systém LDB .....	66
Obrázek č. 14: Registrace v LDB .....	67
Obrázek č. 15: Online jednání na B2B platformě .....	73
Obrázek č. 16: Grunddaten – Základní data .....	80
Obrázek č. 17: Pořadové číslo případu v systému Globe .....	81
Obrázek č. 18: Bieterliste - „Seznam poptávaných“ .....	81
Obrázek č. 19: Bedarf - „Potřeba“ .....	82
Obrázek č. 20: Angebote – „Nabídky“ .....	83
Obrázek č. 21: Präsentation – „Prezentace“ .....	85
Obrázek č. 22: Präsentaion Blatt – „Prezentační list“ .....	87
Obrázek č. 23: Zefektivnění procesu nákupu v rámci úspor .....	94

## Seznam schémat

Schéma č. 1: Členění logistiky .....	18
Schéma č. 2: Objekty nákupu v praxi.....	24
Schéma č. 3: Subjekty činné v nákupu .....	25
Schéma č. 4: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí.....	26
Schéma č. 5: Nákupní činnosti .....	28
Schéma č. 6: Organizační struktura ŠA.....	38
Schéma č. 7: Organizace nákupu ŠA .....	41
Schéma č. 8: Průběh poptávky .....	45
Schéma č. 9: Náležitosti k obchodním případům.....	46
Schéma č. 10: Finanční hranice obchodních případů k prezentaci.....	54
Schéma č. 11: Zefektivnění procesu nakupované služby – Global Sourcing.....	91
Schéma č. 12: Zefektivnění schvalování Bieterliste (seznam poptávaných /dodavatelů) .....	92
Schéma č. 13: Zefektivnění Pree-metingů.....	93

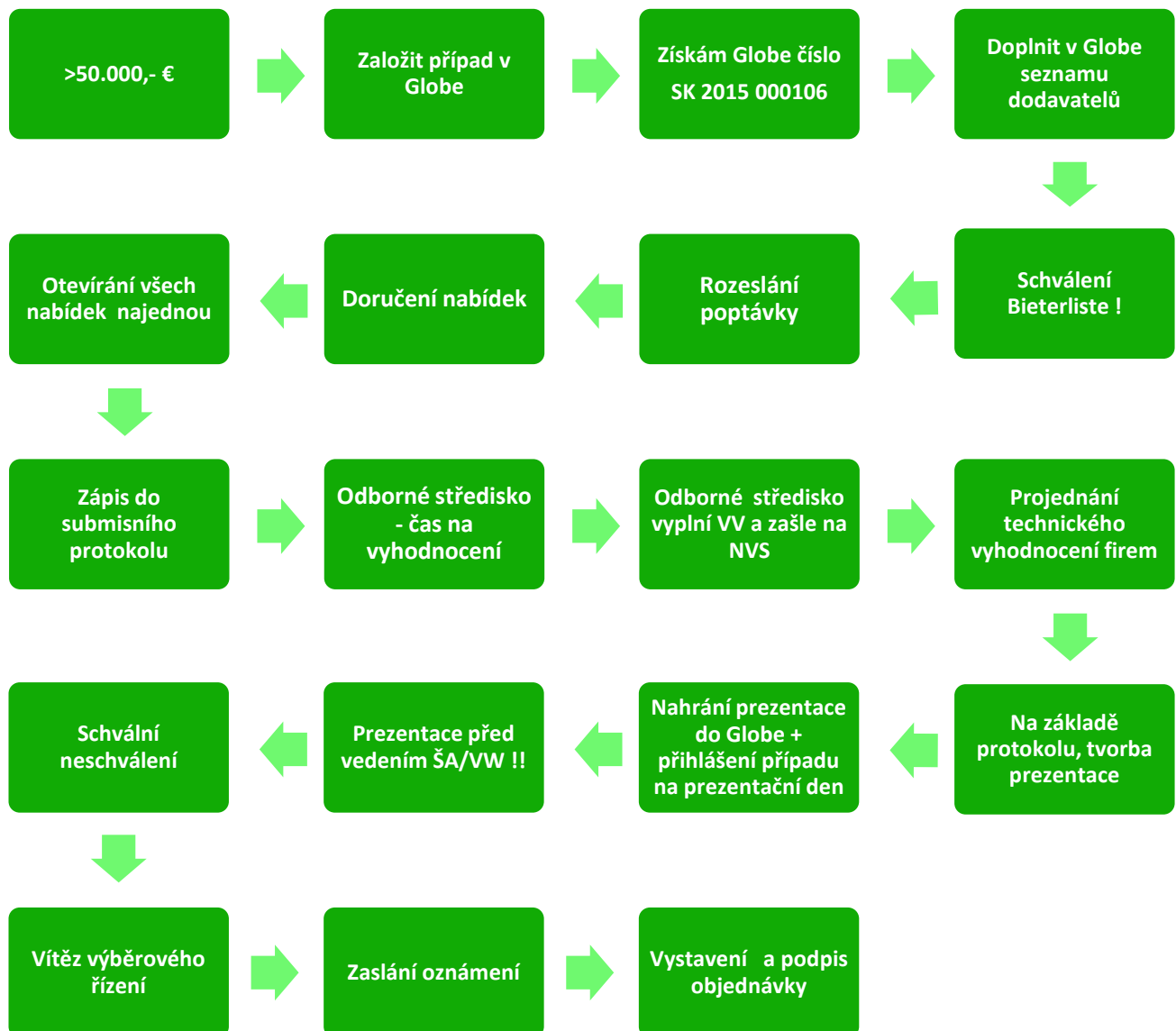
## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Základní údaje ŠKODA AUTO .....	37
Tabulka č. 2: Hodnocení dodavatele systémem Globe.....	50

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Proces Global Sourcing.....	112
Příloha č. 2: Objednací návrh .....	113
Příloha č. 3: Průvodní dopis k poptávce v českém jazyce.....	114
Příloha č. 4: Průvodní dopis k poptávce v německém jazyce .....	115
Příloha č. 5: Submise - Porovnání nabídek .....	116
Příloha č. 6: Vergabevorschlag / Technické vyhodnocení nabídek.....	117
Příloha č. 7: Jednací protokol v českém jazyce .....	118
Příloha č. 8: Jednací protokol v německém jazyce.....	119
Příloha č. 9: Paketový jednací protokol v českém jazyce.....	120
Příloha č. 10: Paketový jednací protokol v anglickém jazyce.....	121
Příloha č. 11: Všeobecné nákupní podmínky v českém jazyce .....	122
Příloha č. 12: Všeobecné nákupní podmínky v německém jazyce.....	125
Příloha č. 13: Bankovní garance k platebním podmínkám v anglickém jazyce.....	129
Příloha č. 14: Bankovní garance k platebním podmínkám v českém jazyce.....	130
Příloha č. 15: Prezentace .....	131
Příloha č. 16: Registrační proces – onboarding v českém jazyce.....	136
Příloha č. 17: Registrační proces – onboarding v německém jazyce .....	137
Příloha č. 18: Průvodní dopis k SK 2013 000468 .....	138
Příloha č. 19: Submise k případu SK 2013 000468.....	139
Příloha č. 20: Vergabevorschlag k případu SK 2013 000486 .....	140
Příloha č. 21: Nabídka Fa M. PREYMESSER spol., s.r.o. ....	141
Příloha č. 22: Jednací protokol k případu SK 2013 000468.....	150
Příloha č. 23: Paketový Jednací protokol k SK 2013 000468 .....	151
Příloha č. 24: Prezentace SK 2013 000468 - Klasifikovaný odhad.....	152

## Příloha č. 1: Proces Global Sourcing



Zdroj: Vlastní zpracování

### ! Schvalování Bieterliste:

od 50.000 – 99.999 €	seznam dodavatelů „Bieterliste“ schválen automaticky
od 100.000 – 249.999 €	Bieterliste schvaluje Vedoucí
nad 250.000 - €	cca 1 týden DE na doplnění seznamu dodavatelů a schvalují ho

### !! Prezentace:

• 50.000 – 249.999 eur	Interní Pre- Meeting	<b>PONDĚLÍ</b>	ve ŠA
• 250.000 – 999.999.999 eur	Videokonference	<b>STŘEDA</b>	do VW
• nad 1.000.000 eur	CSC (Corporate Sourcing Comitee)	<b>PÁTEK</b>	ve VW



## Příloha č. 2: Objednací návrh

**ŠKODA**



**Objednací návrh**  
Bestellvorschlag

číslo  
Nr.

1001.

Název nákup. kořky  
Einkaufswagenname

DZCJV25 08.02.2012 16:02

Termín vystavení / Bestellvorschlagsdatum:

Žadatel / Antragsteller  
Příjemce / Empfänger

Úřv: OE  
Úřv: OE

### Text pro schvalování / Text für Genehmigung

Indíme o objednáni překladatelských služeb pro překlady CTO (Škoda Training on Line) do ruského jazyka pro potřeby Servisního tréninkového centra. Jedná se o portál pro obchodníky, proto požádáme překlady od zkušených rodilých mluvčích. Doporučujeme proto v pokračování smlouvy z minulého roku s dodavatelem

Neotech  
23 build. 1 Matroskaya Tishina str.  
107076 Moscow  
Russia

Tato agentura zajiřuje i překlady pro VW. Veřkeré náklady budou úřvarem PS do našeho rozpočtu převedeny.  
(DZCJV25 08.02.2012 16:13:14 CET)

### Přehled položek / Positionsüberblick

	Předmět dodčky Lieferungsgegenstand	Množství Menge	MJ ME	Cena za MJ Preis für ME	Termín dodčky Anliefertermin							
1	<p>Indíme o objednáni překladatelských služeb pro překlady CTO (Škoda Training on Line) do ruského jazyka pro potřeby Servisního tréninkového centra. Jedná se o portál pro obchodníky, proto požádáme překlady od zkušených rodilých mluvčích. Doporučujeme proto v pokračování smlouvy z minulého roku s dodavatelem</p> <p>Neotech 23 build. 1 Matroskaya Tishina str. 107076 Moscow Russia</p> <p>Tato agentura zajiřuje i překlady pro VW. Veřkeré náklady budou úřvarem PS do našeho rozpočtu převedeny.</p>	1	JV									
	<table border="1"> <tr> <td>Náhl. celková Kommensale</td> <td>Základna Auftrag</td> <td>Cena Kosten</td> <td>Prac. Personel</td> </tr> <tr> <td>1000</td> <td></td> <td></td> <td>100,00</td> </tr> </table>	Náhl. celková Kommensale	Základna Auftrag	Cena Kosten	Prac. Personel	1000			100,00			
Náhl. celková Kommensale	Základna Auftrag	Cena Kosten	Prac. Personel									
1000			100,00									

Schvalování / Bestätigung  
Status / Stand: Povoleno

*Upozornění: přehled schvalovatelů může být během schvalování změněn vřivem provedených změn na kořky*

Elektron 16.02.2012 11:26:29 Řeřitelskřní uživatel: Schvářeno

### Příloha č. 3: Průvodní dopis k poptávce v českém jazyce

ŠKODA



**Vážení dámy a pánové,**

Posílám Vám v příloze podklady s technickým zadáním na

.....  
.....  
.....

Pokud budete mít zájem účastnit se výběru, zašlete nám prosím nabídku do ..... e-mailem, či vložte online do systému Globe.

V případě nezájmu, zašlete nám prosím e-mail také do ..... s odůvodněním.

Platební podmínky jsou **90/10**.

Při nejasnostech Vám ráda zodpovím na Vaše dotazy.

V případě technických otázek se obraťte na pana

.....  
.....  
.....

S pozdravem,

.....  
.....  
.....

## Příloha č. 4: Průvodní dopis k poptávce v německém jazyce

ŠKODA



Sehr geehrte Damen und Herren,

Wir wollen den Vorgang – ..... anfragen.  
Im Anhang erhalten Sie das Lastenheft mit allen Daten, die als Unterlage zur Anfrage gelten.

Wenn Sie das Interesse haben, schicken Sie bitte Ihr Angebot bis ..... an  
uns per Email. Wenn nicht, schicken Sie uns schriftlich bis ..... die  
Begründung.

Die Zahlungsbedingungen sind **90/10**.

Für Rückfragen seitens Einkaufs stehe ich oder ..... unter  
Telefonnummer ..... Ihnen gerne zur Verfügung.

Für Rückfragen seitens Technik steht ..... unter  
Telefonnummer ..... Ihnen gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

.....  
.....  
.....

## Příloha č. 5: Submise - Porovnání nabídek

SKODA AUTO a. s.	POROVNANI NABIDEK				
	Angebotsvergleich				
Mladá Boleslav				Kód/Code	
Referent NVI:	Herr Kulich				
Předmět poptávky/Anfragegegenstand					
<b>SUBMISSION</b>					
<u>Projekt</u>					
Požadovaný termín dodání			Hodnota poptávky podle rozpočtu/Anfragewert gem. Investitionsbudget		
Geforderter Liefer- bzw. Leistungstermin:			ročně /jährlich		
			(mil) EUR		
Požadovaný termín nabídky			Projekt číslo		
Geforderter Angebotstermin:			Projekt Nr.		
	Dodavatel/Lieferant	Alter	Poptávka odesl.	Nabídka došla	Hodnota nabídky po ověření v EUR
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
Důvody změn hodnoty nabídky/Gründe für evtl. Änderungen der Angebotswerte			Datum otevření / Öffnungsdatum		
Početní chyba			Změna hodnoty		
-----			-----		
Datum			Podpis / Unterschrift		
Odborný úvar / Fachabteilung			Podpis / Unterschrift		

## Příloha č. 6: Vergabevorschlag / Technické vyhodnocení nabídek

ŠKODA



### Vergabevorschlag / Návrh zadání – vyhodnocení nabídek

zur Betriebsmittel-Anforderung Nr. / k objednávacímu návrhu č.:				
Projekt-Nr. / číslo projektu:		Anfrage Nr. / poptávka:		
Art der Arbeit oder Lieferung / předmět dodávky:				
Zweck der Arbeit oder Anschaffung / účel práce nebo dodávky:				
Lastenheft / technické zadání:				
Aufgeforderte Firmen / poptané firmy:	Angebotsversion, Datum / rozsah verze, datum:	Gesamtpreis / celková částka:	Technisch / technicky:	
			i.O./ok.	n.i.O./k.o.
Vergabevorschlag an Firma / návrh zadání – vyhodnocení nabídek firmy:				
Preis / cena:				
Vergabegründung-Angebot bzw. Leistungsbeschreibung vom / číslo nabídky ze dne:				
Begründung für Vergabe bzw. für nicht eingeholte Wettbewerbsangebote / zdůvodnění pro zadání popř. odmítnutí nabídek:				
Org. Einheit / organizační jednotka:				
Ort / místo:				
Datum / datum:		Unterschrift / podpis:		

## Příloha č. 7: Jednací protokol v českém jazyce

\*\*\*\*\*  
Doplňte chybějící data (rabat, termín) a vraťte zpět na náš e-mail nebo fax nejpozději do .....  
\*\*\*\*\*

SKODA



### Jednací protokol

ON č. ....

Dodavatel: .....

Věc: .....

Nabídka č. .... ze dne: .....

Účastníci jednání:

Dodavatel: ..... Škoda: .....

e-mail: ..... e-mail: .....

Tel: ..... Tel: .....

Nabídka před jednáním: CZE .....

**TARGET (cílová hodnota):** CZE .....

**Sleva** CZE .....

**Nabídka po jednání:** CZE .....

Zúčtování se provádí dle:  paušálních cen  
 skutečně provedených výkonů na základě jednotkových cen

**Dodací podmínky :**

1. Platí "Všeobecné nákupní podmínky" firmy Škoda Auto a.s.
2. Budou závazně dodrženy interní standardy Škoda Auto a.s.
3. Veškeré ceny jsou neměnné až do definitivního ukončení dodávky či výkonů.
4. Dojednané podmínky zůstávají v platnosti i při eventuelních pozdějších změnách objemu dodávky či výkonů. Na případné změny musí být poukázáno v nabídce změny.
5. Zaručujeme nám, že dodávka neobsahuje látky narušující strukturu laku a takové neemituje do okolí.

**Tvorba ceny :**

**DAP Škoda Auto a.s.-Kvasiny**

FCA

EXW

**Termíny:**

Závazný příslib (pevné termíny): Termín dodání viz Technické zadání .....

**Penále z prodlení dodávky:**

0,5 % objednané hodnoty za každý dokončený týden překročení termínu, avšak nanejvýše max. 5 % při konečném zúčtování. Právo fy. SKODA Auto a.s. na uplatnění následných požadavků způsobených pozdní dodávkou po předložení důkazu zůstává nedotčeno.

Dojednáno:  ano  ne

**Záruka:**

Začíná po převzetí dodávky / výkonů a trvá - **24 měsíců** bez omezení směnného provozu.

**Platební podmínky:**

Objem dodávky:  100% 30 dnů po dodání a obdržení vyúčtování  
 90% 30 dnů po předání do provozu a obdržení vyúčtování  
10% po 4 týdenním bezporuchovém provozu  
Objem výkonů:  30 dní po dokončení výkonů a obdržení vyúčtování

V ..... dne .....  
právně závazný podpis dodavatele

## Příloha č. 8: Jednací protokol v německém jazyce

\*\*\*\*\*  
Ergänzen Sie die fehlenden Daten (Rabat, Termin) und geben Sie auf unser E-mail oder Fax am spätesten bis  
zurück  
\*\*\*\*\*

ŠKODA



### Verhandlungsprotokoll

Anbieter: .....

Angebot über: .....

Angebot Nr. .... vom: .....

Verhandlungsteilnehmer:

Anbieter: ..... Škoda: .....  
e-mail: ..... e-mail: .....  
Tel: ..... Tel: .....

Angebot vor Verhandlung: EUR .....  
**TARGET:** EUR .....  
Nachlass: EUR .....  
Angebot nach Verhandlung: EUR .....

Die Abrechnung erfolgt:  Zum Pauschalpreis  
 Zur tatsächlich erbrachten Leistung aufgrund der Einheitspreise u. Aufmass

#### Vereinbarungen:

1. Es gelten die Einkaufsbedingungen der Škoda Auto a.s.
2. Die gültigen Betriebsmittelvorschriften der Škoda Auto a.s. werden verbindlich eingehalten.
3. Sämtliche Preise sind Festpreise bis zur endgültigen Fertigstellung des Liefer-/Leistungsumfanges.
4. Vereinbarte Konditionen haben Gültigkeit für alle evtl. späteren Änderungen des Liefer-/Leistungsumfanges. Auf abweichungen muss im Änderungsangebot hingewiesen werden.
5. Sie garantieren, dass die Lieferung frei von lackbenetzungsstörenden Substanzen ist, und solche nicht emittiert.

#### Preisstellung:

- DAP Škoda Auto a.s. Mladá Boleslav**  
 FCA  
 EXW

#### Termine:

Verbindliche Zusage (Fixtermine): Lieferung - .....

#### Verzugsschadenpauschale

0,5 % des Bestellwertes je vollendete Woche der Terminüberschreitung bis zu maximal 5% bei der Endabrechnung in Abzug gebracht. Die Geltendmachung eines darüber hinausgehenden Verzugsschadens gegen Nachweis bleibt der Škoda Auto a.s. vorbehalten.

Vereinbart:  ja  nein

#### Gewährleistung:

Sie beginnt nach der Abnahme der Lieferung / Leistung und dauert **24 Monate** ohne Schichteinschränkung.

#### Zahlungsvereinbarungen:

Lieferumfang:  100% 30 Tage nach betriebsfertiger Übergabe und Rechnungserhalt  
 90% 30 Tage nach betriebsfertiger Übergabe und Rechnungserhalt  
10% nach vierwöchigem störungsarmen Dauerbetrieb  
Leistungsumfang:  30 Tage nach Leistungs und Rechnungserhalt

In: .....  
Rechtsverbindliche Unterschrift des Anbieters

## Příloha č. 9: Paketový jednací protokol v českém jazyce

\*\*\*\*\*  
Doplňte chybějící data a vraťte zpět, nejpozději však .....  
\*\*\*\*\*

ŠKODA



### **PAKETOVÉ JEDNÁNÍ .....**

**Dodavatel:**

Účastníci jednání:

Dodavatel: .....

e-mail: .....

Tel: .....

Škoda: Bc. Michaela Šulcová

e-mail: [ext.michaela.sulcova2@skoda-auto.cz](mailto:ext.michaela.sulcova2@skoda-auto.cz)

Tel: +420-326-8-31031

**Přehled poptávek vstupujících do balíku:**

**Ceny v CZK:**



poptávka č.	Cena před jednáním	Cena po jednání	balíková sleva	konečná cena
SK	EUR	EUR		
SK	EUR	EUR		

Cena celkem před balíkem: \_\_\_\_\_ EUR

**Cena po balíkovém jednání.....EUR**

\_\_\_\_\_  
právně závazný podpis dodavatele



## Příloha č. 10: Paketový jednací protokol v anglickém jazyce

ŠKODA



### Record of proceeding

#### Package negotiation:

Supplier:

Participants in Negotiation:

Supplier:

Tel:

Email:

#### Paketverhandlung:

Škoda: Bc. Michaela Šulcová

Tel: +420 326 8 310 31

E-mail: ext.michaela.sulcova2@skoda-auto.cz

#### Overview demands record packet:

Price in EUR:

Quotation no.	Price before negotiation	Price after negotiation	Target	Final Price
SK	EUR	EUR	EUR	
SK/WW	EUR	EUR	EUR	

Price before Package negotiation:

EUR

**Price after package negotiation**

**EUR.**

## Příloha č. 11: Všeobecné nákupní podmínky v českém jazyce

ŠKODA



### Všeobecné nákupní podmínky ŠKODA AUTO a.s.

#### I. Platnost Všeobecných nákupních podmínek

Pro veškeré vztahy mezi společností ŠKODA AUTO a.s. (dále jen „společnost ŠKODA AUTO“) a dodavatelem, vzniklé na základě nebo v souvislosti s objednávkou společnosti ŠKODA AUTO, se použijí tyto Všeobecné nákupní podmínky, pokud nebylo písemně dohodnuto něco jiného.

#### II. Objednávky a uzavření smlouvy

1. Objednávky jsou pro společnost ŠKODA AUTO závazné jen tehdy, jestliže byly provedeny písemně a společností ŠKODA AUTO podepsány.
2. Objednávka je přijata a smlouva je uzavřena okamžikem, kdy byla společností ŠKODA AUTO doručena kopie objednávky řádně podepsané dodavatelem. Vylučuje se uzavření smlouvy na základě přijetí nabídky či jiného návrhu na uzavření smlouvy s odchylkou, byť by to byla odchylka, která podstatně nemění původní podmínky. Totéž platí i pro sjednávání jakýchkoliv změn této smlouvy či uzavírání dílčích smluv na tuto smlouvu navazujících.
3. Pokud nebude přijetí objednávky doručeno společnosti ŠKODA AUTO do 30 dnů od jejího vystavení, pak si společnost ŠKODA AUTO vyhrazuje právo objednávku odvolat.

#### III. Forma a obsah smlouvy

1. Smlouvy se ŠKODA AUTO mohou být uzavírány pouze písemně a musí být podepsány zástupci obou smluvních stran. Písemně musí být sjednány rovněž veškeré změny dokumentů vzniklých v souvislosti s realizací předmětu smlouvy. To se týká i samotného požadavku na písemnou formu.
2. Dodavatel ujednává se ŠKODA AUTO, že obchodní zvyklost nemá přednost před ustanovením zákona, jež nemá donucující účinky. Zároveň se vylučuje aplikace § 1799 a 1800 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, týkající se formulářových smluv.
3. Pokud nebylo ujednáno jinak, jsou součástí smlouvy se společností ŠKODA AUTO požadavky ŠKODA AUTO, jednací protokoly, Všeobecné nákupní podmínky společnosti ŠKODA AUTO v aktuálním znění, technické zadání, interní předpisy společnosti ŠKODA AUTO, jakož i Požadavky koncernu Volkswagen na udržitelný rozvoj ve vztazích s obchodními partnery (etický kodex pro obchodní partnery). Pokud nejsou k nabídce, ev. k přidělení zakázky přiloženy Všeobecné nákupní podmínky a Požadavky koncernu Volkswagen na udržitelný rozvoj ve vztazích s obchodními partnery (etický kodex pro obchodní partnery), jsou tyto dostupné na [www.vwgroupsupply.com](http://www.vwgroupsupply.com).
4. Dodavatel působící v areálech společnosti ŠKODA AUTO je povinen dodržovat Požadavky z oblasti ochrany životního a pracovního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, dostupné na [www.vwgroupsupply.com](http://www.vwgroupsupply.com).
5. ŠKODA AUTO podporuje a výslovně povzbuzuje dodavatele k tomu, aby přihlíželi k Chartě pracovních vztahů v koncernu Volkswagen a k Prohlášení k sociálním právům a průmyslovým vztahům ve společnosti Volkswagen.

#### IV. Utajení

1. Dodavatel je povinen nakládat se smlouvou a se všemi s její realizací souvisejícími obchodními a technickými informacemi jako s obchodním tajemstvím společnosti ŠKODA AUTO.
2. Na obchodní vztah se společností ŠKODA AUTO může dodavatel ve své reklamě poukázat pouze, pokud to společnost ŠKODA AUTO předem písemně odsouhlasí.
3. Povinnost utajení platí nezávisle na tom, zda smlouva byla uzavřena, i pro informace získané během nabídkové fáze a po skončení smlouvy.

#### V. Technické podklady a výrobní prostředky

1. Ke všem vyobrazením, výkresům, výpočtům, technickým popisům a dalším podkladům jakož i modelům, vzorům, maticím, šablonám a nářadím (dále jen „technické podklady a výrobní prostředky“), které poskytne společnost ŠKODA AUTO k dispozici dodavateli, si společnost ŠKODA AUTO vyhrazuje vlastnické právo a práva z duševního vlastnictví. Technické podklady a výrobní prostředky nesmí být bez výslovného předchozího písemného souhlasu společnosti ŠKODA AUTO zpřístupněny třetím osobám. Totéž platí pro předměty vyrobené pomocí těchto technických podkladů a výrobních prostředků; tyto předměty mohou být dodávány pouze společností ŠKODA AUTO.
2. Pokud z jakýchkoliv důvodů nedojde k uzavření smlouvy či realizaci obchodu, musí být tyto technické podklady a výrobní prostředky vráceny společnosti ŠKODA AUTO.
3. Tyto technické podklady a výrobní prostředky jsou určeny výlučně pro splnění uzavřené smlouvy a po jejím skončení musí být neprodleně bez vyzvání vráceny společnosti ŠKODA AUTO.
4. Předměty, které společnost ŠKODA AUTO vyvinula nebo zdokonalila ve spolupráci s dodavatelem, mohou být dodávány pouze společností ŠKODA AUTO.
5. V případě, že jsou k objednávce připojeny zvláštní dodací podmínky, technické nebo zkušební podmínky, specifikace, instrukce pro balení, značení a odeslání, tvoří tyto nedílnou součást smlouvy a jsou pro obě smluvní strany závazné.



6. Dodavatel je povinen přezkoumat poptávku společnosti ŠKODA AUTO a údaje v ní obsažené z hlediska správnosti, úplnosti, proveditelnosti a kompatibility a v nabídce zohlednit všechny náklady, které mu mohou při plnění dodávky vzniknout. Na případné nedostatky je dodavatel povinen upozornit v nabídce. Předložením nabídky na sebe dodavatel přebírá riziko proveditelnosti dodávky za nabízenou cenu pro účel specifikovaný v poptávce společnosti ŠKODA AUTO.

#### VI. Subdodavatelé

1. Nestanovi-li smlouva jinak, je dodavatel oprávněn pověřit plněním svých povinností subdodavatele. V takovém případě je povinen zavázat subdodavatele k dodržování všech povinností vyplývajících ze smlouvy mezi dodavatelem a společností ŠKODA AUTO, jakož i k dodržování relevantních interních předpisů společnosti ŠKODA AUTO. Za provedení plnění a případná pochybení subdodavatele nese veškerou odpovědnost vůči společnosti ŠKODA AUTO dodavatel, jakoby plnil sám.
2. Na vyzádání společnosti ŠKODA AUTO předloží dodavatel v případě využívání subdodavatelů na část jemu svěřené zakázky seznam subdodavatelů, včetně uvedení rozsahu a specifikace prací. O následných změnách subdodavatele je dodavatel povinen společnost ŠKODA AUTO informovat a rovněž požádat o písemné schválení. Společnost ŠKODA AUTO je oprávněna v odůvodněných případech požadovat změnu subdodavatele.
3. Při porušení povinností uvedených v tomto článku je ŠKODA AUTO oprávněna smlouvu s okamžitými účinky vypovědět nebo od smlouvy odstoupit.

#### VII. Plnění

1. Místem plnění je Mladá Boleslav, Česká republika, pokud společnost ŠKODA AUTO neurčí jiné místo plnění.
2. Plnění musí přesně odpovídat sjednaným podmínkám a musí být provedeno ve stanoveném termínu.
3. Společnost ŠKODA AUTO není povinna převzít nesjednané částečné plnění nebo plnění většího množství. Plnění před sjednaným termínem je možné pouze po písemném souhlasu společnosti ŠKODA AUTO.
4. Dodavatel na sebe přebírá nebezpečí změny okolností.

#### VIII. Platební podmínky

1. Podmínkou splatnosti pohledávek dodavatele je, že má společnost ŠKODA AUTO k dispozici ověřitelné a formálně správné daňové doklady.
2. V korespondenci, dodacích listech, účtech, fakturách atd. je nutno bezpodmínečně vždy uvádět celé číslo objednávky a číslo dodavatele, jinak není možno docílit rychlého vyřízení jednotlivých písemností, na což v oboustranném zájmu společnost ŠKODA AUTO zvláště upozorňuje.
3. Dodavatel je povinen fakturovat za využití prostředků elektronické fakturace, pokud nebylo písemně ujednáno jinak.
4. V případě vadného plnění je společnost ŠKODA AUTO oprávněna zadržet jakoukoliv platbu, i pokud nárok na ni vznikl z jiného právního důvodu, až do řádného splnění.
5. Dodavatel není oprávněn své pohledávky vůči společnosti ŠKODA AUTO postoupit nebo zastavit, pokud nebylo písemně ujednáno jinak.
6. Společnost ŠKODA AUTO je oprávněna jednostranně započítat své splatné i nesplatné pohledávky s kterýmikoliv splatnými i nesplatnými pohledávkami dodavatele vůči společnosti ŠKODA AUTO.
7. Společnost ŠKODA AUTO je oprávněna uhradit část závazku odpovídající částce české DPH uplatněné dodavatelem na účet jeho správce daně. Společnost ŠKODA AUTO je povinna o tomto postupu dodavatele informovat.
8. Na žádost společnosti ŠKODA AUTO je dodavatel povinen prokázat, že je majitelem účtu, na který mají být hrazeny platby podle smlouvy uzavřené se společností ŠKODA AUTO, či jakéhokoli jiného účtu, který používá v obchodním styku se společností ŠKODA AUTO. Do náležitého prokázání této skutečnosti je společnost ŠKODA AUTO oprávněna zadržet platby.
9. Dodavatel je povinen na žádost společnosti ŠKODA AUTO sdělit aktuální stav otevřených účetních položek vzniklých ze vzájemného obchodního styku, které jsou obsaženy v účetnictví dodavatele k rozhodnému dni, a bude-li to třeba vyjasnit a odsouhlasit rozpory se stavem obsaženým v účetnictví společnosti ŠKODA AUTO. ŠKODA AUTO zpravidla zasílá dodavateli potvrzení o stavu otevřených účetních položek obsažených v účetnictví ŠKODA AUTO, které vychází výhradně z účetních záznamů a nemá žádný význam pro uplatňování případných nároků, nelze z něj odvozovat jakékoliv právní důsledky a zvláště jej nelze v žádném případě použít jako uznání dluhu.

#### IX. Zadržovací právo a započtení

Právo společnosti ŠKODA AUTO vykonat zadržovací právo vůči dodavateli a právo společnosti ŠKODA AUTO započíst vzájemné pohledávky nesmějí být omezena.

#### X. Transport - Náklady - Přechod nebezpečí

1. Společnost ŠKODA AUTO si vyhrazuje určení přepravní trasy a způsobu přepravy stejně jako dopravního prostředku a způsobu balení.
2. Pro podmínky dodání se použijí INCOTERMS v nejnovějším znění platném v okamžiku uzavření smlouvy.

#### XI. Vyšší moc

1. Za okolností vyšší moci jsou považovány takové okolnosti, které vznikly po uzavření smlouvy jako výsledek nepředvídatelných a smluvními stranami neodvratitelných událostí mimořádného charakteru, jako například přírodní katastrofy nebo války. Smluvní strana, pro kterou se plnění smluvních povinností stalo nemožným,



- musí při vzniku a ukončení výše uvedených okolností druhou smluvní stranu ihned písemně vyrozumět a předložit jí důkazy, že tyto okolnosti měly rozhodující vliv na plnění smluvních povinností. Výskyt zmetkového materiálu, opožděné subdodávky a stávku nelze pokládat za vyšší moc a nedávají žádné oprávnění k prodloužení potvrzené dodací lhůty.
2. Pokud společnost ŠKODA AUTO brání okolnosti vyšší moci převzít plnění na sjednaném místě, je po dobu trvání této překážky vyloučeno prodloužení společnosti ŠKODA AUTO s převzetím stejně jako jsou vyloučeny nároky dodavatele na protiplnění, resp. na náhradu škody. Po dobu trvání této překážky je dodavatel povinen skladovat zboží na vlastní náklady a nebezpečí.
  3. Jestliže by měly uvedené nepředvídatelné okolnosti trvat déle než 6 měsíců u plnění, pro které nepřekračuje lhůta k plnění 1 rok, nebo déle jak 9 měsíců u plnění, u kterého lhůta k plnění překračuje 1 rok, má společnost ŠKODA AUTO právo od smlouvy odstoupit. Dodavatel je v tomto případě povinen vrátit částky zaplacené společnosti ŠKODA AUTO s připočítáním úroků ve výši stanovené platnými právními předpisy pro úroky z prodlení.

#### XII. Odpovědnost za vady a záruka

1. Pokud není ohledně odpovědnosti za vady dojednáno něco jiného, přebírá dodavatel odpovědnost za vady svých plnění podle zákonných předpisů.
2. Záruční doba činí u strojů 24 měsíců od jejich uvedení do provozu. Záruční doba u náhradních dílů činí 24 měsíců od jejich zabudování, nejvýše však 30 měsíců od data dodání. U jiného zboží a služeb činí záruční doba 24 měsíců od jejich dodání. U kompletního zařízení platí za datum, od kterého se počítá záruční doba, datum dodání posledního dílu celého zařízení. Jestliže dodavatel provádí montáž, počítá se záruční doba od data uvedení celého zařízení do provozu.
3. Odstranění vad spočívá buď v jejich opravě, nebo ve výměně vadných součástí. Pokud dodavatel vady přes vyzvání včas nebo řádně neodstraní, je společnost ŠKODA AUTO oprávněna bez újmy práv společnosti ŠKODA AUTO z odpovědnosti za vady a ze záruky tyto vady na účet dodavatele odstranit nebo nechat odstranit. Pokud to nebude možné, je společnost Škoda Auto oprávněna odstoupit od smlouvy. Účinky tohoto odstoupení nastanou marným uplynutím dodatečné lhůty. Malé vady nebo takové, jejichž odstranění nenesne žádný odklad, odstraní společnost ŠKODA AUTO sama a dodavatel nahradí společnosti ŠKODA AUTO skutečné náklady. Při výměně nebo opravě součástí se prodlužuje záruční doba o dobu potřebnou pro výměnu nebo opravu.

#### XIII. Smluvní pokuta

1. Pokud nebude ve stanovené lhůtě řádně splněno, zaplatí dodavatel společnosti ŠKODA AUTO smluvní pokutu ve výši 0,5 % z ceny celého plnění za každý započatý týden, maximálně však 5 % z ceny celého plnění. Společnost ŠKODA AUTO je oprávněna započíst pohledávku na zaplacení smluvní pokuty proti pohledávce dodavatele na zaplacení ceny plnění.
2. Zaplacení smluvní pokuty a úroků z prodlení nemá vliv na nárok společnosti ŠKODA AUTO na náhradu případně další vyšší škody. Povinnost zaplatit smluvní pokutu trvá i po skončení smlouvy.

#### XIV. Rozhodné právo a příslušnost soudů

1. Smlouva, jakož i právní vztahy vzniklé porušením smlouvy, se řídí právním řádem České republiky, přičemž se výslovně vylučuje použití § 1726, § 1728, § 1729, § 1740 odst. 3, § 1757 odst. 2 a 3, § 1765 a § 1950 zákona č. 89/2012, občanský zákoník.
2. Použití mezinárodního práva soukromého, jakož i Úmluvy o smlouvách o mezinárodní koupi zboží se vylučuje.
3. Pro veškeré spory vznikající ze smlouvy nebo v souvislosti s ní je příslušný soud České republiky, v jehož obvodu leží sídlo společnosti ŠKODA AUTO.

#### XV. Výpověď

V následujících případech je společnost ŠKODA AUTO oprávněna smlouvu s okamžitými účinky vypovědět nebo od smlouvy odstoupit:

- a) dodavatel zastavil platby;
- b) bylo zahájeno insolvenční nebo jiné podobné řízení u dodavatele;
- c) dodavatel vstoupil do likvidace;
- d) u dodavatele došlo k ukončení jedné z jeho činností, bez které není možné splnění účelu smlouvy;
- e) dodavatel nesplnil předmět smlouvy řádně a včas;
- f) v případech uvedených ve Všeobecných nákupních podmínkách ŠKODA AUTO.

#### XVI. Zvláštní ujednání

1. Dodavatel se zavazuje dodržovat veškeré právní předpisy v oblasti ochrany životního prostředí. Nejlepším dokladem ekologického chování dodavatele je certifikát dle ISO 14001 nebo EMAS.
2. Dodavatel se zavazuje mít zavedený systém řízení kvality. Nejlepším dokladem zavedení systému řízení kvality je certifikát dle ISO 9001.

#### XVII. Účinnost

Tyto Všeobecné nákupní podmínky nahrazují Všeobecné nákupní podmínky verze CZE 12/12 a použijí se od 01.01.2014.

## Příloha č. 12: Všeobecné nákupní podmínky v německém jazyce

ŠKODA



### Allgemeine Einkaufsbedingungen von ŠKODA AUTO a.s.

#### I. Geltung der Allgemeinen Einkaufsbedingungen

Auf sämtliche Beziehungen zwischen der Gesellschaft ŠKODA AUTO a.s. (nachfolgend nur „Gesellschaft ŠKODA AUTO“) und dem Lieferanten, die aufgrund oder im Zusammenhang mit einer Bestellung der Gesellschaft ŠKODA AUTO entstanden sind, finden diese Allgemeinen Einkaufsbedingungen Anwendung, sofern schriftlich nichts anderes vereinbart wurde.

#### II. Bestellungen und Vertragsabschluss

1. Bestellungen sind für die Gesellschaft ŠKODA AUTO nur dann verbindlich, wenn sie in Schriftform erfolgen und von der Gesellschaft ŠKODA AUTO unterzeichnet sind.
2. Eine Bestellung gilt in dem Augenblick als angenommen und ein Vertrag in dem Augenblick als geschlossen, wenn der Gesellschaft ŠKODA AUTO eine Kopie der Bestellung, die ordnungsgemäß vom Lieferanten unterzeichnet ist, zugestellt wurde. Es wird der Abschluss eines Vertrags aufgrund der Annahme eines Angebots oder eines anderen Vorschlags auf Vertragsabschluss mit einer Abweichung ausgeschlossen, sei es auch nur eine Abweichung, die die ursprünglichen Bedingungen nicht wesentlich ändert. Dies gilt auch für die Vereinbarung beliebiger Änderungen zu diesem Vertrag oder für den Abschluss von an diesen Vertrag anknüpfenden Teilverträgen.
3. Sofern die Annahme der Bestellung der Gesellschaft ŠKODA AUTO nicht binnen 30 Tagen ab ihrer Ausstellung zugestellt wird, behält sich die Gesellschaft ŠKODA AUTO das Recht vor, die Bestellung zurückzuziehen.

#### III. Form und Inhalt des Vertrags

1. Verträge mit ŠKODA AUTO bedürfen Schriftform und müssen von den Vertretern beider Vertragsparteien unterzeichnet werden. Ebenfalls sämtliche Änderungen der Dokumente, die im Zusammenhang mit der Realisierung des Vertragsgegenstandes entstanden sind, bedürfen Schriftform. Dies betrifft auch das Schriftformerfordernis selbst.
2. Der Lieferant vereinbart mit ŠKODA AUTO, dass der Geschäftsbrauch keinen Vorrang vor der Gesetzesbestimmung hat, die über keine Zwangswirkungen verfügt. Gleichzeitig wird die Anwendung der §§ 1799 und 1800 des Gesetzes Nr. 89/2012 Slg., Bürgerliches Gesetzbuch der Tschechischen Republik, betreffs der Formularverträge ausgeschlossen.
3. Sofern nichts anderes vereinbart wurde, sind Bestandteil des Vertrags mit der Gesellschaft ŠKODA AUTO die Nachfrage von ŠKODA AUTO, die Verhandlungsprotokolle, die Allgemeinen Einkaufsbedingungen der Gesellschaft ŠKODA AUTO im aktuellen Wortlaut, das technische Lastenheft, die internen Vorschriften der Gesellschaft ŠKODA AUTO, sowie auch die Anforderungen des Volkswagen Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern (Code of conduct für Geschäftspartner). Sofern dem Angebot, bzw. der Zuteilung des Auftrags die Allgemeinen Einkaufsbedingungen und die Anforderungen des Volkswagen Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern (Code of conduct für Geschäftspartner) nicht beigelegt sind, stehen diese unter [www.vwgroupsupply.com](http://www.vwgroupsupply.com) zur Verfügung.
4. Ein Lieferant, der in den Betriebsarealen der Gesellschaft ŠKODA AUTO tätig ist, ist verpflichtet, die Anforderungen aus dem Bereich Umwelt- und Arbeitsplatzschutz, Sicherheit und Schutz der Gesundheit bei der Arbeit und Brandschutz einzuhalten, die unter [www.vwgroupsupply.com](http://www.vwgroupsupply.com) einzusehen sind.
5. ŠKODA AUTO unterstützt und regt den Lieferanten ausdrücklich dazu an, die Charta der Arbeitsbeziehungen im Volkswagen-Konzern und die Erklärung zu den sozialen Rechten und industriellen Beziehungen in der Gesellschaft Volkswagen zu berücksichtigen.

#### IV. Geheimhaltung

1. Der Lieferant ist verpflichtet, den Vertrag und alle mit seiner Realisierung zusammenhängenden geschäftlichen und technischen Informationen als Geschäftsgeheimnis der Gesellschaft ŠKODA AUTO zu behandeln.
2. Auf die geschäftlichen Beziehungen mit der Gesellschaft ŠKODA AUTO darf der Lieferant in seiner Werbung nur dann verweisen, sofern dies von der Gesellschaft ŠKODA AUTO im Voraus schriftlich genehmigt wurde.
3. Die Geheimhaltungspflicht gilt unabhängig davon, ob der Vertrag geschlossen wurde, auch für Informationen, die während der Angebotsphase und nach der Beendigung des Vertrags erlangt wurden.

#### V. Technische Unterlagen und Fertigungsmittel

1. Zu allen dem Lieferanten von der Gesellschaft ŠKODA AUTO zur Verfügung gestellten Abbildungen, Zeichnungen, Berechnungen, technischen Beschreibungen und weiteren Unterlagen, sowie auch Modellen, Mustern, Matrizen, Schablonen und Werkzeugen (nachfolgend nur „technische Unterlagen und Fertigungsmittel“), behält sich die Gesellschaft ŠKODA AUTO das Eigentumsrecht und Rechte aus dem geistigen Eigentum vor. Die technischen Unterlagen und Fertigungsmittel dürfen ohne ausdrückliche vorhergehende und schriftliche Zustimmung der Gesellschaft ŠKODA AUTO Dritten nicht zugänglich gemacht werden. Ebendies gilt auch für die Gegenstände, die mithilfe dieser technischen Unterlagen und Fertigungsmittel hergestellt wurden; diese Gegenstände dürfen nur an die Gesellschaft ŠKODA AUTO geliefert werden.



2. Sollte es aus beliebigen Gründen nicht zum Abschluss des Vertrags oder zur Realisierung des Geschäftsfalles kommen, sind diese technischen Unterlagen und Fertigungsmittel an die Gesellschaft ŠKODA AUTO zurückzugeben.
3. Die technischen Unterlagen und Fertigungsmittel sind ausschließlich für die Erfüllung des geschlossenen Vertrags bestimmt und müssen nach dessen Beendigung unverzüglich ohne Aufforderung seitens der Gesellschaft ŠKODA AUTO zurückerstattet werden.
4. Die Gegenstände, die die Gesellschaft ŠKODA AUTO in Zusammenarbeit mit dem Lieferanten entwickelt oder vervollkommen hat, dürfen lediglich an die Gesellschaft ŠKODA AUTO geliefert werden.
5. Falls der Bestellung besondere Lieferbedingungen, technische oder Prüfungsbedingungen, Spezifikationen, Instruktionen für Verpackung, Kennzeichnung und Versand beigelegt sind, dann bilden diese einen untrennbaren Bestandteil des Vertrags und sind für beide Vertragsparteien verbindlich.
6. Der Lieferant ist verpflichtet, die Nachfrage der Gesellschaft ŠKODA AUTO und die darin beinhalteten Angaben aus der Sicht ihrer Richtigkeit, Vollständigkeit, Durchführbarkeit und Kompatibilität zu prüfen und im Angebot sämtliche Kosten zu berücksichtigen, die ihm bei der Erfüllung der Lieferung entstehen können. Der Lieferant ist verpflichtet, auf eventuelle Mängel im Angebot hinzuweisen. Durch die Unterbreitung des Angebots übernimmt der Lieferant das Risiko der Durchführbarkeit der Lieferung zum angebotenen Preis zu dem Zweck, der in der Nachfrage der Gesellschaft ŠKODA AUTO spezifiziert ist.

#### VI. Sublieferanten

1. Falls im Vertrag nichts anderes festgelegt ist, dann ist der Lieferant berechtigt, mit der Erfüllung seiner Pflichten einen Sublieferanten zu beauftragen. In diesem Fall ist er verpflichtet, den Sublieferanten zur Einhaltung aller Pflichten, die sich aus dem Vertrag zwischen dem Lieferanten und der Gesellschaft ŠKODA AUTO ergeben, sowie auch zur Einhaltung der relevanten internen Vorschriften der Gesellschaft ŠKODA AUTO zu verpflichten. Für die erbrachten Leistungen und die eventuellen Verfehlungen des Sublieferanten trägt der Lieferant gegenüber der Gesellschaft ŠKODA AUTO die vollständige Verantwortung, als hätte er die Leistung selbst erbracht.
2. Auf eine Aufforderung der Gesellschaft ŠKODA AUTO hin unterbreitet der Lieferant im Falle der Einbeziehung von Sublieferanten für einen Teil des ihm anvertrauten Auftrags eine Liste der Sublieferanten, einschließlich der Angabe des Umfangs und der Spezifikation der entsprechenden Arbeiten. Über nachfolgende Änderungen des Sublieferanten hat der Lieferant die Gesellschaft ŠKODA AUTO in Kenntnis zu setzen und gleichzeitig die schriftliche Genehmigung zu beantragen. Die Gesellschaft ŠKODA AUTO ist berechtigt, in begründeten Fällen eine Änderung des Sublieferanten zu fordern.
3. Bei einem Verstoß gegen die in diesem Artikel angeführten Pflichten ist ŠKODA AUTO berechtigt, den Vertrag mit sofortiger Wirkung zu kündigen oder vom Vertrag zurückzutreten.

#### VII. Erfüllung

1. Der Erfüllungsort ist Mladá Boleslav, Tschechische Republik, sofern die Gesellschaft ŠKODA AUTO keinen anderen Erfüllungsort festgelegt hat.
2. Die Leistung muss den vereinbarten Bedingungen genau entsprechen und zum vereinbarten Termin erbracht werden.
3. Die Gesellschaft ŠKODA AUTO ist nicht zur Abnahme einer nicht vereinbarten Teil- oder Mehrleistung verpflichtet. Leistungen vor dem vereinbarten Termin sind nur nach schriftlicher Zustimmung von der Gesellschaft ŠKODA AUTO zulässig.
4. Der Lieferant übernimmt die Gefahr der Änderung der Umstände.

#### VIII. Zahlungsbedingungen

1. Bedingung für die Fälligkeit der Forderungen des Lieferanten ist es, dass die Gesellschaft ŠKODA AUTO nachprüfbar und formal richtige Steuerbelege zur Verfügung hat.
2. In der Korrespondenz, den Lieferscheinen, Belegen, Rechnungen usw. müssen unbedingt stets die gesamte Bestellnummer und die Nummer des Lieferanten angeführt werden, ansonsten ist es nicht möglich, eine schnelle Erledigung der einzelnen Schriftstücke abzusichern, worauf die Gesellschaft ŠKODA AUTO in beiderseitigem Interesse besonders aufmerksam macht.
3. Der Lieferant ist verpflichtet, seine Rechnungen unter Nutzung von Mitteln der elektronischen Rechnungslegung zu stellen, sofern schriftlich nichts anderes vereinbart wurde.
4. Im Falle einer mangelhaften Leistung ist die Gesellschaft ŠKODA AUTO berechtigt, eine beliebige Zahlung einzubehalten, bis die Leistung ordnungsgemäß erbracht wurde, auch wenn der Anspruch darauf aus einem anderen Rechtsgrund entstanden ist.
5. Der Lieferant ist nicht berechtigt, seine Forderungen gegenüber der Gesellschaft ŠKODA AUTO abzutreten oder zu verpfänden, sofern schriftlich nichts anderes vereinbart wurde.
6. Die Gesellschaft ŠKODA AUTO ist berechtigt, einseitig ihre fälligen und nichtfälligen Forderungen mit beliebigen fälligen oder nichtfälligen Forderungen des Lieferanten gegenüber der Gesellschaft ŠKODA AUTO aufzurechnen.
7. Die Gesellschaft ŠKODA AUTO ist berechtigt den Teil ihrer Verbindlichkeit, der dem Betrag der von dem Lieferanten verrechneten tschechischen Umsatzsteuer (Mehrwertsteuer, auf tschechisch: DPH) entspricht, auf das Konto der zuständigen Steuerverwaltung des Lieferanten zu zahlen. Die Gesellschaft ŠKODA AUTO ist verpflichtet, den Lieferanten über dieses Vorgehen zu informieren.



8. Auf Antrag der Gesellschaft ŠKODA AUTO ist der Lieferant verpflichtet nachzuweisen, dass er Inhaber des Kontos, auf das die Zahlungen gemäß dem mit der Gesellschaft ŠKODA AUTO geschlossenen Vertrag erfolgen sollen, oder eines beliebigen anderen Kontos ist, das er im Geschäftsverkehr mit der Gesellschaft ŠKODA AUTO nutzt. Bis zum ordnungsgemäßen Nachweis dieses Umstandes ist die Gesellschaft ŠKODA AUTO berechtigt, die Zahlungen zurückzuhalten.
9. Der Lieferant ist verpflichtet, auf Antrag der Gesellschaft ŠKODA AUTO den aktuellen Stand der offenen buchhalterischen Positionen mitzuteilen, die aufgrund des gegenseitigen Geschäftsverkehrs entstanden sind, die in der Buchhaltung des Lieferanten zum Stichtag beinhaltet sind, und falls dies notwendig ist, Widersprüche betreffend des Standes zu klären und abzustimmen, der in der Buchhaltung der Gesellschaft ŠKODA AUTO erfasst ist. ŠKODA AUTO übersendet dem Lieferanten in der Regel eine Bestätigung über den Stand der offenen buchhalterischen Positionen, die in der Buchhaltung von ŠKODA AUTO erfasst sind, wobei diese Liste ausschließlich von den buchhalterischen Aufzeichnungen ausgeht und keine Relevanz für die Erhebung eventueller Ansprüche hat, woraus keine rechtlichen Folgen abgeleitet werden können und die insbesondere keinesfalls als Schuldanerkenntnis eingesetzt werden kann.

#### **IX. Zurückbehaltungsrecht und Aufrechnung**

Das Recht der Gesellschaft ŠKODA AUTO, das Zurückbehaltungsrecht gegenüber dem Lieferanten geltend zu machen, und das Recht der Gesellschaft ŠKODA AUTO, gegenseitige Forderungen aufzurechnen, dürfen nicht beschränkt werden.

#### **X. Transport - Kosten - Gefahrenübergang**

1. Die Gesellschaft ŠKODA AUTO behält sich vor, die Transportstrecke und die Transportart ebenso wie die Transportmittel und die Verpackungsart zu bestimmen.
2. Für die Lieferungen gelten die INCOTERMS in der zum Augenblick des Vertragsabschlusses gültigen Fassung.

#### **XI. Höhere Gewalt**

1. Unter Umständen höherer Gewalt sind solche Umstände zu verstehen, die nach dem Abschluss des Vertrags als Ergebnis unvorhersehbarer und durch die Vertragsparteien unabwendbarer Ereignisse außerordentlichen Charakters entstanden sind, wie z.B. Naturkatastrophen oder Krieg. Die Vertragspartei, für die die Erfüllung der vertraglichen Pflichten dadurch unmöglich geworden ist, muss bei der Entstehung und Beendigung der vorstehend angeführten Umstände die jeweils andere Vertragspartei sofort schriftlich in Kenntnis setzen und einen Beweis unterbreiten, dass diese Umstände einen entscheidenden Einfluss auf die Erfüllung der vertraglichen Pflichten hatten. Ausschussmaterial, verspätete Sublieferungen und Streik können nicht als höhere Gewalt betrachtet werden und berechtigen keinerlei Verlängerung der bestätigten Lieferfrist.
2. Wird die Gesellschaft ŠKODA AUTO aufgrund von Umständen höherer Gewalt gehindert, die Leistung am vereinbarten Ort zu übernehmen, sind für die Dauer dieses Hindernisses ein Annahmeverzug von der Gesellschaft ŠKODA AUTO sowie auch die Ansprüche des Lieferanten auf eine Gegenleistung, bzw. Schadensersatz ausgeschlossen. Der Lieferant ist verpflichtet, die Ware für die Dauer dieses Hindernisses auf eigene Kosten und Gefahr zu lagern.
3. Sollten die angeführten unvorhersehbaren Umstände länger als 6 Monate bei einer Leistung andauern, für die die Frist der Leistungserbringung 1 Jahr nicht übersteigt oder sollten sie länger als 9 Monate bei Leistungen andauern, bei denen die Frist zur Erfüllung 1 Jahr übersteigt, hat die Gesellschaft ŠKODA AUTO das Recht, vom Vertrag zurückzutreten. Der Lieferant ist in diesem Fall verpflichtet, die von der Gesellschaft ŠKODA AUTO bezahlten Beträge unter Hinzurechnung der Zinsen in der durch die gültigen rechtlichen Vorschriften für Verzugszinsen festgelegten Höhe zurückzuerstatten.

#### **XII. Mängelhaftung und Garantie**

1. Sofern hinsichtlich der Mängelhaftung nichts anderes vereinbart wurde, übernimmt der Lieferant die Verantwortung für Mängel an seinen Leistungen gemäß den gesetzlichen Vorschriften.
2. Die Garantiefrist beträgt bei Maschinen 24 Monate ab ihrer Inbetriebnahme. Die Garantiefrist bei Ersatzteilen beträgt 24 Monate ab deren Einbau, höchstens jedoch 30 Monate ab Lieferdatum. Bei anderen Waren und Dienstleistungen beträgt die Garantiefrist 24 Monate ab ihrer Lieferung. Bei kompletten Anlagen gilt als Datum, ab dem die Garantiefrist gerechnet wird, das Lieferdatum des letzten Teils der gesamten Anlage. Wenn der Lieferant die Montage durchführt, wird die Garantiefrist ab dem Datum der Inbetriebnahme der gesamten Anlage gerechnet.
3. Die Beseitigung der Mängel besteht entweder in deren Reparatur oder im Austausch der fehlerhaften Bestandteile. Sofern der Lieferant die Mängel trotz einer Aufforderung nicht rechtzeitig oder ordnungsgemäß behebt, ist die Gesellschaft ŠKODA AUTO berechtigt, die Mängel - unbeschadet der Rechte der Gesellschaft ŠKODA AUTO aus der Mängelhaftung oder der Garantie - auf Rechnung des Lieferanten zu beseitigen oder beseitigen zu lassen. Sofern dies nicht möglich sein sollte, ist die Gesellschaft ŠKODA AUTO berechtigt, vom Vertrag zurückzutreten. Die Wirkungen dieses Vertragsrücktritts treten mit erfolglosem Ablauf einer nachträglichen Frist ein. Kleine oder derartige Mängel, deren Behebung keinen Aufschub duldet, behebt die Gesellschaft ŠKODA AUTO selbst und der Lieferant erstattet der Gesellschaft ŠKODA AUTO die tatsächlich aufgewandten Kosten. Bei Austausch oder Reparatur von Bestandteilen wird die Garantiefrist um die Zeit verlängert, die für den Austausch oder für die Reparatur notwendig ist.

**XIII. Vertragsstrafe**

1. Sofern die Leistung in der festgelegten Frist nicht ordnungsgemäß erbracht wird, bezahlt der Lieferant der Gesellschaft ŠKODA AUTO eine Vertragsstrafe in der Höhe von 0,5 % des gesamten Leistungspreises für jede begonnene Woche, höchstens jedoch 5 % des Preises der gesamten Leistung. Die Gesellschaft ŠKODA AUTO ist berechtigt, eine Forderung auf Bezahlung der Vertragsstrafe gegen eine Forderung des Lieferanten auf Bezahlung des Leistungspreises aufzurechnen.
2. Die Bezahlung der Vertragsstrafe und der Verzugszinsen hat keinen Einfluss auf den Anspruch der Gesellschaft ŠKODA AUTO auf Erstattung eines eventuellen weiteren größeren Schadens. Die Pflicht zur Bezahlung der Vertragsstrafe bleibt auch nach der Beendigung des Vertrags bestehen.

**XIV. Anwendbares Recht und Zuständigkeit der Gerichte**

1. Der Vertrag, sowie die sich durch eine Verletzung des Vertrages entstandenen Rechtsverhältnisse richten sich nach der Rechtsordnung der Tschechischen Republik, wobei die Anwendung der § 1726, § 1728, § 1729, § 1740 Abs. 3, § 1757 Abs. 2 und 3, § 1765 und § 1950 des Gesetzes Nr. 89/2012 Slg., Bürgerliches Gesetzbuch der Tschechischen Republik, ausgeschlossen wird.
2. Die Anwendung des internationalen Privatrechts sowie des Übereinkommens über Verträge über den internationalen Warenkauf wird ausgeschlossen.
3. Für sämtliche sich aus diesem Vertrag oder im Zusammenhang damit ergebenden Streitigkeiten ist das Gericht in der Tschechischen Republik zuständig, in dessen Bezirk sich der Sitz der Gesellschaft ŠKODA AUTO befindet.

**XV. Kündigung**

In den folgenden Fällen ist die Gesellschaft ŠKODA AUTO berechtigt, den Vertrag fristlos zu kündigen oder vom Vertrag zurückzutreten:

- a) der Lieferant stellte die Zahlungen ein;
- b) beim Lieferanten wurde ein Insolvenzverfahren oder ein anderes ähnliches Verfahren eröffnet;
- c) der Lieferant trat in Liquidation ein;
- d) beim Lieferanten kam es zur Beendigung einer seiner Tätigkeiten, ohne die es unmöglich ist, den Vertragszweck zu erfüllen;
- e) der Lieferant erbrachte den Vertragsgegenstand nicht rechtzeitig und ordnungsgemäß;
- f) in den Fällen, die in den Allgemeinen Einkaufsbedingungen von ŠKODA AUTO angeführt sind.

**XVI. Sondervereinbarungen**

1. Der Lieferant verpflichtet sich, sämtliche rechtlichen Vorschriften im Bereich Umweltschutz einzuhalten. Der beste Beleg für das umweltfreundliche Verhalten des Lieferanten ist das Zertifikat gemäß ISO 14001 oder EMAS.
2. Der Lieferant verpflichtet sich, ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen. Der beste Beleg für die Einführung des Qualitätsmanagementsystems ist das Zertifikat laut ISO 9001.

**XVII. Gültigkeit**

Diese Allgemeinen Einkaufsbedingungen ersetzen die Allgemeinen Einkaufsbedingungen Version CZE 12/12 und werden ab dem 01.01.2014 zur Anwendung gebracht.



### Příloha č. 13: Bankovní garance k platebním podmínkám v anglickém jazyce

ŠKODA AUTO a.s.  
Třída Václava Klementa 869  
293 60 Mladá Boleslav  
Czech Republic

Place, date

#### ADVANCE PAYMENT GUARANTEE No. **XXXX**

We have been informed that company ..... (further the Customer), has entered into contract No. ..... dated ..... with you, for Supply ..... at total value of ..... According to this contract, you are required to make an advance payment of ..... , (say: ..... ) being ...% of the total price against advance payment guarantee.

In consideration of the above we, ..... hereby irrevocably undertake to pay to you, upon your first written demand, any amount up to the above mentioned maximum amount upon receipt of your duly signed request for payment stating that customer has failed to fulfil their contractual delivery obligations. The signatures on such demand have to be authenticated by your bankers.

The present guarantee enters into force only after receipt of the above mentioned advance payment by customer into their account no. ....

This guarantee is valid until ..... and your request for payment, if any, must reach us at our address: ..... on that day at the latest. - possibly in case of unlimited guarantee- Our obligations under this guarantee will expire as soon as this original is return to us.

Rights and receivables under this guarantee are not assignable.

This guarantee is governed by Czech law.

## Příloha č. 14: Bankovní garance k platebním podmínkám v českém jazyce

ŠKODA AUTO a.s.  
Třída Václava Klementa 869  
293 60 Mladá Boleslav  
Czech Republic

Místo, datum

### ZÁRUKA ZA ZÁLOHU č. XXXX

Náš zákazník, společnost ..... (dale jen zákazník), nás informovala, že dne ..... s Vámi uzavřela kontrakt č. .... na dodávku ..... v celkové částce ..... Podle tohoto kontraktu je po Vás požadováno zaplatit zálohovou platbu ve výši ..... ,(slovy: ..... ) smluvní částky, odpovídající ...% z celkové částky včetně DPH na základě předložení bankovní záruky.

My, ..... , se tímto neodvolatelně zavazujeme zaplatit Vám částku nebo částky ve shodě s touto zárukou po obdržení Vaší první písemné žádosti, že zákazník porušil své povinnosti vyplývající ze smlouvy. Žádost musí být podepsaná osobami oprávněnými v této záležitosti za Vás jednat. Podpisy na této žádosti musí být ověřeny Vaší bankou.

Tato záruka nabývá účinnosti jakmile bude výše uvedená zálohová platba platně připsána zákazníkovi na účet č. ....

Tato záruka je platná do ..... a Vaše případná žádost nám musí být doručena na naši adresu ..... ,nejpozději tohoto dne. - eventuálně v případě **neomezené záruky** - Naše závazky z této záruky jsou platné až do doby, kdy nám bude vrácen tento originál.

Práva a povinnosti vyplývající z této záruky jsou nepřevoditelné.

Tato záruka se řídí českým právem.

## **Příloha č. 15: Prezentace**

Obsahuje:

- Prezentační list
- Samostatná prezentace (podle objemu peněz – viz modelový příklad od 50.000 eur)
  1. list – Grunddaten (základní informace)
  2. list – Einzelpreisvergleich (srovnání cen)
  3. list – FunktionalVergleich (Funkční porovnání / benchmarking)
  4. list – Allg. Kond. Abstimmung Rating
  5. list – Vergabevorschlag (technické vyhodnocení)
  6. list – OVS Blatt
  - 7 list – Währung
  - 8 list – Faktenblatt

## Grunddaten Data

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Aktenzeichen / GS reference:		SK .....			Datum/date:							
Beschaffungsvorgang / purchasing process:		Beschreibung des projektes bzw. Beschaffungsvorhabens										
Einkäufer (Fr./Hr.)/purchaser (Mrs./Mr.):		Herr / Frau										
Einkäufername/name of purchaser:		Kulich / Šulcová										
Einkäuferabteilung/purchasing department:		Beschaffung Allgemein Skoda										
verhandelt durch/negotiated from:												
		Euro	Landeswährung local currency	Landeswährung local currency								
Vergabewert/award value:						Umrechnungskurs exchange rate						
Optionen/options												
Vorgangsvolumen/transaction quantity:												
Auftragspartner/nominated supplier:												
Präsentationsvorlage:		K-BA V1.1 28.02.2014										

[Grunddaten](#)
[Einzelpreisvergleich](#)
[Funktionaler Vergleich](#)
[Allg. Kond. Abstimmung Rating](#)
[Vergabevorschlag \(optional\)](#)
[Faktenblatt \(optional\)](#)
[Visualisierung \(optional\)](#)
[OVS \(optional\)](#)
[Währung \(optional\)](#)

## Einzelpreisvergleich

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Aktenzeichen / GS reference:		SK .....			Datum/date:		0.1.1900			
Beschaffungsvorgang / purchasing process:		Beschreibung des projektes bzw. Beschaffungsvorhabens								
Einzelpreise im Vergleich zum Wettbewerb / comparison of partial prices										
Beschreibung/description	Lieferant A / supplier A		Lieferant B / supplier B		Lieferant C / supplier C					
	v. Verhandlung befor neg.	n. Verhandlung after neg.	v. Verhandlung befor neg.	n. Verhandlung after neg.	v. Verhandlung befor neg.	n. Verhandlung after neg.				
z.B. Titel 1/Überschrift - e.g. caption 1/headline <small>(nur bei Bedarf/ as needed)</small>										
z.B. Titel 2/Überschrift - e.g. caption 2/headline <small>(nur bei Bedarf/ as needed)</small>										
Summe vor Verhandlung/ total before negotiation	0,00 €	#DĚLENÍ_NULOU!	0,00 €	#DĚLENÍ_NULOU!	0,00 €	#DĚLENÍ_NULOU!				
NL in % / savings in %										
Endpreis / final price		0,00 €		0,00 €		0,00 €				

[Grunddaten](#)
[Einzelpreisvergleich](#)
[Funktionaler Vergleich](#)
[Allg. Kond. Abstimmung Rating](#)
[Vergabevorschlag \(optional\)](#)
[Faktenblatt \(optional\)](#)
[Visualisierung \(optional\)](#)
[OVS \(optional\)](#)
[Währung \(optional\)](#)

# Funktionalvergleich

Aktenzeichen / GS reference:	SK .....	Datum / date:	0.1.1900
Beschaffungsvorgang / purchasing process:	Beschreibung des projektes bzw. Beschaffungsvorhabens		

## Funktionaler Preisvergleich / functional comparison

Aktenzeichen / GS reference	SK .....				
Thema / subject					
Datum / date	0.1.1900				
Lieferant / supplier	0.1.1900				
NL % / savings in %					
Vergabewert € / award value in €	0 €				
Zusätzliche Vergleiche / additional benchmarks					

# Allg. Kond. Abstimmung Rating

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Aktenzeichen / GS reference:			SK .....			Datum / date:		0.1.1900		
Beschaffungsvorgang / purchasing process:			Beschreibung des projektes bzw. Beschaffungsvorhabens							

## Allgemeine Konditionen für Auftragnehmer / general conditions for supplier

**Zahlungsbedingungen / terms of payment**

**Vertragsstrafe / penalty**

## Abstimmung / coordination

<b>abgestimmt mit K-BA / coordinated with K-BA</b> Sachbearbeiter/buyer: _____ Abteilung/department: _____ Datum/date: _____	<b>Präsentationsfreigabe durch lokalen BA-Leiter</b> Presentation approved by local BA-manager BA-Leiter/head of department: _____ Abteilung/department: _____ Datum/date: _____
---	--

**Nur bei SKM-Themen / only for SKM-topics**

**abgestimmt mit GKM / coordinated with GKM**

Sachbearbeiter/buyer: \_\_\_\_\_

Abteilung/department: \_\_\_\_\_

Marke/ Brands: \_\_\_\_\_

Datum/date: \_\_\_\_\_

## Rating

Lieferant / supplier	Rating	Datum / date

# Vergabevorschlag

Aktenzeichen / GS reference: SK ..... Datum / date: 0.1.1900  
Beschaffungsvorgang / purchasing process: Beschreibung des projektes bzw. Beschaffungsvorhabens

## Vergabevorschlag / proposal of award

Grunddaten / Einzelpreisvergleich / Funktionaler Vergleich / Allg. Kond. Abstimmung Ratng / Vergabevorschlag (optional) / Faktenblatt (optional) / Visualisierung (optional) / OVS (optional) / Wahrung (optional)

# OVS blatt

Aktenzeichen / GS reference: SK ..... Datum / date: 0.1.1900  
Beschaffungsvorgang / purchasing process: Beschreibung des projektes bzw. Beschaffungsvorhabens

## Online Verhandlung / Online Negotiation



### Art der OV/kind of ON

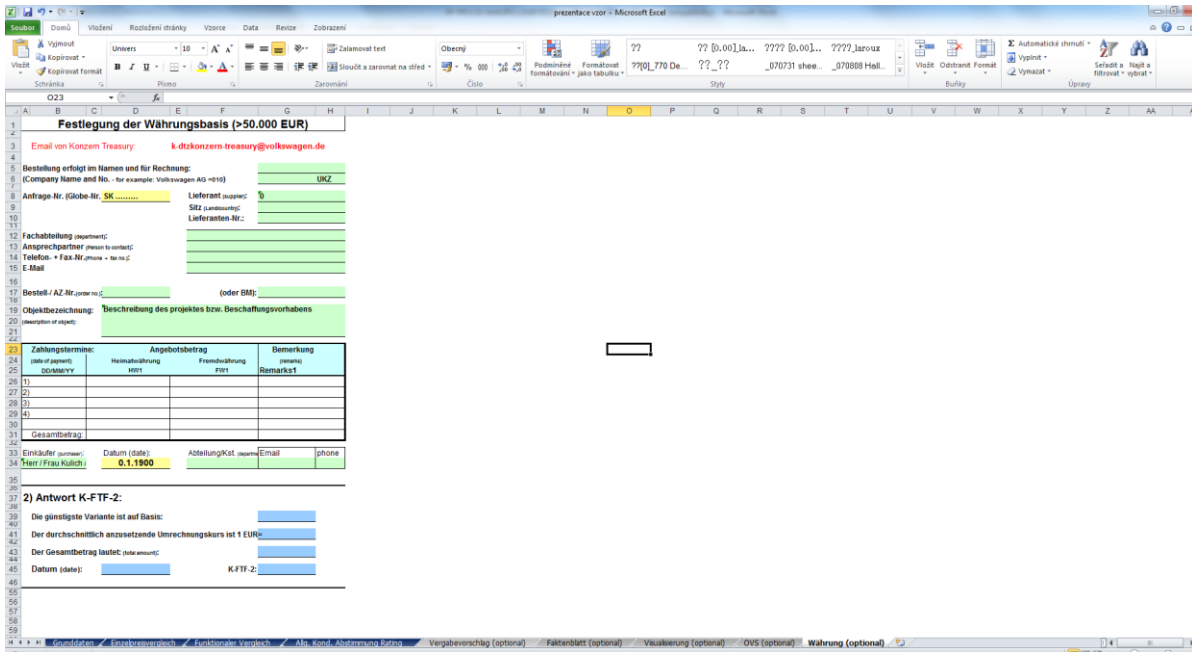
- Vorverhandlung/prenegotiation
- Endverhandlung/final negotiation

### Strategie/strategy

- Ampelverfahren/competition-traffic-light
- Rankingverfahren/ranking
- Targetampel/target-traffic-light-buyer
- Hollandticker/dutch-ticker
- Best Bid/best-bid

Grunddaten / Einzelpreisvergleich / Funktionaler Vergleich / Allg. Kond. Abstimmung Ratng / Vergabevorschlag (optional) / Faktenblatt (optional) / Visualisierung (optional) / OVS (optional) / Wahrung (optional)

# Währung



# Faktenblatt

Aktenzeichen / GS reference:	SK .....	Datum / date: 0.1.1900
Beschaffungsvorgang / purchasing process:	Beschreibung des projektes bzw. Beschaffungsvorhabens	
<b>Gesellschaft / Marke / Fachbereich</b>	<b>Wer kauft für wen ein?</b> <i>Who buys for what brand/company/department</i>	
<b>Beschaffungsprozess</b>	<b>Single Sourcing, Ausschreibung oder Konzeptausschreibung</b> <i>single sourcing, tender or concept bid</i>	
<b>Bieterkreis</b>	<b>Anzahl Bieter / Absagen (ggf. mit Begründung)</b> <i>number of suppliers / cancellation (with explanation)</i>	
<b>Thema / Inhalt</b>	<b>Gesamtthema</b> <i>subject description</i> <b>Inhaltliche Grobaufzählung gem. Lastenheft</b> <b>Projekthistorie oder wichtige Informationen</b> <i>Project history or other important informations</i>	
<b>Umfang</b>	<b>Marken:</b> brand <b>Laufzeit:</b> duration <b>Menge:</b> quantity	
<b>Beschaffung</b>	<b>Einzelbestellung / Rahmenbestellung:</b> single or frame contract <b>e-class</b>	
<b>Ansprechpartner Einkauf WOB:</b>		

Navigation: Grunddaten / Einzelpreisvergleich / Funktionaler Vergleich / Allg. Kond. Abstimmung/Rund / Vergabevorschlag (optional) / Faktenblatt (optional) / Visualisierung (optional) / OVS (optional) / Währung (optional)



### Registrace na [www.vwgroupsupply.com](http://www.vwgroupsupply.com) („proces Onboarding“)

**Registrace** na Obchodní platformě koncernu VW je **nutnou podmínkou** pro obchodní spolupráci se všemi společnostmi koncernu VW pro všechny dodavatele výrobního nákupu a pro dodavatele všeobecného nákupu, kteří se ucházejí o zakázky převyšující hodnotu 50.000 €.

Pro registraci do databáze dodavatelů je nezbytné mít D-U-N-S číslo (referenční číslo dodavatelů koncernu Volkswagen za účelem jednoznačné identifikace partnerů), pak je možné postupovat dle následujících pokynů:

V prohlizeči přejděte na stránku [www.vwgroupsupply.com](http://www.vwgroupsupply.com)

- Klikněte na odkaz **Partner werden / Team up with us**.
- Zvolte **Der Registrierungsprozess / The registration process**.
- Zahaňte registraci **Lieferantenselbstauskunft starten / Start the Supplier Self Registration**.
- Na další kroky registrace přecházejte přes odkaz **weiter / next**

#### 1. Krok | Informace o firmě

- Vyplňte obecné údaje o Vaší firmě, údaje označené hvězdičkou (\*) jsou povinné! Adresu lze volitelně uvést jakou shodnou se sídlem firmy nebo P.O. Box.
- Kmenové údaje firmy musí být shodné s údaji uvedenými při žádosti o D-U-N-S číslo (Informace na [www.upik.de](http://www.upik.de)).
- Zvolte, zda jsou Vaše produkty/služby určeny pro **výrobní nákup (produktive Einkauf / production Procurement)** nebo **všeobecný nákup (allgemeine Einkauf / non-production Procurement)**

#### 2. Krok | Informace o registrátorovi

- Uveďte údaje o osobě, která je zodpovědná, za provedení registrace Vaší firmy. Zkontrolujte **správnost** uvedených **e-mailové adresy!**
- První část registrace je hotová, obdržíte do mailu potvrzení o přijetí požadavku.

#### 3. Krok | Validace dat

- *Supplier Integration Team* zkontroluje správnost zadání Informací o firmě a registrátorovi
- **Po úspěšné kontrole obdrží registrátor ve dvou samostatných mailech uživatelské jméno a heslo (platnost 10 dnů).**

#### 4. Krok | B2B Rámcová smlouva

- Přihlaste se prostřednictvím přihlašovacích údajů do [www.vwgroupsupply.com](http://www.vwgroupsupply.com) - na úvodní stránce zvolte **Login**.
- Budete vyzváni ke změně hesla. Je třeba zadat původní heslo a nové heslo 2x (kvůli kontrole správnosti zadání). Nové heslo bude mít již neomezenou platnost.
- Vytiskněte dokument **B2B Nutzungsvereinbarung / B2B User Agreement**, doplňte údaje o firmě a nechte podepsat **statutárního zástupce Vaší firmy**.
- Podepsanou smlouvu odešlete do 6 týdnů **poštou** zpět do VW na uvedenou adresu.

#### 5. Krok | Údaje o firmě v LDB (Lieferantendatenbank / Supplier Database)

- Souběžně s podpisem rámcové smlouvy doplňte detailní informace o Vaší firmě do LDB - např. další kontaktní osoby, výrobní spektrum firmy, apod.

#### 6. Krok | Administrátor firmy

- K dokončení registrace zbývá pouze určit **firemního administrátora**.
- Hlavní funkcí firemního administrátora je správa údajů firmy v LDB a správa uživatelů firmy v UMS (**Benutzerverwaltung / User Management System**). Administrátor může v rámci firmy vytvářet další uživatele a delegovat jim role, resp. přístupy k aplikacím.
- Buď můžete roli administrátora přidělit již existujícímu registrátorovi, nebo můžete touto roli pověřit jinou osobu ve Vaší firmě.





### Registrierung unter [www.vwgroupsupply.com](http://www.vwgroupsupply.com) („Prozess Onboarding“)

Die **Registrierung** auf der Business Plattform des VW-Konzerns stellt eine **unerlässliche Bedingung** für die geschäftliche Zusammenarbeit mit allen Gesellschaften des VW-Konzerns für alle Lieferanten der produktiven Beschaffung und für diejenigen Lieferanten der allgemeinen Beschaffung dar, die sich um Aufträge in einem Wert von mehr als 50.000 € bewerben.

Für die Registrierung in die Lieferantendatenbank ist die D-U-N-S Nummer erforderlich (Referenznummer für Lieferanten des Konzerns Volkswagen zum Zweck der eindeutigen Identifikation von Partnern), anschließend kann laut der folgenden Anweisungen verfahren werden:

Im Browser zur Seite [www.vwgroupsupply.com](http://www.vwgroupsupply.com) gehen

- › Folgenden Verweis anklicken **Partner werden**.
- › Wählen Sie **Der Registrierungsprozess**.
- › Beginnen Sie mit der Registrierung **Lieferantenselbstauskunft starten**.
- › Zu den weiteren Schritten der Registrierung mittels des Verweises **weiter** weitergehen.

#### 1. Schritt | Information zur Gesellschaft

- › Die allgemeinen Angaben zu Ihrer Gesellschaft ausfüllen. Die Angaben mit der Kennzeichnung (\*) sind Pflichtangaben. Die Adresse kann optional übereinstimmend mit dem Gesellschaftssitz oder als P.O. Box angeführt werden.
- › Die Stammdaten der Gesellschaft müssen mit den Angaben im Antrag hinsichtlich der D-U-N-S Nummer entsprechen (Informationen unter [www.upik.de](http://www.upik.de)).
- › Wählen Sie aus, ob Ihre Produkte/Dienstleistungen für den **produktiven Einkauf** oder **allgemeinen Einkauf** bestimmt sind.

#### 2. Schritt | Information zum Registrator

- › Machen Sie Angaben zur Person, die in Ihrer Gesellschaft für die Registrierungsdurchführung verantwortlich ist. Prüfen Sie die **Richtigkeit** der angeführten **E-Mailadresse!**
- › Der erste Teil der Registrierung ist jetzt fertig. Per E-Mail erhalten Sie die Eingangsbestätigung hinsichtlich Ihrer Anforderung.

#### 3. Schritt | Datengültigkeitsprüfung

- › Das *Supplier Integration Team* prüft die Richtigkeit der eingegebenen Angaben hinsichtlich der Gesellschaft und des Registrators.
- › **Nach erfolgreicher Prüfung erhält der Registrator in zwei eigenständigen E-Mails einen Anwendernamen und ein Kennwort (mit einer Gültigkeit von 10 Tagen).**

#### 4. Schritt | B2B Rahmenvertrag

- › Melden Sie sich mittels der Anmeldeangaben unter [www.vwgroupsupply.com](http://www.vwgroupsupply.com) an – auf der Startseite wählen Sie **Login**.
- › Sie werden aufgefordert das Kennwort zu ändern. Das neue Kennwort muss 2x eingegeben werden (aufgrund der Prüfung einer korrekten Eingabe). Das neue Kennwort wird dann keine temporäre Begrenzung mehr haben.
- › Drucken Sie das Dokument **B2B Nutzungsvereinbarung** aus, ergänzen Sie die Angaben zur Gesellschaft und lassen Sie dieses durch den **satzungsgemäßen Vertreter Ihrer Gesellschaft** unterschreiben.
- › Den unterzeichneten Vertrag senden Sie innerhalb von 6 Wochen **per Post** an VW zurück, an die angeführte Adresse.

#### 5. Schritt | Angaben zur Gesellschaft in der LDB (Lieferantendatenbank)

- › Parallel mit der Unterzeichnung des Rahmenvertrags ergänzen Sie die Detailinformationen zu Ihrer Gesellschaft in der LDB - z. B. weitere Kontaktpersonen, Fertigungsumfänge der Gesellschaft, u. Ä.

#### 6. Schritt | Company Administrator

- › Zur Fertigstellung der Registrierung fehlt nur noch die Bestimmung des **Company Administrators**.
- › Die Hauptfunktion des **Company Administrators** besteht in der Verwaltung der Gesellschaft in der LDB und die Verwaltung der Anwender der Gesellschaft im UMS (**Benutzerverwaltung**). Der Administrator kann im Rahmen der Gesellschaft weitere Anwender einpflegen und diesen Rollen bzw. Zugänge zu Anwendungen delegieren.
- › Sie können die Rolle des Administrators bereits einem bestehenden Registrator zuordnen, oder Sie können eine andere Person Ihrer Gesellschaft mit dieser Aufgabe beauftragen.



## **Vážení dámy a pánové,**

Posílám Vám v příloze podklady s technickým zadáním na

„ Externího dodavatele skladování a crossdocking na 3 roky + 2 roky opce v Mladé Boleslavi“.

Pokud budete mít zájem účastnit se výběru, zašlete nám prosím nabídku do 1.4. 2013 e-mailem, či vložte online do systému Globe.

V případě nezájmu, zašlete nám prosím e-mail také do 1.4. 2013 s odůvodněním.

Platební podmínky jsou 90/10.

Při nejasnostech Vám ráda zodpovím na Vaše dotazy.

V případě technických otázek se obraťte na pana P. Haška [pavel.hasek@skoda-auto.cz](mailto:pavel.hasek@skoda-auto.cz), +420 326 8 31005

S pozdravem,

Michaela Šulcová

[Michaela.sulcova2@skoda-auto.cz](mailto:Michaela.sulcova2@skoda-auto.cz)

+420 326 8 31031

**Příloha č. 19: Submise k případu SK 2013 000468**



<u>SUBMISSION</u>					
Projekt Externe Dienstleistungen für Lagerung und Crossdocking für 3 Jahre + 2 Jahre opt					
Požadovaný termín dodání/ Geforderter Liefer- bzw. Leistungstermin:	1.1.4014	Hodnota poplatky podle rozpočtových parametrů Investitionsbudget ročně /jährlich cca 6.mio (mit) EUR			
Požadovaný termín nabídky/ Geforderter Angebotsstermin:	1.4.2013	Projekt-Date Projekt-Nr.	SK 2013 000468		
	Dodavatel/Lieferant	Alter.	Požádavka odesl.	Nabídka došla	Hodnota nabídky po ověření
1	M. Preymesser		20.3.2013	1.4.2013	65 340 423 CZK
2	Schnellecke Bohemia Servis		20.3.2013	28.3.2013	60 840 500 CZK
3	Düvenbeck Logistic		20.3.2013	1.4.2013	120 345 900 CZK
4	C.S. Cargo		20.3.2013	1.4.2013	190 676 320 CZK
5	Schenker spol.s.r.o		20.3.2013	1.4.2013	129 800 200 CZK
6	DHL Supply Chain		20.3.2013	30.3.2013	115 024 300 CZK
7	Grupo SeSé		20.3.2013	27.3.2013	81 770 400 CZK
8	SAPE CZ		20.3.2013	1.4.2013	74 350 660 CZK
Důvody změny hodnoty nabídky/Gründe für evtl. Änderungen der Angebotswerte			Datum ověření/Öffnungsdatum		2.4.2013
Početní chyba		Změna hodnoty			
2.4.2013		NV			
Datum		Odborný úřad / Fachabtl.		Podpis / Unterschrift	Podpis / Unterschrift

# Příloha č. 20: Vergabevorschlag k případu SK 2013 000486

ŠKODA



## Vergabevorschlag / Návrh zadání – vyhodnocení nabídek

zur Betriebsmittel-Anforderung Nr. / k objednacímú návrhu č.:				
Projekt-Nr. / číslo projektu:		Anfrage Nr. / poptávka: SK2013 000468		
Art der Arbeit oder Lieferung / předmět dodávky: Ausschreibung Crossdock/Lagerung fuer Skoda Auto a.s., Werk Mlada Boleslav – logistická služba – crossdock/lagerung, závod Mladá Boleslav				
Zweck der Arbeit oder Anschaffung / účel práce nebo dodávky: Lagerung/Crossdocking – logistická služba				
Lastenheft / technické zadání:				
Aufgeforderte Firmen / poptané firmy:	Angebotsversion, Datum / rozsah verze, datum:	Gesamtpreis vor Verhandlung / celková částka:	Technisch / technicky:	
			i.O./ok.	n.i.O./k.o.
Schnellecke Bohemia Services, s.r.o.	22.5.2013	65 840 680 CZK	x	
C.S. Cargo a.s.	22.5.2013	194 410 751 CZK	x	
Schenker spol. s.r.o.	22.5.2013	129 024 022 CZK	x	
DHL Supply Chain s.r.o.	22.5.2013	116 741 970 CZK	x	
DUVENBECK LOGISTIK, s.r.o.	22.5.2013	121 025 776 CZK	x	
Grupo SeSé	22.5.2013	82 770 720 CZK	x	
M. Preymesser logistika, spol.s.r.o.	22.5.2013	67 390 331 CZK	x	
SAPE CZ s.r.o.	22.5.2013	74 398 163 CZK		x
Vergabevorschlag an Firma / návrh zadání – vyhodnocení nabídek firmy:				
<b>Vergabe an die guenstigste tech. i.O. logistische Firma</b>				
Preis / cena:				
Vergabegrundlage-Angebot bzw. Leistungsbeschreibung vom / číslo nabídky ze dne:				
Begründung für Vergabe bzw. für nicht eingeholte Wettbewerbsangebote / zdůvodnění pro zadání popř. odmítnutí nabídek:				
Logistik Marke Skoda fordert die Dienstleistung (Dienst und Transport) mit nur eine Dienstleister haben. Die Gruende sind folgende:				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skoda Logistik steuert nur eine Firma, damit geringerer Betreuungsaufwand bei Skoda.</li> <li>2. Klare Verantwortung für Prozess und Qualität.</li> <li>3. Entfall einer Schnittstelle mit den potenziellen Störungen. Einsparung bei der Klärung von</li> </ol>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Flexibilität bei den Notkonzepten und Engpasssteuerungen, sowie flexibler Mitarbeiterereinsatz bei Volumenschwankungen</li> <li>5. Nutzung der Synergien der LKW-Fahrer und des Verladepersonals (Selbstbeladung und weitere Tätigkeiten)</li> <li>6. EDL muss Gesamtoptimum finden bis Anlieferpunkt. Dadurch bessere Basis für zukünftige Preisverhandlungen.</li> </ol>				
Die Firma Sape wurde nach der internen technischen logistischen Kriterien als tech. n. i.O. bewertet.				
Org. Einheit / organizační jednotka: VLL		 		
Ort / místo: Mladá Boleslav		Unterschrift / podpis:		
Datum / datum: 16.10.2013				

M. Preymesser logistika, spol. s r. o.

# Externí dodavatel logistických služeb pro sériové komponenty – Mladá Boleslav

## Cenová nabídka pro společnost Škoda Auto a. s.

Projekt SK 2013 000468 - EDL Služba

2.5.2013



M. Preymesser logistika, spol. s r. o.

Osnova

### Obsah nabídky:

Úvod.....	3
1. Reference.....	4
2. Základní informace a vstupní data.....	6
3. Kvalita služeb.....	7
4. Personál a technologické vybavení.....	9
5. Pojištění.....	10
6. Crossdocking – proces.....	11
7. Skladování (Lagerung) – proces.....	16
8. Proces řízení reklamací a odchylek.....	20
9. Nouzová strategie.....	22
10. Cenová nabídka.....	23
11. Opce.....	24
Kontakty.....	25

Společnost M. Preymesser logistika obdržela dne 12.4.2013 z oddělení nákupu společnosti Škoda Auto a.s. Poptávku a Technické zadání pro poskytovatele služeb pro projekt SK 2013 000468 „Externí dodavatel logistických služeb pro sériové komponenty“

M. Preymesser logistika má mnohaleté zkušenosti s poskytováním služeb v oblasti logistiky.

V současné době společnost zajišťuje jako reference pro projekt rozsáhlé spektrum služeb:

- ✓ externí sklady pro OEM a TIER 1
- ✓ dodavatelské sklady
- ✓ Crossdock / Dekonsolidace
- ✓ JIT / JIS dodávky
- ✓ dopravní služby v režimu JIT, Kan-Ban a JIS
- ✓ line-feeding - zásobování výrobní linky / dodávka materiálu na zástavbový takt

### Seznam realizovaných referenčních projektů

- Od r. 1994 projekt outsourcing JIT dodávek hutního materiálu pro provozy lisoven, hutí a kovářny
- Od r. 1996 KANBAN dodávky koncernových výlisků pro svařovnu A4, později A5 (dnes A7)
- V roce 1998 realizace prvních JIT sekvenčních dodávek v Mladé Boleslavi pro model A04 Fabia, postupně následovaly další projekty JIT dodávek (A05 Fabia, A4, A5, A7, SK251...)
- Projekty v Kvasinách – v roce 2002 JIS B5, následně B6, 2006 JIS A05R, SUV...
- Rok 2004 projekt Crossdocking
- Od 2009 JIS ASUV, od 2008 předmontáže v JIS

- Rozsah poptávky:
  - Zajištění skladových služeb dle potřeb výrobních závodů ŠA v segmentu **Skladování** (Lagerung) a **Crossdocking** v lokalitě Mladá Boleslav
- Počet pracovních dní / rok: **235**
- Směnný systém: **3 směny**
- Délka trvání projektu: **1.1.2014 – 31.12.2016** (+ opce 2 roky)
- Počet GLT – Lagerung: 2000 GLT / den
- Skladová zásoba (Lag): 4,1 dne
- Počet GLT – Crossdocking: 2400 GLT / den
- Lhůta dodání (Cross): 24 hod. od příjmu
- Prázdné obaly: 3600 GLT / den
- Skladová zásoba (prázdné): 5600 GLT
- Flexibilita **20 %**
- Součástí poptávky není pronájem skladových prostor

## Management kvality - QMS

### Preymesser klade velký důraz na kvalitu

Kvalita procesů je zajištěna komplexním systémem řízení jakosti a prověřována interními a externími audity (zákazníků, certifikačních společností).

### Zajištění a optimalizace procesů

Reference – stávající projekt Crossdocking a nakupované díly pro Škoda Auto

Procesy jsou sledovány pomocí interního monitorovacího programu s možností nastavení priorit, které mohou být dále parametrizovány pro jednotlivé dílčí procesy.

- Monitorování, Pareto-analýza, sledování PPM, zpětná informace na pracovníky
- Pravidelné hodnocení procesů (měsíčně, čtvrtletně, ročně ...)

## ISO certifikáty

- EN ISO 9001:2008
- ISO/TS 16949:2009
- Formel Q
- ISO 14001:2004





**PERSONÁL**

Vlastní personální oddělení ve spolupráci s vedoucími jednotlivých provozů provádí nábor personálu a stará se o zajištění odpovídající kvalifikace.

Společně se Škoda Auto se podílíme na programu „Školící středisko“. Disponujeme zaškolenými pracovníky, kteří mohou dále školit v rámci programu „Školící středisko“ personál firmy ŠA, PRY...

**Struktura zaměstnanců (vlastní / agenturní personál):**

85% kmenoví zaměstnanci, 15% agenturní pracovníci

**TECHNIKA**

Použitá technika pro tento projekt vychází z našich dosavadních zkušeností a požadavků na techniku s ohledem na zabezpečení požadovaných služeb na vysoké úrovni kvality.

Předpokládáme využití manipulační techniky značky STILL od min. zdvihu 3t do max. zdvihu 4,5t

Použité dopravní prostředky LKW typu Low-deck, velkoobjemové soupravy značek MAN a SCANIA.

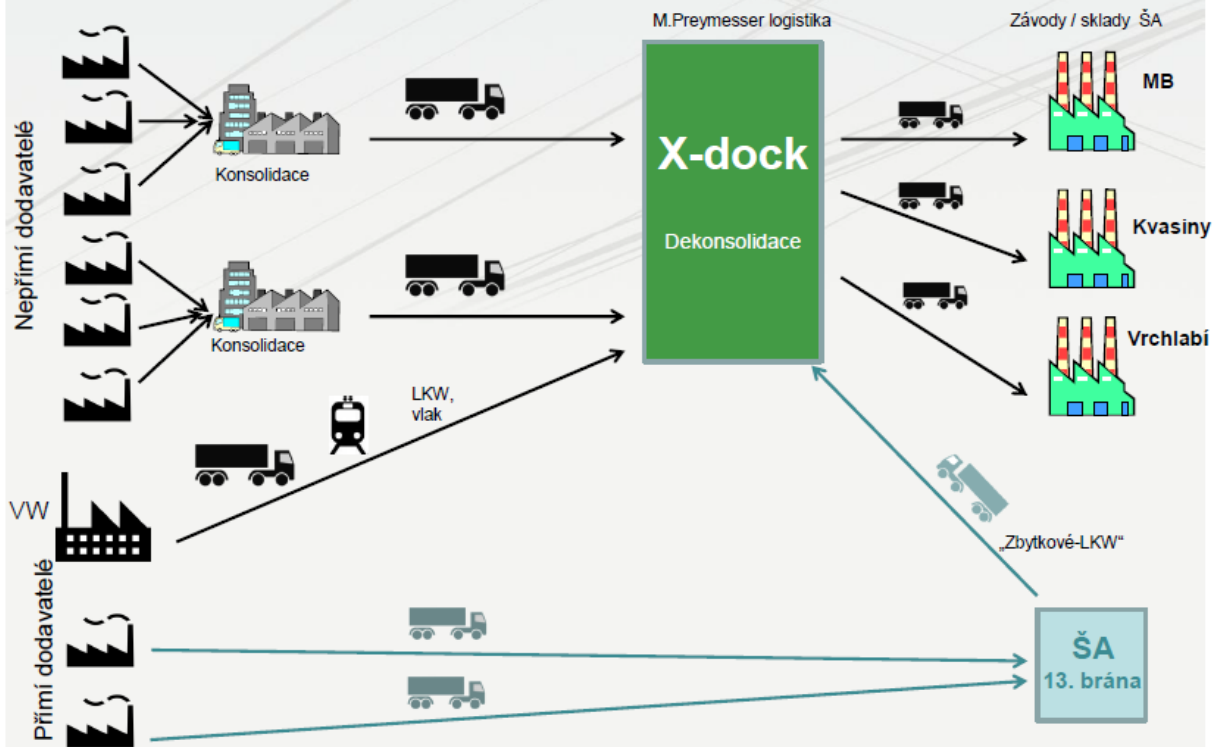
Firma M. Preymesser ručí výhradně za pojistitelná rizika

	<i>pojistná částka</i>
a) Pojištění odpovědnosti za škodu v rozsahu činností uvedených ve výpise z OR <sup>1</sup>	25.000.000,- Kč
b) Pojištění regresů zdravotní pojišťovny včetně vlastních zaměstnanců	3.000.000,- Kč
c) Odpovědnost za věci, které převzal pojištěný	25.000.000,- Kč
d) Odpovědnost silničního dopravce	5.000.000,- Kč

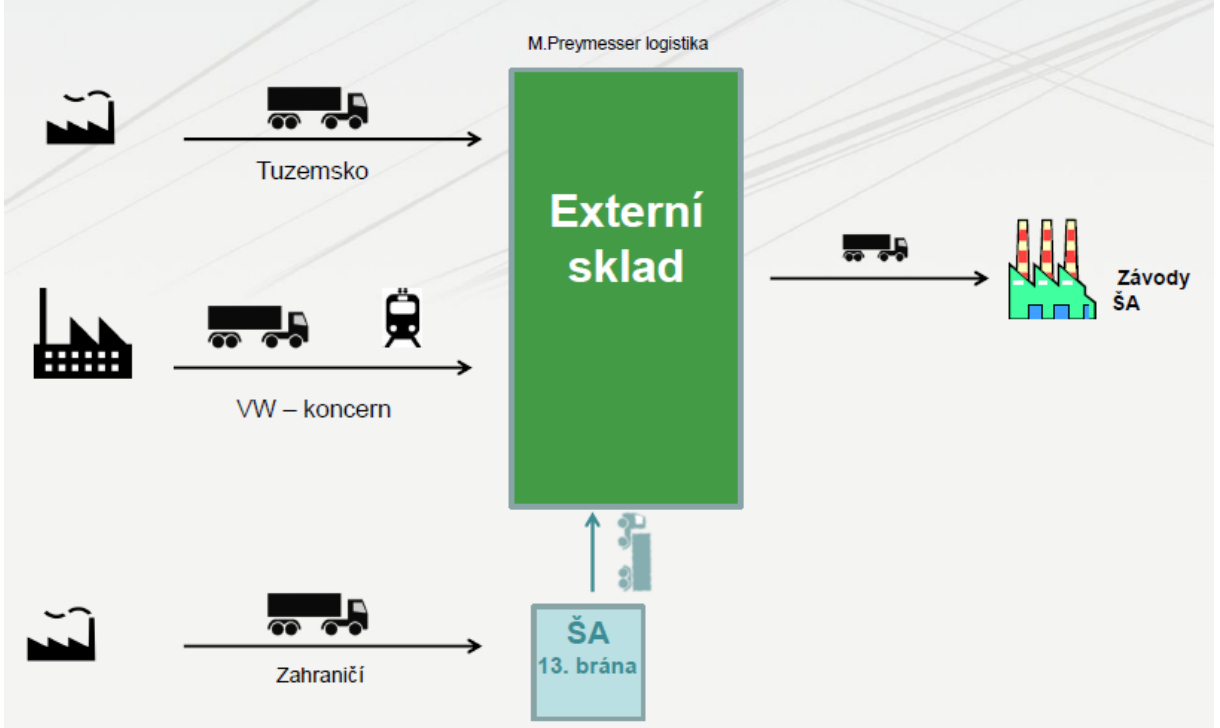
Dále je pojištěn soubor vnitřního provozně technického zařízení, tzv. flexa, na živél a krádež/loupež.

Vycházíme jinak z předpokladu, že uskladněné zásoby zboží jsou pojištěny majitelem, tj. společností Škoda Auto a. s.

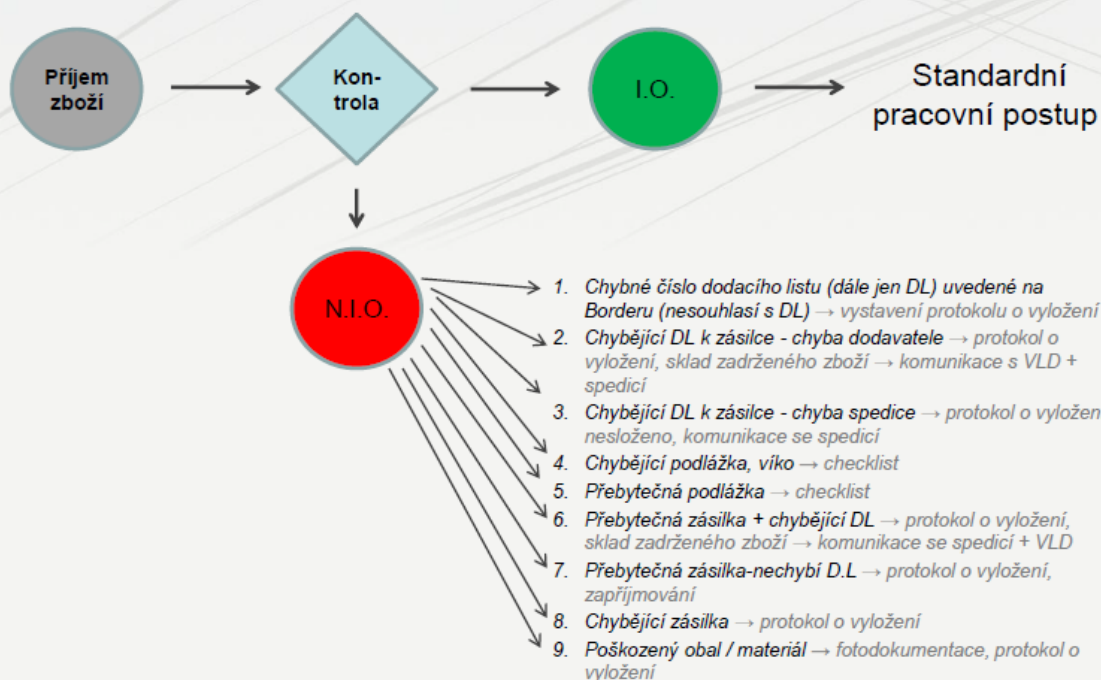
CROSSDOCKING - Schéma toku materiálu - fyzické procesy



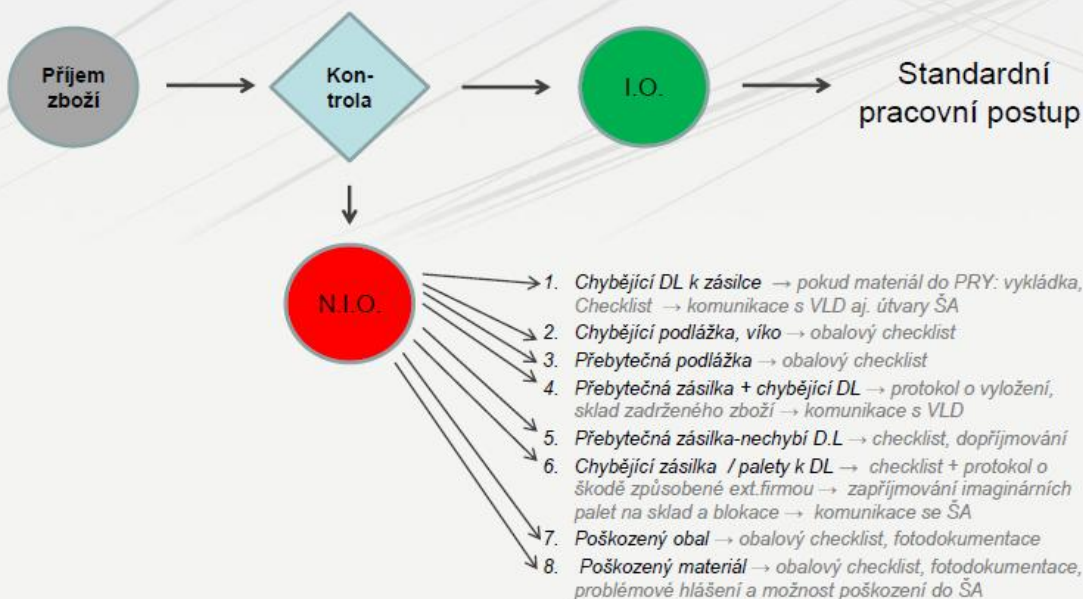
LAGERUNG - Schéma toku materiálu - fyzické procesy



## Řešení reklamací / odchylek - CROSSDOCKING



## Řešení reklamací / odchylek - LAGERUNG



## Nouzová strategie

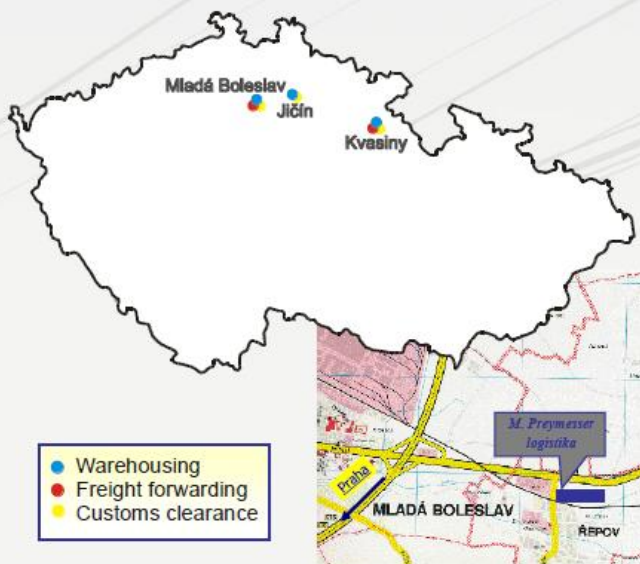
- ❖ **IT**
  - spojení VPN / GPRS-backup
  - EDI server / zdvojený
  - vlastní produkční server / zdvojený
  - Firewall / zdvojený
  - záložní technika (skenery, tiskárny, antény ...)
  - nepřetržitá pohotovost pracovníků IT
  
- ❖ **Energie**
  - nouzový agregát pro případ výpadku el. proudu
  
- ❖ **Doprava**
  - náhradní kamion
  - objížděné trasy

		Jednotka	Cena
<b>Lagerung</b>	Manipulace (in+out) – GLT	GLT	55,88 CZK
	Manipulace (in+out) – KLT	m3	450,00 CZK
	Skladné – GLT/den	GLT / den	0 CZK
<b>Crossdocking</b>	Manipulace (in+out) – GLT	GLT	28,20 CZK
	Manipulace (in+out) – KLT	KLT	450,00 CZK
<b>Prázdné obaly</b>	Manipulace – GLT	GLT	8,10 CZK
	Skladné – GLT/den	GLT / den	0 CZK

		Jednotka	Cena do 5 km	Cena do 10 km
<b>Lagerung</b>	Doprava EDL-ŠA MB	m3	13,21 CZK	15,16 CZK
	Doprava EDL-ŠA VRCH	m3	45,09 CZK	45,09 CZK
	Doprava EDL-ŠA KVA	m3	78,81 CZK	78,81 CZK
<b>Crossdocking</b>	Doprava EDL-ŠA MB	m3	19,14 CZK	21,09 CZK
	Doprava EDL-ŠA VRCH	m3	45,09 CZK	45,09 CZK
	Doprava EDL-ŠA KVA	m3	78,81 CZK	78,81 CZK

### M.Preymesser logistika nabízí opčně další související služby

- ❖ Kontrolní činnosti a třídění
- ❖ Přebalování, balení a kompletace
- ❖ Dodávky v režimu JIT / JIS
- ❖ Možnost příjmu materiálu po železnici přímo v prostorách PRY, vykládka z vagónů v prostředí chráněném před klimatickými vlivy
- ❖ Montáže a předmontáže
- ❖ Podíl na dalším rozvoji procesů, projektů a myšlenek vedoucích ke snížení logistických nákladů – např. sloučení toku materiálu z Xdocku a Lagerungu na výdeji z EDL, tj. na příjmu v ŠA



*V případě jakýchkoliv dotazů  
jsme Vám k dispozici:*

e-mail: [m.boleslav@preymesser.cz](mailto:m.boleslav@preymesser.cz)

web: [www.preymesser.de](http://www.preymesser.de)

## Příloha č. 22: Jednací protokol k případu SK 2013 000468

\*\*\*\*\*  
Ergänzen Sie die fehlenden Daten (Rabat, Termin) und geben Sie auf unser E-mail oder Fax am spätesten bis  
2014 zurück  
\*\*\*\*\*

ŠKODA



### Verhandlungsprotokoll

Anbieter: M. Preymesser spol., s.r.o.

#### Angebot

über: **Externí dodavatel logistických služeb / Lagerung a Crossdocking**

#### Angebot

Nr. 4AD125\_2013

vom: .....

Verhandlungsteilnehmer:

Anbieter:

Info@preymesser@preymesser.cz

Škoda: Bc. Michaela Šulcová

Ext.michaela.sulcova@skoda-

e-mail:

Tel: +420 326 859 523

e-mail:

Tel: +420 326 8 31031

Angebot vor Verhandlung:

EUR 6.688.280

TARGET:

EUR

Nachlass:

EUR

Angebot nach Verhandlung:

EUR

Die Abrechnung erfolgt:

Zum Pauschalpreis

Zur tatsächlich erbrachten Leistung aufgrund der Einheitspreise u.Aufmass

#### Vereinbarungen:

1. Es gelten die Einkaufsbedingungen der Škoda Auto a.s.
2. Die gültigen Betriebsmittelvorschriften der Škoda Auto a.s. werden verbindlich eingehalten.
3. Sämtliche Preise sind Festpreise bis zur endgültigen Fertigstellung des Liefer-/Leistungsumfanges.
4. Vereinbarte Konditionen haben Gültigkeit für alle evtl.späteren Änderungen des Liefer-/Leistungsumfanges. Auf abweichungen muss im Änderungsangebot hingewiesen werden.
5. Sie garantieren, dass die Lieferung frei von lackbenetzungstörenden Substanzen ist, und solche nicht emittiert.

#### Preisstellung:

DAP Škoda Auto a.s. Mladá Boleslav

FCA

EXW

#### Termine:

Verbindliche Zusage  
(Fixtermine):

Lieferung - 1.1.2014

#### Verzugsschadenpauschale

0,5 % des Bestellwertes je vollendete Woche der Terminüberschreitung bis zu maximal 5% bei der Endabrechnung in Abzug gebracht. Die Geldedmachung eines darüber hinausgehenden Verzugsschadens gegen Nachweis bleibt der Škoda Auto a.s. vorbehalten.

Vereinbart:

ja

nein

#### Gewährleistung:

Sie beginnt nach der Abnahme der Lieferung / Leistung und dauert **24 Monate** ohne Schichteinschränkung.

#### Zahlungsvereinbarungen:

Lieferumfang:  100% 30 Tage nach betriebsfertiger Übergabe und Rechnungserhalt

90% 30 Tage nach betriebsfertiger Übergabe und Rechnungserhalt

10% nach vierwöchigem störungsarmen Dauerbetrieb

Leistungsumfang:

30 Tage nach Leistungs und Rechnungserhalt

In: Mladé Boleslavi

Rechtsverbindliche Unterschrift des Anbieters

## Příloha č. 23: Paketový Jednací protokol k SK 2013 000468

\*\*\*\*\*  
Doplněte chybějící data a vraťte zpět, nejpozději však : 20.10.2013  
\*\*\*\*\*

ŠKODA



### PAKETOVÉ JEDNÁNÍ :

Dodavatel: M. Preymesser spol, s.r.o.

Účastníci jednání:

Dodavatel:

e-mail: [info@preymesser.com](mailto:info@preymesser.com)

Tel:

Škoda: Bc. Michaela Šulcová

e-mail: [ext.michaela.sulcova2@skoda-auto.cz](mailto:ext.michaela.sulcova2@skoda-auto.cz)

Tel: +420-326-8-31031

### Přehled poptávek vstupujících do balíku: Ceny v CZK:

poptávka č.	Cena před jednáním	Cena po jednání	balíková sleva	konečná cena
SK 2013 000468	7.860.700 EUR	6.680.000 EUR	0%	6.680.000 EUR
SK 2013 000467	5.560.320 EUR	1.020.000 EUR	0%	5.560.320 EUR

Cena celkem před balíkem: 7.700.000 EUR

**Cena po balíkovém jednání** 7.700.000 EUR **EUR**

právně závazný podpis dodavatele

## Příloha č. 24: Prezentace SK 2013 000468 - Klasifikovaný odhad

Aktenzeichen / GS reference:	<b>SK 2013 000468</b>	Datum/date:	<b>20.9.2013</b>
Beschaffungsvorgang / purchasing process:	<b>Externe logistische Dienstleistung fuer Lagerung und Crossdocking (inklusive Transportkosten) - 3 Jahren + 2 Jahre Option</b>		

Einkäufer (Fr./Hr.)/purchaser (Mrs./Mr.):	<b>Frau /Frau</b>
Einkäufername/name of purchaser:	Šubrová / Šulcová
Einkäuferabteilung/purchasing department:	Beschaffung Allgemein Skoda

verhandelt durch/negotiated from:			
	Euro	Landeswährung local currency	Landeswährung local currency
Vergabewert/award value:	6 688 286,00 €	259 235,89 Kč	25,8
			Umrechnungskurs exchange rate
Optionen/options	11 020 040,00 €		

Vorgangsvolumen/transaction quantity:	6 688 286,00 €
---------------------------------------	----------------

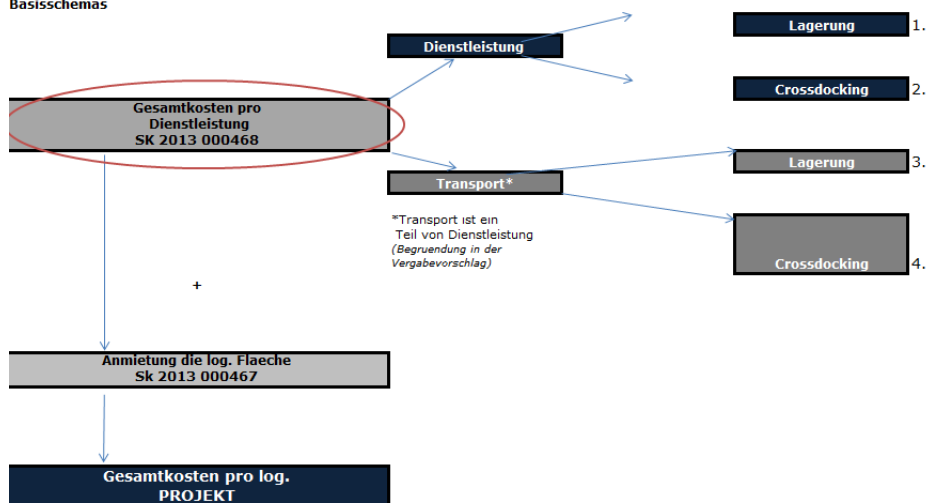
Auftragspartner/nominated supplier:	M.Preymesser Logistika, spol.s.r.o.
-------------------------------------	-------------------------------------

Präsentationsvorlage:

K-BA V1.1 28.02.2014

### Visualisierung / visualization

Basisschemas

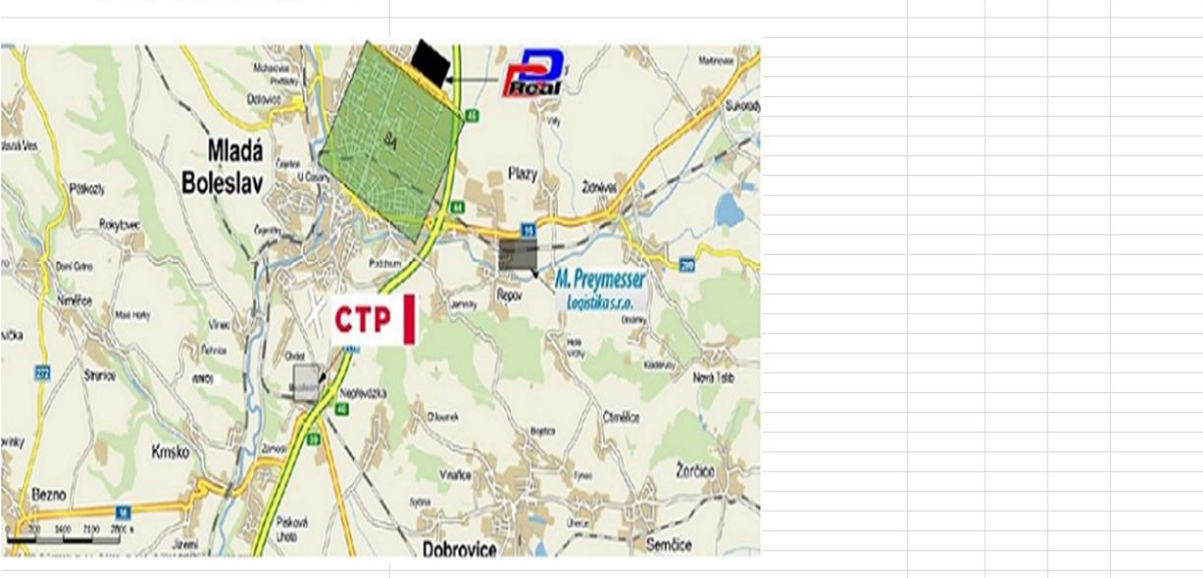




**Gesamtkosten fuer Dienstleistung**

I. Lokation (Preymesser)	Preymesser	Schnellecke	DHL
Preymesser Halle /Firma			
Dienstleistungskosten	1 319 985 €	1 510 512 €	2 088 120 €
Transportkosten	977 684 €	993 439 €	1 428 724 €
Gesamtkosten fuer Dienstleistung pro Jahr	2 297 669 €	2 503 951 €	3 516 844 €
Gesamtkosten fuer Dienstleistung pro 3 Jahren	6 688 285 €	7 288 751 €	10 237 181 €
Anmietungskosten pro Jahr	337 890 €	417 748 €	417 748 €
<b>Gesamtsumme (Miete + Dienstleistung)</b>	<b>2 635 559,00 €</b>	<b>2 921 699,00 €</b>	<b>3 934 591,95 €</b>
	<b>BESTES Angebot</b>		

II. Lokation (D+D)	Preymesser v. Verhandlung	Schnellecke v. Verhandlung	DHL v. Verhandlung	Duvenbeck v. Verhandlung	THL Luna v. Verhandlung	DB Schenker v. Verhandlung	CS Cargo v. Verhandlung
D+D Real Halle /Firma							
Dienstleistungskosten	1 380 838 €	1 510 512 €	2 088 120 €	2 910 248 €	1 466 789 €	2 674 858 €	3 988 300 €
Transportkosten	953 697 €	973 989 €	1 324 587 €	1 708 472 €	1 256 248 €	1 442 915 €	2 327 316 €
Gesamtkosten fuer Dienstleistung pro Jahr	2 344 535 €	2 484 482 €	3 412 707 €	4 618 720 €	2 723 038 €	4 117 772 €	6 295 616 €
Gesamtkosten fuer Dienstleistung pro 3 Jahren	6 824 707 €	7 232 078 €	9 934 050 €	13 444 633 €	7 926 490 €	11 986 423 €	18 325 909 €
Anmietungskosten pro Jahr	412 010 €	412 010 €	412 010 €	412 010 €	412 010 €	412 010 €	412 010 €
<b>Gesamtsumme (Miete + Dienstleistung)</b>	<b>2 756 544,92 €</b>	<b>2 896 491,74 €</b>	<b>3 824 717,33 €</b>	<b>5 030 730,35 €</b>	<b>3 135 047,56 €</b>	<b>4 529 782,25 €</b>	<b>6 707 626,16 €</b>



**Einzelpreise im Vergleich zum Wettbewerb / comparison of partial prices**

I. Lokation (Preymesser)	Preymesser		Schnellescke		DHL	
	v. Verhandlung	n. Verhandlung	v. Verhandlung	n. Verhandlung	v. Verhandlung	n. Verhandlung
<b>Dienstleistung</b>						
Lagerung	795 501 €	737 074,00 €	1 063 561 €	914 074,00 €	1 283 159 €	1 051 888,00 €
Crossdocking	621 952 €	582 911,00 €	744 714 €	596 438,00 €	1 481 891 €	1 036 232,00 €
<b>Transport</b>						
Lagerung	304 146 €	246 449,00 €	258 774 €	258 744,00 €	619 417 €	486 474,00 €
Crossdocking	868 921 €	731 235,00 €	734 665 €	734 665,00 €	1 151 480 €	924 249,00 €
<b>Summe vor Verhandlung /Miete + Dienstleistung</b>	<b>2 590 520,00 €</b>	<b>2 297 669,00 €</b>	<b>2 542 940,00 €</b>	<b>2 503 921,00 €</b>	<b>3 896 500,04 €</b>	<b>3 498 843,00 €</b>
NL in % / savings in %		11,30%		1,53%		10,21%
<b>Endpreis / final price</b>		<b>2 297 669,00 €</b>		<b>2 503 921,00 €</b>		<b>3 498 843,00 €</b>

fuer 1 Jahre

	Preymesser	Schnellescke	DHL
<b>Vor Verhandlung pro 3 Jahren</b>	7 256 680,00 €	7 866 680,00 €	12 176 282,00 €
Nachlass pro 3 Jahren	568 394,00 €	577 926,00 €	1 939 101,00 €
Nachlass in %	7,83%	7,35%	15,93%
<b>Nach Verhandlung pro 3 Jahren</b>	<b>6 688 286 €</b>	<b>7 288 754 €</b>	<b>10 237 181 €</b>
<b>zur Bestellung</b>			
<b>Einsparung durch Racio in 3 Jahren (3%)</b>	<b>204 722 €</b>		
<b>RACIO 3 % fuer jedes Jahr</b>			
<b>Option fuer 2 Jahre</b>	<b>Preymesser</b>		
Summe nach Verhandlung fuer 2 Jahre	11 020 040,00 €		

**LAGERUNG DIENSTLEISTUNG in Preymesser Halle**

Einzelpreisen		Preymesser		
BEZUGNE LADETRÄGER	Einheit	Menge/Tag	v.Verhandlung	n. Verhandlung
Ladehöhenmenge	Ladeträger / Tag	4100 - 3691	0,05 €	0,05 €
HANDLUNGSPREIS GLT	GLT	1100 - 901	2,34 €	2,22 €
OUT (umfasst auch den Preis IN)	m3	12,00-09,1	5,10 €	4,84 €
BEFRUGT	Einheit	Menge/Tag	v.Verhandlung	n. Verhandlung
Ladehöhenmenge	Ladeträger / Tag	2200 - 1801	0,01 €	0,01 €
HANDLUNGSPREIS GLT	GLT	1100-901	0,59 €	0,55 €

GESAMTKOSTEN VOR VERHANDLUNG PRO JAHR	795 501,00 €
<b>GESAMTKOSTEN NACH VERHANDLUNG PRO JAHR</b>	<b>727 074,00 €</b>
NACHLASS IN EUR	58 427,00 €
NACHLASS IN %	7,34%
GESAMT KOSTEN VOR VERHANDLUNG PRO 3 JAHREN	2 315 623,86 €
<b>GESAMTKOSTEN NACH VERHANDLUNG PRO 3 JAHREN</b>	<b>2 145 548,71 €</b>
NACHLASS IN EUR	170 075,15 €
NACHLASS IN %	7,34%

**CROSSDOCKING DIENSTLEISTUNG in Preymesser Halle**

Einzelpreisen		Preymesser		
BEZUGNE LADETRÄGER	Einheit	Menge/Tag	v.Verhandlung	n. Verhandlung
Handlöhner GLT	Ladeträger / Tag	2190-2091	1,16 €	1,05 €
Handlöhner KLT	GLT	70,0-40,1	5,33 €	4,84 €

GESAMTKOSTEN VOR VERHANDLUNG PRO JAHR	621 952 €
<b>GESAMTKOSTEN NACH VERHANDLUNG PRO JAHR</b>	<b>582 911 €</b>
NACHLASS IN EUR	39 041 €
NACHLASS IN %	6,28%
GESAMT KOSTEN VOR VERHANDLUNG PRO 3 JAHREN	1 810 440 €
<b>GESAMTKOSTEN NACH VERHANDLUNG PRO 3 JAHREN</b>	<b>1 696 796 €</b>
NACHLASS IN EUR	113 644 €

**Transportkosten LAGERUNG - Entfernung bis 3,8 km (Preymesser Halle)**

Einzelpreisen fuer LKW		Preymesser	
TRANSPORTTECHNIK (sämtliche Kosten im Preis budgetiert - z. B. Maut, Abschreibungen der LKWs, Kraftstoffe, Steuern, Gebühren, Instandhaltung und Reparaturen, Personalkosten)			
		Preis fuer LKW EUR	
		v. Verhandlung	n. Verhandlung
Entfernung 3,8km vom Werk Mladá Boleslav			
Mladá Boleslav	39,33 €		30,81 €
Vrchotabř	141,04 €		122,09 €
Klášky	232,39 €		199,61 €
GESAMTKOSTEN VOR VERHANDLUNG PRO JAHR		304 146 €	
GESAMTKOSTEN NACH VERHANDLUNG PRO JAHR		246 449 €	
NACHLASS IN EUR		57 697 €	
NACHLASS IN %		18,97%	
GESAMT KOSTEN VOR VERHANDLUNG PRO 3 JAHREN		885 340 €	
GESAMTKOSTEN NACH VERHANDLUNG PRO 3 JAHREN		717 388 €	
NACHLASS IN EUR		167 951 €	
NACHLASS IN %		18,97%	

KV - Werk in Klášky 123 km von Mladá Boleslav	
VR - Werk in Vrchotabř 74 km von Mladá Boleslav	
Anzahl den Arbeitstagen pro Jahr	239
Tage pro Jahr	365

**Transportkosten CROSSDOCKING - Entfernung bis 3,8 km (Preymesser Halle)**

Transportvolumen von Vollbehalter (5500-3461)		Preymesser	
TRANSPORTTECHNIK (sämtliche Kosten im Preis budgetiert - z. B. Maut, Abschreibungen der LKWs, Kraftstoffe, Steuern, Gebühren, Instandhaltung und Reparaturen, Personalkosten)			
		Preis fuer LKW EUR	
		v. Verhandlung	n. Verhandlung
Entfernung 3,8km vom Werk Mladá Boleslav			
Mladá Boleslav	56,04 €		44,67 €
Vrchotabř	141,04 €		122,09 €
Klášky	232,39 €		199,61 €
GESAMTKOSTEN VOR VERHANDLUNG PRO JAHR		868 921 €	
GESAMTKOSTEN NACH VERHANDLUNG PRO JAHR		731 235 €	
NACHLASS IN EUR		137 686 €	
NACHLASS IN %		15,85%	
GESAMT KOSTEN VOR VERHANDLUNG PRO 3 JAHREN		2 529 343 €	
GESAMTKOSTEN NACH VERHANDLUNG PRO 3 JAHREN		2 129 553 €	
NACHLASS IN EUR		400 790 €	
NACHLASS IN %		15,85%	

Anzahl den Arbeitstagen pro Jahr	239
Tage pro Jahr	365

Aktenzeichen / GS reference: **SK 2013 000468** Datum / date: **20.9.2013**  
**Externe logistische Dienstleistung fuer Lagerung und Crossdocking (inklusive Transportkosten)**  
 Beschaffungsvorgang / purchasing pro **3 Jahren + 2 Jahre Option**

**3. Paketergebnis / package results**

Aktenzeichen	Lieferant	Beschreibung	Preis vor Verh.	Nachl. in	Preis nach Verh.	P.-Nach	Paketpreis
GS-reference	supplier	description	price before neg.	savings	price after neg.	package	package price
SK 2013 000467	M. Preymesser	Anmietung die log. Flaechen 3 Jahren + 2 Option (01.01.2014 - 31.12.2018)	1 569 977 €	35,43%	1 013 669 €	0,00%	1 013 669 €
SK 2013 000468	M. Preymesser	Externe logistische Dienstleistung fuer Lagerung und Crossdocking (inklusive Transportkosten) - 3 Jahren + 2 Jahre Option	7 540 745 €	11,30%	6 688 285 €	0,00%	6 688 285 €
<b>Savings durch Paket</b>						<b>0,00%</b>	<b>0 €</b>

### Funktionaler Preisvergleich / functional comparison

Aktenzeichen / GS reference	SK 2013 000468	SK 2006 000340	
Thema / subject	Dienstleistung und Transporten (Lagerung und crossdocking)	Dienstleistung und Transporten (Lagerung und crossdocking)	
Datum / date	20.9.2013		
Lieferant / supplier	M.Premesser Logistika, spol.s.r.o.	M.Premesser Logistia, spol. s.r.o.	
NIL % / savings in %	11,30%		
Vergabewert € / award value in €	6 688 286 €		
Zusätzliche Vergleiche / additional benchmarks			

Transportkosten Lagerung	SK 2013 000468 PREYMESSER	SK 2006 000340 PREYMESSER			Einsparung in %
Entfernung 3,8 km vom Werk MB	Einzelpreis pro LKW Fahrt				
km	1,00	3,80	1,00	3,80	
Transportpreis je LKW nach Mladá Boleslav	4,08 €	<b>30,81 €</b>	4,87 €	<b>35,47 €</b>	13,10%
Transportpreis je LKW nach Vrchní Laň	0,82 €	<b>122,09 €</b>	0,82 €	<b>122,33 €</b>	0,20%
Transportpreis je LKW nach Kvasilny	0,81 €	<b>199,61 €</b>	0,87 €	<b>213,84 €</b>	6,67%

Transportkosten Crossdocking	SK 2013 000468 PREYMESSER	SK 2006 000340 PREYMESSER			Einsparung in %
Entfernung 3,8 km vom Werk MB	Einzelpreis pro LKW Fahrt				
km	1,00	3,80	1,00	3,80	
Transportpreis je LKW nach Mladá Boleslav	4,08 €	<b>44,57 €</b>	4,87 €	<b>51,47 €</b>	13,40%
Transportpreis je LKW nach Vrchní Laň	0,82 €	<b>122,09 €</b>	0,82 €	<b>122,33 €</b>	0,20%
Transportpreis je LKW nach Kvasilny	0,81 €	<b>199,61 €</b>	0,87 €	<b>213,84 €</b>	6,70%

GESAMT TRANSPORTKOSTEN	SK 2013 000468 PREYMESSER	SK 2006 000340 PREYMESSER	Nachlass
LAGERUNGSTRANSPORT	246 449 €	273 982 €	27 533 €
CROSSDOCKINGSTRANSPORT	731 235 €	793 629 €	62 394 €
GESAMITRANSPORT	<b>977 684 €</b>	<b>1 067 611 €</b>	<b>89 927 €</b>

Dienstleistung - Lagerung	SK 2013 000468 PREYMESSER	SK 2006 000340 PREYMESSER		Einsparung in %
BELADENE LADETRÄGER	<b>Einheit</b>	<b>Menge/Tag</b>		
Ladeträgermenge	Ladeträger / Tag	4100 - 3691	0,05 €	0,05 €
HANDLINGSPREIS GLT OUT (umfasst auch den Preis IN)	GLT	1100 - 901	2,22 €	2,72 €
HANDLINGSPREIS KLT OUT (umfasst auch den Preis IN)	m3	12,00-09,1	4,84 €	8,01 €
LAGERKOSTEN (Energie) Ladetragermenge	Ladetragger / Tag	2200 - 1801	0,01 €	0,01 €
HANDLINGSPREIS GLT OUT (umfasst auch den Preis IN)	GLT	1100-901	0,55 €	keine Aneqbot
				k.A.

Dienstleistung - Crossdocking	SK 2013 000468 PREYMESSER	SK 2006 000340 PREYMESSER		Einsparung in %
HANDLINGSPREIS GLT OUT (umfasst auch den IN-Preis, Lagerkosten (Technologie+Energie) )	GLT	2150 - 2051	1,05 €	1,64 €
HANDLINGSPREIS KLT OUT (umfasst auch den IN-Preis, Lagerkosten (Technologie+Energie) )	m3	70,0-40,1	4,84 €	16,34 €

GESAMT Dienstleistungen	SK 2013 000468 PREYMESSER	SK 2006 000340 PREYMESSER	Nachlass
	<b>1 319 985 €</b>	<b>1 806 593 €</b>	<b>486 608,15 €</b>

Aktenzeichen / GS reference: **SK 2013 000468** Datum / date: **20.9.2013**  
 Beschaffungsvorgang / purchasing process: **Externe logistische Dienstleistung fuer Lagerung und Crossdocking (inklusive Transportkosten) - 3 Jahren + 2 Jahre Option**

**Allgemeine Konditionen für Auftragnehmer / general conditions for supplier**

Zahlungsbedingungen / terms of payment \_\_\_\_\_  
 Vertragsstrafe / penalty **0,5-5%**

**Abstimmung / coordination**

**abgestimmt mit K-BA / coordinated with K-BA** **Präsentationsfreigabe durch lokalen BA-Leiter**  
 Presentation approved by local BA-manager  
 Sachbearbeiter/buyer: Hr. Zygler/Hr. Kalfari BA-Leiter/head of department: Dr. Uwe Wildt  
 Abteilung/department: K-PLFB/C /K-PLFB/A Abteilung/department: NV  
 Datum/date: \_\_\_\_\_ Datum/date: 20.9.2013

**Nur bei SKM-Themen / only for SKM-topics**  
**abgestimmt mit GKM / coordinated with GKM**  
 Sachbearbeiter/buyer: \_\_\_\_\_  
 Abteilung/department: \_\_\_\_\_  
 Marke/ Brands: \_\_\_\_\_  
 Datum/date: \_\_\_\_\_

**Rating**

Lieferant / supplier	Rating	Datum / date
M.Preymesser Logistika, spol. s.r.o B		16.9.2013

Aktenzeichen / GS reference: **SK 2013 000468** Datum / date: **20.9.2013**  
 Beschaffungsvorgang / purchasing process: **Externe logistische Dienstleistung fuer Lagerung und Crossdocking (inklusive Transportkosten) - 3 Jahren + 2 Jahre Option**

**Vergabevorschlag / proposal of award**

**SKODA**

**Vergabevorschlag / Návrh zadání – vyhodnocení nabídek**

Zur Betriebsmittel-Anforderung Nr. / k objednávce náhrta č.:  
 Projekt-Nr. / číslo projektu: Anfrage Nr. / požadavek: SK2013 000468  
 Für die Arbeit einer Lieferung / plněním služeb:  
 Ausschreibung Crossdock/Lagerung fuer Skoda Auto a.s., Werk Mladá Boleslav – logistická služba -  
 přeprava/ložení, závod Mladá Boleslav

Zweck der Arbeit oder Anschaffung / účel práce nebo zakázky:  
 Lagerung/Crossdocking – logistická služba

Leistert/Hr. / technická zadání:

Aufgeforderte Firmen / požadav. firma:	Angebotsverfall, Datum / rozkladí termín, datum:	Gesamtpreis vor Veränderung / celková částka:	Technisch / technický: I/O,Ja/Ne	I/O,Ja/Ne
Schnelechte Bohemia Services, s.r.o.	22.5.2013	CZK	x	
C.S. Cargo a.s.	22.5.2013	CZK	x	
Schmerl spol. s.r.o.	22.5.2013	CZK	x	
Dře. Soukup Česko s.r.o.	22.5.2013	CZK	x	
DAVEMECOK LOGISTIK, s.r.o.	22.5.2013	CZK	x	
Grage Seif	22.5.2013	CZK	x	
M. Preymesser Logistika, spol.s.r.o.	22.5.2013	CZK	x	
SAPK CZ s.r.o.	22.5.2013	CZK		x

Vergabevorschlag an Firma / návrh zadání – vyhodnocení nabídek firmy:  
**Vergabe an die günstigste tech., I.O. logistische Firma**

Preis / cena:  
 Vergabevorschlag-Angebot bzw. Leistungsbeschreibung vom / číslo nabídky ze kter:

Begründung für Vergabe bzw. für nicht eingehaltene Wettbewerbsangebote / zdůvodnění pro zadání  
 popř. odmítnutí nabídky:  
 Logistik Marke Skoda fordert die Dienstleistung (Dienst und Transport) mit nur eine Dienstleister  
 haben. Die Kriterien sind folgende:  
 1. Skoda Logistik lässt nur eine Firma, damit geringerer Betreuungsaufwand bei Skoda.  
 2. Klare Verantwortlich für Prozess und Qualität.  
 3. Einfließ einer Schlichtstelle mit den potenziellen Störungen, Einparung bei der Klärung von

Boleto a.s., 11, Valova ulice 891, 201 00 Mladá Boleslav, Česká republika

**SKODA**

Einzelkriterien zwischen den Partnern:  
 4. Flexibilität bei den Notizenoptionen und Engpasssteuerungen, sowie flexibler Mitarbeiterinsatz bei  
 Volumenschwankungen  
 5. Nutzung der Synergien der LKW-Fahrer und des Verladepersonals (Selbstbedienung und weitere  
 Tätigkeiten)  
 6. EOL muss Gesamtoptimum finden bis Anlieferpunkt. Dadurch bessere Basis für zukünftige  
 Preisverhandlungen.  
 Die Firma Skoda wurde nach der internen technischen logistischen Kriterien als tech. n. I.O. bewertet.

Org. Einheit / organizační jednotka: VLL  
 Ort / místo: Mladá Boleslav  
 Datum / datum: 16.09.2013  
 Unterschrift / podpis: Marek Vogt

**Festlegung der Währungsbasis (>50.000 EUR)**

Email von Konzern Treasury: **k-dtzkonzern-treasury@volkswagen.de**

Bestellung erfolgt im Namen und für Rechnung:

(Company Name and No. - for example: Volkswagen AG =010)

**UKZ**

Anfrage-Nr. (Globe-Nr. **SK 2013 000468**)

Lieferant (supplier): **M.Preymesser Logistika, spol.s.r.o.**

Sitz (Land/country): **CZ**

Lieferanten-Nr.:

Fachabteilung (department):

Ansprechpartner (person to contact):

Telefon- + Fax-Nr. (Phone + fax no.):

E-Mail

Bestell-/ AZ-Nr. (order no.): **SK 2013 000468**

(oder BM):

Objektbezeichnung:

(description of object):

**Externe logistische Dienstleistung fuer Lagerung und Crossdocking (inklusive Transportkosten) - 3 Jahren + 2 Jahre Option**

Zahlungstermine: (date of payment) DD/MM/YY	Angebotsbetrag		Bemerkung (remarks) Remarks1
	Heimwährung HW1	Fremdwährung FW1	
1)			
2)			
3)			
4)			
Gesamtbetrag:	6 688 286		

Einkäufer (purchaser):

**Frau /Frau Šubrová**

Datum (date):

**20.9.2013**

Abteilung/Kst. (department)

Email

phone

**2) Antwort K-FTF-2:**

Die günstigste Variante ist auf Basis:

Der durchschnittlich anzusetzende Umrechnungskurs ist 1 EUR =

Der Gesamtbetrag lautet: (total amount):

Datum (date):

K-FTF-2:

**Pahl**

**Gesellschaft / Marke / Fachbereich**

Frau Šubrová/Šulcová fuer

**Beschaffungsprozess**

Ausschreibung

**Bieterkreis**

12 Anzahl Bieter

**Thema / Inhalt**

Externe logistische Dienstleistung fuer Lagerung und Crossdocking (inklusive Transportkosten) - 3 Jahren + 2 Jahre Option

**Umfang**

Marken: Škoda  
 Laufzeit: 1.1.2014 fuer 3 Jahre + 2 Jahre Option  
 Menge: Lagerung und Crossdocking

**Beschaffung**

Einzelbestellung  
 e-class 25-07-22-00

Ansprechpartner Einkauf WOB: Hr. Zygler/Hr. Kalfari  
 coordinated with in Wolfsburg K-PLFB/C /K-PLFB/A

**SKM**

Ist es ein SKM-Thema? Nennung der angewendeten Hebel Nein  
 Part of the group category management? Kind of Lever?