

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

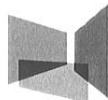
Studijní obor/specializace: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

**DOKUMENTACE A EVIDENCE SPECIÁLNÍHO
NÁŘADÍ V MAJETKU ŠA UŽÍVANÉ
EXTERNÍMI DODAVATELI**

Bakalářská práce

Lukáš KUPKA

Vedoucí práce: Ing. Martina Beránek, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Lukáš Kupka**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a management obchodu**

Název tématu: **Dokumentace a evidence speciálního nářadí
v majetku ŠA užívané externími dodavateli**

Cíl: Cílem práce je analýza nákupního procesu a systému evidence speciálního nářadí v oddělení nákupu ve Škoda Auto a návrh inovace využívaných postupů.

Rámcový obsah:

1. Nákupní procesy, aktivity nákupního oddělení, systém výpůjček externím dodavatelům
2. Analýza nákupního procesu speciálního nářadí, dokumentace a evidence včetně aktivace a stažení ke šrotaci
3. Návrh inovace nákupního procesu a dokumentace speciálního nářadí určeného pro externí dodavatele

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
2. VAŠTIKOVÁ, M. *Nákupní marketing*. Karvinná: Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007, 2007. 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9.
3. GIUNIPERO, L. C. – HANDFIELD, R. B. – MONCZKA, R. M. *Purchasing and Supply Chain Management*. Boston: Cengage Learning, 2015. 888 s. ISBN 978-1-285-86968-1.
4. TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V. *Integrované řízení výroby.: Od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: GRADA, 2014. ISBN 978-80-247-4486-5.
5. VAN WEELE, A. *Purchasing and Supply Chain Management*. Eindhoven University of Technology, Netherlas: Cengage, 2018. 448 s. ISBN 978-1-473-74944-3.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

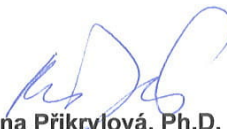
L. S.



Ing. Martina Beránek, Ph.D.
Vedoucí práce



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ



doc. Ing. Jana Píkrlová, Ph.D.
Garantka studijního oboru



Lukáš Kupka
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

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

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

V Mladé Boleslavi dne 9. 12. 2020

Děkuji doc. Ing. Martině Beránek, Ph.D. za odborné vedení této závěrečné práce a poskytování rad.

Obsah

Úvod	7
1 Podnik	8
1.1 Cíle podniku	8
1.2 Okolí podniku	9
1.3 Typologie podniků	9
2 Podnikový nákup.....	11
2.1 Postavení nákupu v organizační struktuře	11
2.2 Míra centralizace/decentralizace.....	12
2.3 Funkce nákupu.....	14
3 Dodavatelský řetězec.....	16
3.1 Řízení dodavatelského řetězce	17
3.2 Výběr dodavatelů	18
3.3 Hodnocení dodavatelů	19
4 Nákupní marketing.....	21
5 Praktická část.....	23
5.1 Cíl práce a metodika	23
5.2 Představení ŠKODA AUTO a.s.....	23
5.3 Specifikace speciálního nářadí.....	27
5.4 Analýza nákupního procesu ve ŠKODA AUTO a.s. se zaměřením na speciální nářadí.....	29
5.5 Analýza aktivačního procesu.....	33
5.6 Vyřazení dlouhodobého majetku.....	41
5.7 Shrnutí.....	41
5.8 Návrh doporučení.....	42
Závěr.....	45
Seznam literatury.....	46
Seznam obrázků a tabulek	48

Seznam použitých zkratek a symbolů

ŠA ŠKODA AUTO a.s.

JIT Just In Time

VW VOLKSWAGEN AG

EBP Enterprise Buyer Professional

BWA Bewilligungsantrag

Úvod

V současné době je velice důležité přizpůsobovat se novým trendům a moderním technologiím, kterým se podřizuje téměř celý svět. Aktuálními trendy ve světě jsou zcela jistě ekologie, digitalizace a restrukturalizace ve firemním prostředí. Současné trendy ovlivňují i jednotlivé útvary v rámci podniku. Nákup ve firemním prostředí má velmi důležitou roli, jelikož má významný podíl na podnikovém úspěchu. Nákupní oddělení zajišťuje relevantní zdroje k dalšímu využití v rámci podniku.

Cílem bakalářské práce na téma „Dokumentace a evidence speciálního nářadí v majetku ŠA užívané externími dodavateli“ je analyzovat a vyhodnotit nákupní proces a systém evidence speciálního nářadí v oddělení nákupu ve firmě ŠKODA AUTO a.s. a na základě zjištěných informací vyhodnotit funkčnost nákupních procesů a navrhnout možná zlepšení. Za účelem naplnění cíle je bakalářská práce rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické části.

Teoretická část je členěna do čtyř kapitol. První a druhá kapitola je zaměřena na fungování podniku a jeho nákupního oddělení. Následuje kapitola týkající se dodavatelského řetězce, který je významným propojeným systémem procesů mezi jednotlivými podniky. V poslední kapitole je popsán nákupní marketing, který plní důležité funkce podnikového nákupu.

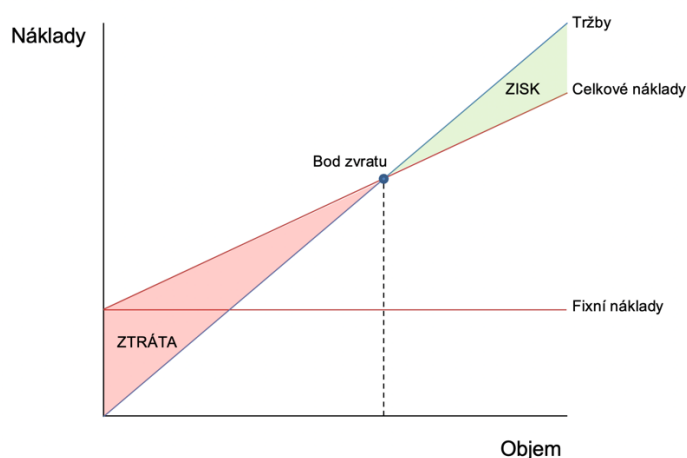
Pro vypracování praktické části byla vybrána firma ŠKODA AUTO a.s. Podnik disponuje speciálním nářadím, které je užívané externími dodavateli, jenž na tomto nářadí zajišťují sériovou výrobu dílů pro potřeby ŠKODA AUTO a.s. Pozornost je věnována především procesu účetní aktivace speciálního nářadí do majetku ŠKODA AUTO a.s., a to zejména z pohledu dokumentace a evidence tohoto majetku. Na základě zhodnocení jednotlivých procesů nákupu a způsobu evidence majetku budou navrženy inovativní postupy při zpracování aktivace.

1 Podnik

Podle Bokšové (2013) je možné podnik definovat jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání náležících podnikateli, sloužících nebo majících sloužit k provozu podniku. Podnikem se rozumí zcela autonomní jednotka, která vykonává hospodářskou činnost bez ohledu na právní formu. Subjektem může být například osoba výdělečně činná, rodinný podnik či obchodní společnost. Podnik má nejen právo, ale i povinnost suverénně rozhodovat o tom, co a za jakou cenu vyrábí, komu prodává a odkud bude nakupovat potřebné výrobní faktory. Má ale také povinnost podílet se na finančním, popř. i věcném zabezpečení funkcí ve veřejném zájmu, minimálně korektním placením daní i dalším jednáním a chováním. Základním cílem podniku je ziskovost. Podnik by měl být schopný generovat takový zisk (viz obr. 1), aby na trhu přežil, udržel své postavení a přilákal tím další investory (Bokšová, 2013; Dvořáček, 2012).

1.1 Cíle podniku

Podnik je vnímán jako zisková ekonomická entita, jenž má za cíl dosahovat zisku. Ekonomická jednotka, resp. podnik se soustřeďuje na prodej výrobků, zboží a poskytování služeb spotřebitelům za ceny, které by měly představovat takové množství prostředků, jenž zajistí návratnost prostředků vložených podnikem. Základními cíli podniku je zajištění likvidity a ziskovosti. Ziskovost podniku je zajištěna schopností vydělat svou podnikatelskou činností takový zisk, aby podnik udržel a získal nový kapitál od investorů (Bokšová, 2013).



Zdroj: (marketingmind.cz)

Obr. 1 Bod zvratu

Důležitým faktorem k dosažení ziskovosti podniku je respektování bodu zvratu (viz obr. 1). Bod zvratu představuje takový objem produkce, při které se celkové náklady vyrovnají s celkovými výnosy. Od tohoto bodu je ve firmě generován zisk.

1.2 Okolí podniku

Podnik je obklopen okolím, které jej do jisté míry ovlivňuje. Toto okolí pro podnik představuje omezující podmínky jeho činností, ale také může tvořit příležitost pro jeho rozvoj. Okolní prostředí podniku jej může významně ovlivňovat, zatímco podnik samotný nemá zásadní vliv na své okolí. Okolím podniku můžeme rozumět např. geografické, sociální, politické, ekonomické, ekologické atd. Významným prvkem okolí podniku jsou zákazníci a odběratelé, jelikož právě oni jsou důvod, kvůli kterým podnik uskutečňuje svoji činnost. Avšak nejpodstatnějším okolím podniku, které jej ovlivňuje, je okolí právní. Veškeré podnikatelské činnosti se musí řídit právním rámcem, platnou legislativou dané země (Bokšová, 2013; Synek, 2002).

1.3 Typologie podniků

Podniky je možné členit dle různých kritérií. Základním členěním podniků je cíl podnikání. Podniky jsou rozděleny na podniky, jejichž cílem je dosáhnout zisku, a podniky, jejichž předmětem nejsou ekonomické cíle.

Členění podle odvětví:

- a) podniky výrobní,
- b) podniky obchodní,
- c) podniky služeb,
- d) podniky nevýrobní povahy,
- e) peněžní podniky.

Členění podle velikosti:

- a) mikro (do 10 zaměstnanců),
- b) malé (10-99 zaměstnanců),
- c) střední (100-499 zaměstnanců),
- d) velké (nad 500 zaměstnanců).

Podnikové funkce

Každá činnost v podniku má své vstupy a také výstupy, které se skládají z dílčích činností. Funkce podniku jsou vzájemně propojeny, a proto je nutné tyto činnosti koordinovat.

Hlavními funkcemi podniku jsou:

- výrobní,
- prodejní,
- zásobovací,
- personální,
- investiční,
- finanční,
- vědeckotechnická,
- nákupní.

„Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách“ píše ve své knize Lukoszová (2004). Nákup je v průmyslovém či obchodním podniku mezním prvkem systému, který je v přímé návaznosti na trh nákupní a zprostředkovaně navazuje na trh prodejní. Základním úkolem podniku je zabezpečit vlastními činnostmi svůj chod a zajistit co nejvýhodnější hospodářský výsledek.

2 Podnikový nákup

Nákup ve firemním prostředí má velmi důležitou roli, jelikož má významný podíl na podnikovém úspěchu. Podnikový nákup je důležitým pilířem pro ziskovost jakékoli obchodní či výrobní společnosti. Nákupní oddělení zajišťuje relevantní zdroje k dalšímu využití v rámci podniku. Z hlediska systémového pohledu lze podnik rozdělit do různých subsystémů, a to na výrobní podnik a obchodní podnik. Jedná-li se o výrobní podnik, můžeme jej schematicky charakterizovat jako „nákup-výroba-prodej“, a v případě obchodního podniku jej můžeme popsat jen jako „nákup-prodej“ (Tomek, Vávrová, 2007).

Od dob, kdy podniky utrácejí více než polovinu zisků z prodeje za nákup nového materiálu, polotovarů a výrobku k dalšímu užití ve výrobě, se organizace více zaměřují na nákupní oddělení. V krátkodobém pojetí může podnik díky oddělení nákupu získat finanční výhodu a vyjednat si výhodné podmínky s jeho dodavateli, ale v dlouhodobém pojetí může podnik získat konkurenční výhodu na trhu (WEELE, 2018).

V současné době řada firem pracuje s rozsáhlými dodavatelskými řetězci, a proto se pro ně rozhodování v nákupu stává strategickým v rámci celého podniku. Nákup je nyní převážně orientován na služby konečným zákazníkům, jsou upřednostňovány dlouhodobé vztahy s dodavateli a zároveň se usiluje o snížení počtu dodavatelů. Výběr dodavatelů je ovlivněn několika ukazateli, které si firma stanovuje pro posouzení vhodného dodavatele, jenž bude pro firmu představovat výhodnou volbu z hlediska jeho rizikovosti a spolehlivosti. Management nákupu spojuje strategickou i operativní úroveň a stává se tak součástí logistických a dodavatelských řetězců (Gros, Grosová, 2006).

2.1 Postavení nákupu v organizační struktuře

Pozice nákupu v podniku je v mnohých organizacích klíčová. Nachází se na samém začátku procesu výroby a logistiky. Výstupy z nákupního procesu v průmyslovém podniku představují vstupy pro jiná odvětví a procesy v organizační jednotce, a to zejména pro logistický řetězec a výrobu (Lukoszová, 2004).

Podle Grose a Grosové postavení nákupu v organizační struktuře podniku určuje především stupeň centralizace nákupu, který determinuje hladinu řízení, na které je

případný útvar lokalizován. Je nutné tedy rozhodnout o tom, pod jakou složku organizační struktury jej lze zařadit. Nákup je v běžné praxi řazen mezi výrobní útvar firmy. V tomto případě se nákup rozděluje na výrobní nákup a všeobecný nákup, jenž zajišťuje režijní potřeby firmy (Gros, Grosová, 2006).

Tab. 1 Varianty zařazení nákupních útvarů

Zařazení nákupu pod jednotlivé útvary	Výhody	Nevýhody	Oblast použití
Obchodní útvar	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká profesionalita obchodního vyjednávání • Silnější vyjednávací pozice • Posílení finančních aspektů nákupu • Optimalizace dodávek ve vazbě na stav zásob • Propojení nákupu s prodejem • Možnost plně centralizovat nákup 	<ul style="list-style-type: none"> • Zprostředkovaná vazba na uživatele nakupovaných položek • Nebezpečí nákupu výrobků s nevhodnými technickými parametry • Nižší operativnost nákupu • Složitější koordinace nákupu s výrobou 	<ul style="list-style-type: none"> • Podniky s vysokým podílem obchodní činnosti
Výrobní útvar	<ul style="list-style-type: none"> • Dokonalá znalost specifikace nakupovaných položek • Rychlá reakce na změny požadavků • Plynulost zásobování • Vysoká úroveň operativního nákupu 	<ul style="list-style-type: none"> • Preference technických parametrů, potlačování ekonomických ukazatelů • Omezení nákupu na vstupní suroviny, díly, energie pro výrobu • Trend zvyšování zásob 	<ul style="list-style-type: none"> • Geograficky dislokované • Výrobní podniky
Útvar logistiky	<ul style="list-style-type: none"> • Integrace nákupu s výrobou a distribucí • Spojení hodnotové a materiální stránky • Vysoká operativnost • Optimalizace hmotných toků v organizaci 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké nároky na kvalifikaci pracovníků • Nezbytnost softwarové podpory 	<ul style="list-style-type: none"> • Firmy s vysokou úrovní logistického řízení • Organizace integrované v dodavatelských řetězcích
Nákup jako samostatný útvar	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká profesionalita nákupu • Plná centralizace nákupu výrobků a služeb • Posílení významu nákupu v organizaci 	<ul style="list-style-type: none"> • Složitější koordinace nákupu s ostatními činnostmi v podniku 	<ul style="list-style-type: none"> • Obchodní organizace • Firmy s významným vlivem nákupu na efektivnost podnikání

Zdroj: (Gros, Grosová 2006)

2.2 Míra centralizace/decentralizace

Při organizování nákupu je nutné stanovit, jaká míra centralizace bude zvolena, resp. zda tento útvar bude centralizovaný, decentralizovaný, či bude kombinací obojího, tzn. půjde o kombinovaný model nákupu. Míra centralizace je jednou

z charakteristik podnikového řízení. Představuje, na jaké úrovni dochází k rozhodování o činnostech v podniku (Cirkovský, 2016; Kubátová, 2007).

Centralizace nákupního oddělení v organizaci znamená, že nákup výrobků a služeb se uskutečňuje v rámci jednoho útvaru. Decentralizace v podniku znamená, že nákup je rozčleněn na nižší organizační struktury. Dle Grose a Grosové je možné zvolit kombinované způsoby, kdy je stupeň centralizace diferencován, a to:

- Podle druhu a účelu použití nakupovaných položek nebo služeb (centrálně jsou nakupovány zejména strategické položky nebo položky, u nichž lze sumarizací požadavků získat vyšší vyjednávací sílu).
- Podle geografického umístění nižších organizačních útvarů velkých firem, kdy je decentralizován nákup, např. na divize nebo výrobní podniky působících v různých regionech, zemích a centrálně se nakupují jen položky, pro které je třeba získat výhodnější postavení u dodavatelů.

Centralizace

Výhody:

- Vysoká profesionální úroveň nákupčích
- Vyšší vyjednávací síla
- Nižší náklady na nákup

Nevýhody:

- Zprostředkovaný přenos požadavků na nákup
- Pomalejší reakce na změny požadavků útvarů
- Nižší operativnost

Decentralizace

Výhody:

- Dokonalá znalost potřeb
- Vysoká operativnost
- Znalost regionálních zdrojů

Nevýhody:

- Vyšší náklady na nákup
- Nižší dosahované množstevní ceny
- Obtížnější eliminace subjektivních vlivů

2.3 Funkce nákupu

Podle příspěvku Márie Dzurové v knize Kaplan, Zrníka a kol. (2007) je základní funkcí útvaru nákupu efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních a nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. Neméně podstatnou funkcí podnikového nákupu je zjišťovat budoucí předpokládanou potřebu materiálu ve výrobním úseku společnosti.

Funkcemi nákupu dle Dzurové (Kaplan, Zrník a kol., 2007) je přesné a včasné zjištění aktuální i budoucí potřeby podniku. Nákup by měl systematicky hledat potencionální zdroje, které budou včas a v příslušné kvalitě realizovat dodávky materiálu. Oddělení nákupu by také mělo zajišťovat včasné a úplné projednávání a uzavírání smluv s dodavateli o efektivních dodávkách. Dále je důležité sledovat, regulovat a zejména zabezpečit stav a efektivní využití zásob. Důležitým úkolem je pružné reagování na operativní potřeby podniku, které je možné sledovat za pomoci informačních systémů pro řízení nákupu. Tento informační systém je nutné stále zdokonalovat a udržovat v přehledném prostředí, které umožní efektivně pracovat s jednotlivými segmenty nákupu a řízením zásob. Nákupní oddělení podniku mimo jiné zabezpečuje personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů.

Funkce nákupu tvoří procesní řetězec, který lze specifikovat následujícími aktivitami:

1. Determinace požadavků nákupu – specifikuje v jaké kvalitě a kvantitě je potřeba nakoupit zboží, suroviny, polotovary nebo služby
2. Výběr nejlepšího možného dodavatele, který splňuje určitá kritéria spadající do strategického plánu podniku

3. Příprava podkladů a vyjednávání s dodavatelem, které vede k vzájemné dohodě na konkrétních podmínkách spolupráce a uzavření smlouvy
4. Zadání objednávky zvolenému dodavateli, případná dohoda o pravidelných dodávkách zboží
5. Kontrola časového a věcného dodání zboží



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 2 Schéma procesního řetězce nákupu

3 Dodavatelský řetězec

Dodavatelský řetězec je možné definovat jako propojený systém procesů mezi všemi podniky, které se nachází v procesu mezi základní surovinou a konečným zákazníkem. Tyto procesy jsou rozděleny do dílčích článků, resp. jednotlivých firem a zahrnují i logistické procesy, kterými suroviny, zboží nebo výrobky putují mezi firmami. Do tohoto řetězce je možno zařadit všechny podniky, které se zabývají zpracováním surovin, výrobou, či distribucí. Vedle hlavních podniků se v dodavatelském řetězci nachází i dopravní společnosti, sklady, velkoobchodní i maloobchodní společnosti, prodejní místa, ale i e-shopy. Součástí celého řetězce je i zákazník, který stojí na samotném konci tohoto řetězce a je důvodem existence těchto procesů. Koncový zákazník za zboží, které tímto celým dodavatelským řetězcem a všemi procesy prošlo, platí svými prostředky.



Zdroj: (Tomek, Vávrová, 2007)

Obr. 3 Schéma dodavatelského řetězce

Dle Larsena-Skjota (2015) je možno dodavatelský řetězec vnímat z několika perspektiv, a to: z pohledu zákazníka, prodejce nebo výrobce. Nejdůležitějším pohledem je však dívat se na dodavatelský řetězec jako celek, tzn. komplexní řetězec provázaných procesů. U tohoto řetězce je jeho počátek vnímán primárně u koncového zákazníka, jelikož je důvodem výroby a následné distribuce výrobku, a až poté je definována cesta napříč celým řetězcem zpět ke zdroji materiálů.

Larsen-Skjot popsal pět jednotlivých kroků dodavatelského řetězce:

- 1. Řízení poptávky** – zahrnuje několik aktivit reflektující potřeby trhu; předpovědi, zákaznický servis, proces objednávek zákazníků, tržní koordinace a podpůrné aktivity spojené s prodejem.

2. **Distribuce** – proces spojující produkci s tržním prostředím. Ovlivňuje logistiku napříč potřebami trhu s ohledem na efektivitu.
3. **Produkce** – produkce a její procesy zvyšují hodnotu produktové výkonnosti. Efektivita výroby má vliv na zásoby, dopravu a zejména čas dodání zboží.
4. **Pořizování** – opatřování neboli nákup je dohromady spojen s fází výroby. Nákupní oddělení se ve skutečnosti stává „manažerem vnější produkce“.
5. **Výnosy** – uzavírají smyčku dodavatelského řetězce. Výnosy je možné v podniku znovu využít k opatření zdrojů ve výrobním procesu. To, jak je s výnosy nakládáno, může ovlivnit tvorbu hodnot, přepravu a plýtvání v dodavatelském řetězci.

3.1 Řízení dodavatelského řetězce

„Úkolem řízení výroby a nákupu je mimo jiné vytvořit a spravovat materiálový tok do podniku, uvnitř něho a ven z něho, včetně příslušných informačních a koordinačních procesů tak, aby bylo zaručeno bezchybné, poruchám odolné, rychlé a efektivní zajištění požadavků koncových zákazníků“ (Tomek, Vávrová, 2007). Síťová propojení mimo interní struktury a procesy se stávají novou organizační formou 21. století. Propojení výroby s trhem je nutné rozšířit do úrovně dodavatelsko-odběratelských vztahů, kdy podnik vytváří hodnototvorný řetězec mimo vlastní interní strukturu procesů. Management dodavatelského řetězce vychází z myšlenky, že je třeba optimalizovat interní procesy, rozšířit vnější propojení a vytvářet sítě s dodavateli. V této síti se mimo dodavatelů nachází také zprostředkovatelé obchodu, partneři kooperující jak ve vývoji, tak ve výrobním procesu a samozřejmě koncoví zákazníci. Tento růst komplexních sítí vyžaduje definování, optimální uspořádání a řízení celého dodavatelského řetězce. Konkurenční výhoda mezi jednotlivými podniky je v současné době postavena převážně na kvalitní síti dodavatelského řetězce, nikoli na podniku samotném. Optimalizace komplexních hodnototvorných řetězců je zaměřena především na posílení společné orientace na zákazníka, vývoj produktu, zlepšení služeb zákazníkům, zvýšení optimalizace a transparentnosti skladových zásob, zvýšení efektivnosti logistických procesů a také zajištění nepřetržité komunikace a koordinace v celém řetězci (Tomek, Vávrová, 2014).

Aby se produkt dostal k zákazníkovi, je mnohokrát potřeba zapojit velké množství nákupních, výrobních a prodejních procesů, včetně zdolání velkých vzdáleností mezi jednotlivými stupni řetězce. Tyto procesy v sobě zahrnují také velké množství kontrolních a skladovacích operací. Každý jednotlivý proces, který tvoří podstatu tohoto řetězce (výrobní, kontrolní, nákupní a distribuční procesy), musí být plánován a řízen na základě zakázek objednacích, výrobních a dopravních. Ke splnění všech požadavků musí být komplexní dodavatelský systém provázaný a nelze tyto procesy provádět izolovaně. Na výrobních a logistických procesech se podílí řada firem a spolupracovníků. V tomto důsledku je nutné zajistit koordinaci, při které budou závislosti otevřeně poznány a analyzovány, jednotlivé kroky celého procesu budou časově vzájemně sladěny a odsouhlaseny a na závěr budou stanoveny priority. Tomek a Vávrová (2007) ve své knize zmiňují: „Řízení dodavatelského řetězce vyžaduje (plně v souladu s principy managementu) systémové, integrované a koordinované myšlení a chování nositelů rozhodnutí, kteří jsou účastni na vytváření a řízení materiálového a informačního toku.“

Důvody k řízení dodavatelského řetězce jako celku:

- možnost zdokonalování jednotlivých operací v rámci řetězce,
- řešení problému narůstání výroby v kooperaci (outsourcingu),
- zvyšování manipulačních a přepravních nákladů,
- konkurenční tlak,
- růst globalizace, růst významu e-commerce,
- upevňování vztahu s dodavateli a růst jejich komplexnosti,
- nutnost snižování zásob.

3.2 Výběr dodavatelů

Podnikový nákup se zabývá především volbou vhodných zdrojů pro výrobu v podniku. Zásadní je tedy volba zdrojů a jejich vazba na zásobované objekty vlastní firmy. Tyto zdroje mohou být členěny dle několika hledisek. Dle Tomka a Vávrové (2007) se jedná především o geografické aspekty, dále počet možných dodavatelů a také požadované výkony.

Tomek a Vávrová rozlišují následující strategie výběru zdrojů:

a) Podle geografického rozložení (vzdálenosti dodavatelů):

- Global sourcing
- Local sourcing

b) Podle počtu dodavatelů:

- Single sourcing
- Multiple sourcing

Global sourcing

Podnik se zaměřuje na rozšiřování mezinárodních zdrojů, tzn. že podnik využívá světový potenciál. Cílem této strategie je nalezení nejlepších dodavatelů v rámci celého světa. Výhodou mohou být nízké náklady na výrobu díky levnější pracovní síle v dané zemi, ale naopak nevýhodou může být vzdálenost, což může způsobovat logistické problémy.

Local sourcing

Podnik se zaměřuje na tuzemské dodavatele. Výhodou této strategie je nižší nákladovost na logistiku a snížení rizika nedodání zboží ve stanovený čas. Tato strategie podniku umožňuje zavést tzv. JIT systém.

Single sourcing

Tato strategie se zaměřuje na redukci dodavatelů a upřednostnění kvality dodávek materiálu.

Multiple sourcing

V této strategii si podnik vybírá nejméně dva dodavatele pro stejný materiálový druh, aby nedocházelo k výpadkům dodávek.

3.3 Hodnocení dodavatelů

V pojetí nákupního marketingu vše nekončí u dodávek materiálu, nýbrž se jedná o udržování trvalých dodavatelsko-odběratelských vztahů. Tento vývoj dodavatelského řetězce můžeme posuzovat na základě trvalého sledování a hodnocení dodavatele na základě podnikových kritérií. Mezi tyto kritéria lze zahrnout nejen dodavatelské schopnosti, které byly hlavním předmětem

posuzování dodavatelů při jejich výběru ve fázi příprav objednávek, ale i samotná realizace dodávek. Hodnotit dodavatele lze dle následujících kritérií, kterými může být např. kvalita, náklady, dodavatelská spolehlivost atd. Kvalitou se rozumí bezchybné produkty, které dodavatel dodá v té nejlepší kvalitě a bez poškození. Celkové náklady je možné s dodavatelem upravit např. tvorbou ceny, platebními podmínkami a transparentností ceny. Hodnotícím kritériem může být také komunikace s dodavatelem před i po uzavření zakázky. Důležitým kritériem pro hodnocení jsou také technické schopnosti, pod kterými si lze představit užívané technologie, společné řešení úkolů výzkumu a vývoje a vstřícnost k požadovaným změnám.

4 Nákupní marketing

Marketing je jeden ze základních pilířů současného managementu, čímž se dostává do popředí ovlivňujících faktorů při růstu firmy. Marketing se do širšího povědomí dostal v polovině padesátých let minulého století. Dle Tomka a Tomka je idea marketingu spojena především s relativní nadvýrobou, kdy cílem managementu není pouhé zvyšování osvědčené výroby cestou vyšší produktivity a masovosti, ani získávání volných trhů, ale řešení otázek: „Co vyrábět?“ a „Komu prodávat?“.

Tomek a Tomek (1996) ve své knize zmiňují: „Nákupní marketingový mix obsahuje soubor nástrojů, které má k dispozici nákup v podniku k tomu, aby splnil své funkce.“ Nástroje nákupního marketingového mixu jsou obdobné jako je tomu u prodejního marketingového mixu. Rozdílem v těchto dvou marketingových mixech je v přístupu vyplývajícím z rozdílné funkce a z různé váhy hlavních nástrojů a možností jejich využití.

Soubor nástrojů nákupního marketingového mixu:

1. **Informační mix** – schopnost vytvořit informační soubory o vnitřních parametrech podniku, jakož i o vnější situaci na trhu zdrojů nákupu.
2. **Komunikační mix** – schopnost komunikovat jak s partnerskými útvary uvnitř podniku, tak s disponibilním či reálně zvolenými tržními partnery.
3. **Dodavatelský mix** – schopnost zvolit optimálního dodavatele a působit na zlepšování parametrů vzájemných vztahů ve všech fázích nákupního procesu.
4. **Konkurenční mix** – schopnosti identifikace konkurenční situace na zdrojích (u dodavatelů) na základě průzkumu trhu, a tudíž i schopnost volit optimálního dodavatele.
5. **Cenový mix** – schopnost provádět optimální cenovou politiku nejen s ohledem na absolutní výše cen, ale zejména s ohledem na celkové ekonomické důsledky nákupních rozhodnutí v nákladech a v konečném ekonomickém efektu podniku.
6. **Výrobní mix** – schopnost optimálně spolurozhodovat o nejvýhodnější materiálové variantě finálního výrobku, o nákladech, prodejnosti a konkurenční schopnosti těchto výrobků.

7. **Mix kvality** – schopnost těsně spjatá s výrobovým mixem. Spočívá v zajištění účinnosti vzájemných vztahů s dodavatelem ve věcech kvality výrobků, která odpovídá požadované kvalitě finálních výrobků.
8. **Množstevní mix** – souvisí s rozhodováním o režimu dodávek a s celkovou strategií řízení zásob.
9. **Termínový mix** – schopnost časově synchronizovat a zajistit jak vnitropodnikové, tak vnější informační a hmotné vztahy při zabezpečování hlavních funkcí nákupu s maximalizací dlouhodobého přínosu pro prosperitu podniku.
10. **Mix nákupních podmínek** – schopnost uplatnit a realizovat optimální platební, dodací a logistické podmínky dodávek, a to nejen ve vztahu k dodavatelům, ale i vnitropodnikovým odběratelům.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 4 Schéma nákupního marketingového mixu

5 Praktická část

5.1 Cíl práce a metodika

Bakalářská práce se zabývá problematikou současného stavu evidence a dokumentace speciálního náradí, a to konkrétně ve firmě ŠKODA AUTO a.s. Cílem této práce je analyzovat a zhodnotit nákupní proces výrobní oblasti nákupu a optimalizovat jednotlivé procesy. Pozornost bude věnována zejména procesu účetní aktivace majetku ŠKODA AUTO a.s., kdy je tato firma vlastníkem majetku (speciálního náradí), ale v užívání jej má externí dodavatel. Na základě zjištěných informací bude vyhodnocena funkčnost nákupních procesů a cílem práce bude navrhnout možná zlepšení. V následujících kapitolách bude popsána společnost ŠKODA AUTO a.s., její působnost a historie. V dalších kapitolách bude znázorněno zařazení nákupu do celkové organizační struktury společnosti a dále popsáno rozdělení samotného nákupního oddělení, zejména výrobního nákupu.

Za účelem naplnění cíle práce byla jako metoda výzkumu zvolena analýza. V této bakalářské práci je cílem analyzovat fungování nákupního procesu a optimalizovat jeho nedostatky zejména z hlediska evidence majetku v nákupním oddělení ŠKODA AUTO a.s.

5.2 Představení ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO a.s. je největším výrobcem automobilů v rámci České republiky. Společnost má sídlo v Mladé Boleslavi, kde se zároveň nachází její největší výrobní závod. V České republice se nachází celkově tři výrobní závody, a to v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí. Mimo tyto české výrobní závody má společnost výrobu alokovanou do různých částí světa, a to především do východních zemí jako je Rusko, Čína a Indie. Firma ŠKODA AUTO a.s. je jedním z největších zaměstnavatelů v ČR s celkovým počtem 34 tisíc zaměstnanců. Od roku 1991 je firma součástí německého koncernu VOLKSWAGEN Group.

Paleta vozů, které jsou v současnosti automobilkou vyráběny, čítá devět modelových řad. Modely, které jsou určeny pro evropský trh: Citigo, Fabia, Scala, Octavia, Superb, Kamiq, Karoq, Kodiaq, Enyaq. Společnost v roce 2020 uvedla poprvé na trh čistě elektrický vůz, a to model Enyaq, který je řazen do kategorie elektrických SUV.

Historie

Společnost byla založena v roce 1895 s původním názvem Laurin & Klement. Zakladateli této značky byli Václav Klement a Václav Laurin. Jednalo se o manufakturu na výrobu a opravu jízdních kol. Jejich prvním modelem jízdních kol byl model s názvem „Slavia“. První automobily byly vyráběny od roku 1905 počínaje modelem „Voiturette“. Sériová výroba těchto vozů započala o rok později. K posílení pozice na trhu fúzuje Laurin & Klement se Škodovými závody v Plzni, založenými inženýrem Emilem Škodou. Automobily firmy Laurin & Klement od této doby nesou logo s okřídleným šípem. V roce 1934 přišla na trh nová generace vozů v podobě modelů Rapid, Popular a Superb, které měli moderní páteřový rám s centrální rourou a motory OHV. Modelová řada Favorit byla představena v roce 1987. Nový koncept tohoto vozu byl inovativní zejména v umístění motoru do přední části vozu, náhonem předních kol a kompaktní karoserii s velkým zadním víkem. V roce 1991 se česká automobilka ŠKODA AUTO a.s. stává součástí skupiny VW Group. Nyní firma směřuje cestou elektrifikace svých stávajících modelů a rozšiřováním modelových řad, které korespondují s trendy udržitelnosti a moderních technologií.

Zařazení nákupu do organizační struktury ŠKODA AUTO a.s.

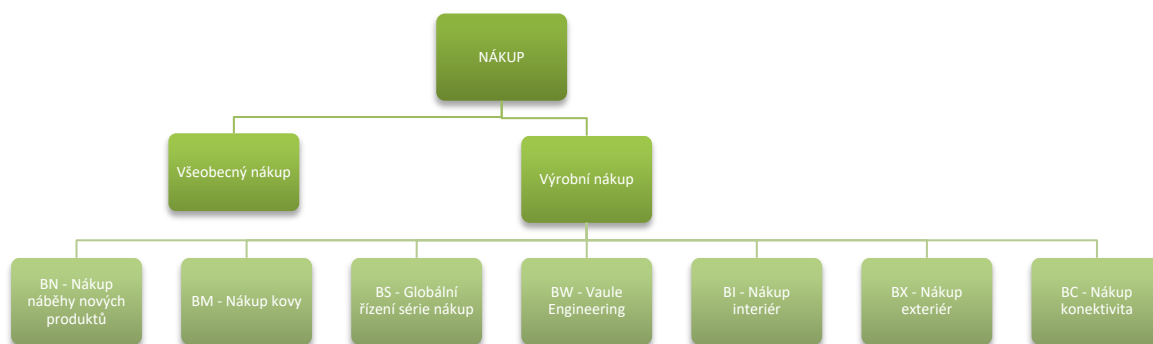


Zdroj: (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s.)

Obr. 5 Organizační struktura ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je rozdělena do sedmi různých oddělení, jenž každé z nich působí v jiném odvětví a plní různé funkce. V čele těchto organizačních jednotek je představenstvo společnosti, jež řídí její činnost. Na obr. 5 můžeme vidět hierarchickou strukturu společnosti a její jednotlivé oddělení, kterými jsou členové představenstva, finance a IT, prodej a marketing, výroba a logistika, technický vývoj, řízení lidských zdrojů a nákup. Společnost je vedena představenstvem, jenž je

statutárním orgánem firmy. Předsedou představenstva ve ŠKODA AUTO a.s. je v současné chvíli Dipl.-Ing. Thomas Schäfer.



Zdroj: (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s.)

Obr. 6 Organizační struktura nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.

Oblast nákupu ve ŠKODA AUTO a.s. zajišťuje nákup výrobního a režijního materiálu, služeb a investičních celků pro potřeby ŠKODA AUTO a.s. Členem představenstva za oblast nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je Dipl.-Ing. Karsten Schnake.

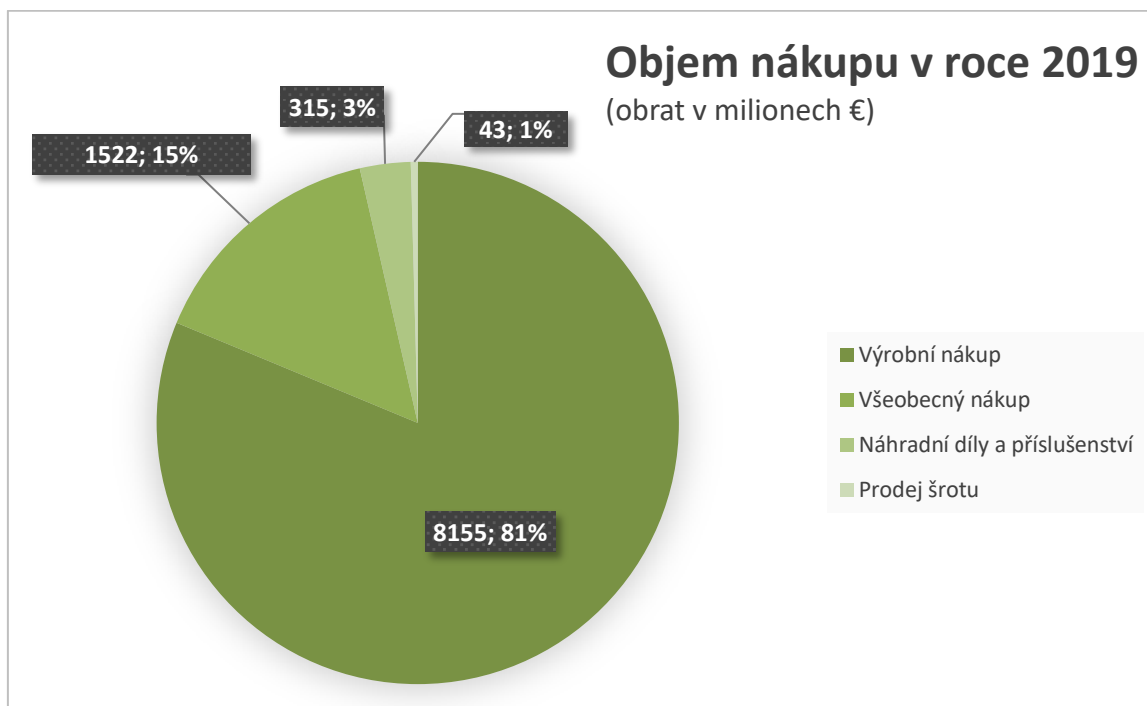
Nákup ve firmě ŠKODA AUTO a.s. se člení dle účelu nakupovaných materiálů, či investičních celků. V rámci zahraničních projektů podporuje nákupní oddělení dceřiných společností a společných podniků při lokalizaci materiálů pro výrobky značky ŠKODA AUTO a.s. Mimo tyto aktivity také působí jako místní nákupní 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, doprava.

Oblast nákupu je interně členěna na dvě části, a to všeobecný nákup a výrobní nákup. Z hlediska celkového obrátu nákupu v roce 2019 byl výrobní nákup v dominantním postavení, jelikož tvořil 81 % z celkového objemu (viz obr. 7). Podíl všeobecného nákupu v roce 2019 tvořil 15 % z celého obrátu nákupu. Všeobecný nákup zajišťuje nákup investičních celků, náhradních dílů pro stroje a zařízení, provozních prostředků, služeb a ostatních aktiv nevýrobního charakteru – nepřímý materiál. Nakupovanými komoditami všeobecného nákupu pro ŠKODA AUTO a.s. jsou např. lisy, lisovací nářadí, stroje a zařízení pro výrobu karoserií, svařovací

přípravky apod. Předmětem činnosti všeobecného nákupu je stanovení a optimalizace struktury dodavatelů v rámci koncernového procesu. Zabývá se také prodejem nepotřebného výrobního materiálu, investičního majetku a výrobního šrotu, který dle obr. 7 tvoří 1 % z celkového objemu obratu za rok 2019. Ve všeobecném nákupu také probíhají koordinační aktivity související s recyklací odpadních materiálů.

V rámci výrobního nákupu ŠKODA AUTO a.s. je samostatně zajišťován nákup originálních dílů a příslušenství specializovaným oddělením, které v roce 2019 tvořilo 15 % z celkového obratu (viz obr. 7). Výrobní nákup se zabývá především nakupováním přímého materiálu a dílů pro sériovou výrobu a příslušenství. Rozlišit můžeme několik oddělení spadající právě do struktury výrobního nákupu (viz obr. 6). Oddělení zabývající se nákupem komodit pro výrobu automobilů v závodech ŠKODA AUTO a.s. jsou např. Nákup interiér, Nákup exteriér, Nákup konektivita atd. Výběrem a udržitelností dlouhodobé spolupráce s dodavateli se zabývá oddělení Forward sourcing a Global Sourcing. Organizační jednotka Nákup náběhy nových produktů se zabývá řízením projektů nákupu, tzn. zajišťuje plánování a koordinaci nákupních činností s cílem dosažení finančních cílů a dodržování plánů evropských a zahraničních projektů. Předmětem činnosti tohoto oddělení je v rámci nákupu především řízení projektových skupin (Small, Compact a Midsized), řízení procesu technických změn, plánování rozpočtu a sledování materiálových, režijních, personálních nákladů a investic. Na základě včasného sledování a řízení dodavatelů zajišťuje dodávky stěžejních nakupovaných dílů v odpovídající kvalitě a ve stanoveném termínu.

V roce 2019 se celkový obrat nákupu vyšplhal na částku 10 035 mil. €, kde výrobní nákup tvořil 8 155 mil. € (81 %), všeobecný nákup 1 522 mil. € (15 %), nákup náhradních dílů a příslušenství 315 mil. € (3 %) a prodej šrotu 43 mil. € (1 %). Největší část obratu nákupu v globálním rozložení byla tvořena v České republice, na druhém místě se v objemu obratu nacházelo Německo.



Zdroj: (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s.)

Obr. 7 Objem nákupu ŠKODA AUTO a.s. v roce 2019 (obrat)

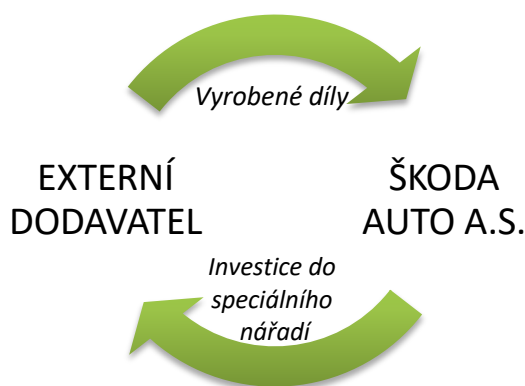
5.3 Specifikace speciálního nářadí

V rámci analýzy nákupního procesu bude sledován životní cyklus speciálního nářadí, které je užíváno externími dodavateli, tzn. bude sledován vznik speciálního nářadí, přes jeho užívání až po samotnou šrotaci tohoto nářadí. Pod pojmem „speciální nářadí“ se rozumí výrobní stroje jako vstřikovací stroje, formy, tlakové a licí nástroje, montážní přípravky apod.

Dle kategorií je možné toto speciální nářadí rozdělit na:

- nástroje pro tváření, lisování, ražení nebo děrování kovů a ost. materiálů,
- ruční mechanizované nářadí s pneumatickým nebo elektrickým pohonem,
- měřicí a kontrolní stroje a zařízení,
- montážní zařízení a ostatní montážní stroje,
- stroje a přístroje pro pájení a svařování,
- upínací zařízení k obráběcím strojům,
- formy licí a tlakové kokily, jaderníky a modelovací desky pro slévárny.

Speciální nářadí je umístěno u externích dodavatelů, kteří na tomto nářadí zajišťují výrobu sériových dílů pro montáž automobilů na výrobních linkách ve ŠKODA AUTO a.s. Hlavním účelem tohoto speciálního nářadí pronajímaném externím dodavatelům je zachování know-how společnosti ŠKODA AUTO a.s. a s tím spojené zachování jedinečnosti tohoto nářadí. Speciální nářadí u externích dodavatelů je vyráběné speciálně pro potřeby ŠKODA AUTO a.s. a nesmí sloužit k jiným účelům, tzn. nesmí se na něm vyrábět díly pro jiné společnosti. Minimální doba použitelnosti speciálního nářadí pro výrobu specifických dílů je alespoň jeden rok. Nářadí, které je umístěno u externích dodavatelů, musí být označeno příslušným štítkem dle normy koncernu VW jako majetek ŠKODA AUTO a.s. Jedná se o úzce spjatý dodavatelský řetězec, protože společnost není pouze odběratelem dílů od dodavatelů, nýbrž investuje prostředky do výroby speciálního nářadí, které je pronajímané externím dodavatelům a ti jej mají v užívání. Speciální nářadí u dodavatelů je ve 100% vlastnictví firmy ŠKODA AUTO a.s., a tudíž s ním společnost může nakládat dle vlastní potřeby. Externí dodavatel má speciální nářadí pouze v pronájmu a operuje s ním, resp. zajišťuje výrobu. Veškeré náklady a odpovědnost související s výrobou dílů nese právě dodavatel, nikoli firma ŠKODA AUTO a.s. Pokud by se externí dodavatel ocitl v situaci (exekuce, insolvenční řízení), kdy není možné dále vykonávat jeho činnost, je možné toto speciální nářadí přesunout do jiného výrobního závodu jiného dodavatele, který převezme zodpovědnost za výrobu příslušného dílu. Společnost ŠKODA AUTO a.s. investuje prostředky pro zajištění výroby daného speciálního nástroje, ale ostatní personální a výrobní náklady jsou přeneseny do odpovědnosti externího dodavatele.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 8 Speciální nářadí umístěné u externích dodavatelů

5.4 Analýza nákupního procesu ve ŠKODA AUTO a.s. se zaměřením na speciální nářadí

Nákup ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. tvoří velice komplexní a provázaný systém, který zajišťuje veškeré nákupní činnosti. Tato kapitola bude zaměřena na nákupní proces speciálního nářadí ve firmě ŠKODA AUTO a.s. V rámci tohoto nákupního procesu bude směřována pozornost především k účetní aktivaci majetku, konkrétně speciálního nářadí, resp. nástrojů, které jsou pronajímány externím dodavatelům.



Zdroj: (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s.)

Obr. 9 Schéma procesu vypořádání požadavků na speciální nářadí

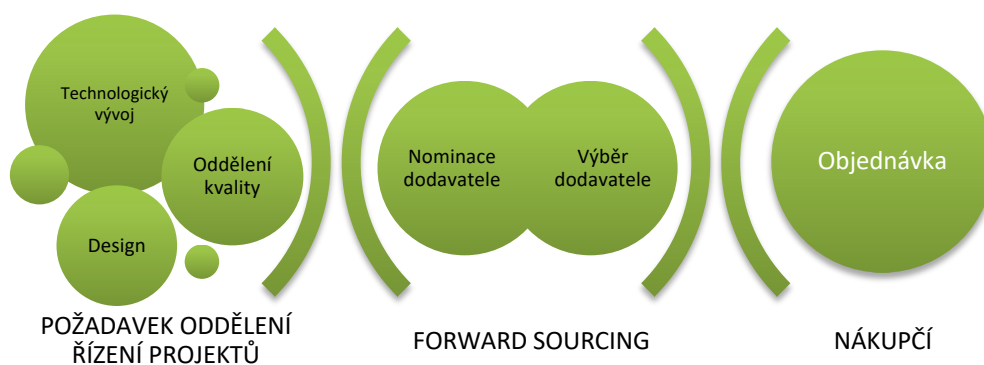
Specifikace požadavků nákupu

Na počátku nákupního procesu je zadán požadavek oddělením řízení projektů (německy Baureihe) po konkrétním dílu, který má být použit při sériové výrobě vozu. Tímto oddělením jsou stanoveny konkrétní specifikace, jak by měl příslušný díl vozu vypadat a jaké by měl mít vlastnosti. Dále se na specifikaci dílů podílí jiné útvary, jako např. oddělení kvality, technický vývoj nebo projektový nákup. Dodavateli je poté předložen soubor požadavků, které má díl splňovat. Předmětem činnosti jednotlivých oddělení nákupu je zajištění a projednání cenové nabídky na již

nominované nakupované díly s ohledem na nově vzniklé požadavky (technické, kvalitativní, finanční, termínové a kapacitní) v rámci vývoje vozu a jeho uvedení do sériové výroby. Nominace dodavatele, který bude zodpovědný za sériovou výrobu dílů pro montáž vozů ve výrobním závodě ŠKODA AUTO a.s., probíhá od 6 do 24 měsíců před zahájením výroby konkrétního modelu. Nominace dodavatele je v kompetenci oddělení Forward Sourcing. Pro zajištění speciálního náradí je odlišná potřebná doba výroby, která závisí na složitosti vyráběného dílu.

Jednání s dodavateli o cenách, závazných termínových milnících, nových inovativních požadavcích, dodacích a platebních podmínkách, jakož i uzavírání právně závazných smluv a objednávek, je v odpovědnosti projektového nákupu ve fázi od doby předání kompletní dokumentace nominovaného dílu z liniového nákupu až po dobu jeho odevzdání zpátky včetně kompletní dokumentace.

Technologie výrobních zařízení, resp. speciálního náradí jsou dodavatelem vyrobeny výhradně pro firmu ŠKODA AUTO a.s. Konstrukci samotných dílů, technické řešení a vývoj speciálního náradí, na kterých se díly vyrábí, má na starosti externí dodavatel, jenž je vybrán na základě výběrového řízení. Tento dodavatel je zodpovědný za provedení dílů v příslušné kvalitě, včetně včasného dodání a ve stanoveném množství.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 10 Schéma procesu specifikující požadavky speciálního náradí

Po výběru vhodného dodavatele je vyrobeno pár kusů prototypových dílů, ze kterých je sestaven prototyp budoucího vozu. Všechny specifické prototypové díly po jejich odzkoušení na prototypu vozu prochází procesem změnového řízení, kde

se ověří způsobilost dílu na zástavbě do vozu (lícování, kvalita). Na základě vyhodnocení způsobilosti jsou sestaveny technické výkresy. V této fázi je zaměřena pozornost především na funkčnost jednotlivých dílů. Do této fáze je zapojeno několik různých oddělení, které se zabývají specifikací dílu, a to např. oddělení vývoje, kvality, designu a marketingu. Nákupní oddělení v tomto kroku projednává zadání požadavků ze strany ŠKODA AUTO a.s. s externími dodavateli. Při splnění všech podmínek je speciální nářadí ponecháno ve stavu, kdy je schopno produkovat díly, ale upraveno pouze tak, aby na něm bylo možné zahájit plnohodnotnou sériovou výrobu dílů vozu. Nesplňuje-li prototypový díl požadované podmínky kvality, musí být stroj, resp. nářadí upraveno tak, aby tyto podmínky byly splněny podle technických změn a požadavků zákazníka (ŠKODA AUTO a.s.) a mohla se zahájit sériová výroba vyhovujícího dílu.

Proces objednání a fakturace speciálního nářadí

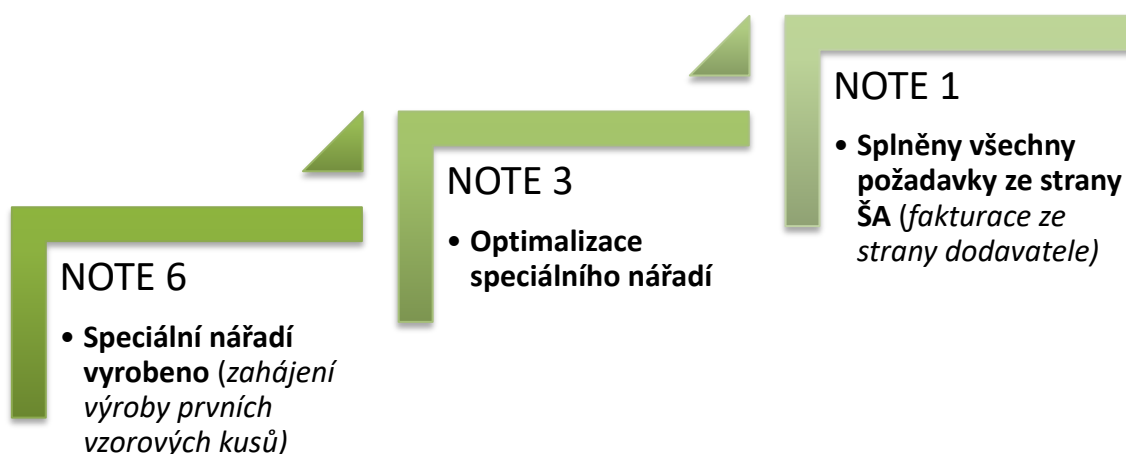
Dalším krokem nákupního procesu speciálního nářadí je vystavení BWA¹, resp. návrh na povolení investice, které podává oddělení nákupu (viz obr. 9). Oddělení řízení projektů nákupu společně s controllingem tento návrh zhodnotí a rozhodne, zda bude schválen, či nikoli. Následujícím krokem je vystavení nákupního košíku nákupčím v systému EBP². Ve fázi vystavování nákupního košíku musí nákupčí vyplnit údaje jako název dílu, číslo dílu, celkovou částka objednávky, měnu, množství, údaje o dodavateli. Třetím krokem je schválení a uvolnění nákupního košíku, za které jsou zodpovědná tři oddělení, a to řízení projektů nákupu, controlling a účetní oddělení. Nákupčí následně na základě rozhodnutí těchto oddělení vystaví objednávku.

Po vystavení objednávky dochází ze strany dodavatele k samotné výrobě speciálního nářadí. Externí dodavatel má dobu čtyř měsíců na zajištění výroby nářadí, které bude sloužit k sériové výrobě dílů. Speciální nářadí prochází kvalitativním hodnocením, kdy mu jsou udělovány jednotlivé hodnotící známky viz obr. 9 (NOTE 6, NOTE 3 a NOTE 1), které určují kvalitu vyrobených dílů. V momentě, kdy jsou speciální nástroje vyrobeny a připraveny k zahájení výroby, dostávají se do fáze tzv. kvalitativní známky NOTE 6. Díly vyrobeny v této fázi jsou určeny k sestavení předsériových vozů na pilotní hale ŠKODA AUTO a.s. Hodnotí

¹ Objednací návrh k investičním účelům

² Systém elektronického pořizování nákupních dokladů a jejich elektronického schvalování

se tři nejdůležitější parametry, které by měly díly splňovat a těmi jsou: zástavba, kvalita použitého materiálu a rozměry. Na základě vyhodnocení těchto parametrů je udělována známka, která určuje, zda díly splňují, či nesplňují požadavky zadavatele. V této fázi jsou povoleny mírné odchylky v materiálové kvalitě a rozměrech. Pokud jsou dodavatelem produkovány kvalitní díly, které prošly testováním na předsériovém vozu, dochází ke schválení speciálního nářadí v této fázi a přechází se na fázi, kdy je speciálnímu nářadí udělena kvalitativní známka NOTE 3. V této fázi je dodavatel plně zodpovědný za odpovídající kvalitu dílu, kterou kontroluje oddělení kvality ŠKODA AUTO a.s. Podmínky pro splnění kvality jsou v tomto kroku striktnější a musí odpovídat přesným rozměrům, které byly stanoveny v předchozí fázi. Poslední fází kvality výrobního zařízení (speciálního nářadí) je známka NOTE 1, což představuje nultou sérii výroby vozu. Vyrobené díly splňují ocenění jedna, což znamená, že splňují podmínky nejvyšší kvality, použitých materiálů a bez odchylek splňují požadované rozměry a jsou tedy vhodné pro sériovou výrobu vozu. V této poslední fázi je dodavateli umožněno fakturovat náklady spojené s výrobou speciálního nářadí (viz obr. 9 krok č. 6). Není povoleno, aby dodavatel vystavil fakturu za nářadí, které je v majetku ostatních společností vyrábějící konkurenční vozy, a to ani v rámci koncernu VW. Dále nelze fakturovat za nářadí vlastněné dodavatelem, univerzální nářadí, prototypové, v podílovém vlastnictví a modifikace nářadí jiných výrobních společností.



Zdroj: (Vlastní zpracování)

Obr. 11 Schéma udělování kvalitativních známek

5.5 Analýza aktivačního procesu

Dodavatelem vystavená faktura prochází zpracováním a zaúčtováním na účetním oddělení. Následně je faktura předána nákupčímu, který má zodpovědnost za nakupované speciální nářadí. Správce nářadí (oddělení řízení projektů nákupu) se společně s účetním oddělením zabývají aktivací majetku. Aktivace investice je proces, kdy je účetně převedena konkrétní investice z účtu *Pořízení investic* na příslušný účet aktivního *Dlouhodobého majetku* dle zatřídění investice. Aktivací majetku se speciální nářadí dostává do účetnictví ŠKODA AUTO a.s.



Zdroj: (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s.)

Obr. 12 Schéma aktivačního procesu

1. Vystavení faktury dodavatelem

Počátek aktivačního procesu se nachází u vystavení faktury dodavatelem, kterou následně zpracovává nákupčí, jenž vystavil objednávací návrh. Dodavatel může fakturovat náklady spojené s výrobou speciálního nářadí pouze v případě, pokud splňuje NOTE 1 (viz kapitola *Proces objednání a fakturace speciálního nářadí*).

2. Zaúčtování faktury

Faktura je zaúčtována účetním oddělením ve ŠKODA AUTO a.s. a připravena v systému EBP k dalšímu zpracování. V tomto systému se nachází tzv. zásobník

nezpracovaných faktur (viz obr. 13), ve kterém se nachází všechny faktury čekající na zpracování.

ŠKODA

Uživatel: CZ DE

Hlavní stránka | Nákup | kočky | Moje aplikace

Aktivační protokol | ESP

Založení aktivačního protokolu

Výběr položek ze zásobníku

Výběrová kritéria

Číslo investice NIM:

Číslo koše:

Objednávka: 45567999

FI doklad:

Dotaz: obj - číslo:

Datum příchodu do zásobníku:

Hledat

Nalezené položky (1)

Objednávka	Poloha obj.	Název pozice obj.	Hodnota pozice objednávky v měsí dokladu	Měna dokladu	Hodnota pozice objednávky v CZK	Dodavatel číslo	Dodavatel název	FI doklad	Položka FI	Scan faktury	Hodnota k aktivaci v měsí dokladu	Hodnota k aktivaci v CZK	Stav platby	Datum vyrovnání dokladu	Číslo koše	Základní číslo investice NIM	Podčíslo NIM	Poznámka text TZ	Osoba zodp. za investici
45567999	1	Středový panel	5.000	EUR	135.000	12345	XYZ s.r.o.	100154	2	<input checked="" type="checkbox"/>	5.000	135.000		3.12.2020	10024	800	0000		
Součet k objednávce											5.000	135.000							
Celkový součet											5.000	135.000							

Zdroj: (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s.)

Obr. 13 Systém EBP

3. Uvolnění faktury

Faktura je přijata nákupčím a pracovníkem řízení projektů nákupu (specialista investic), kterým je následně faktura schvalována. Společně s fakturou vystavenou dodavatelem musí být zaslán seznam nářadí, o kterém dodavatel fakturuje. Jedná se o kompletní seznam jednotlivých nástrojů, které jsou vystaveny v rámci jedné objednávky. Seznam nářadí je zasílán v elektronické podobě a zpracováván v programu Excel.

V tomto kroku je nutné, aby specialista z oblasti řízení nákupu zkontroloval zadanou objednávku v systému SAP a zjistil, zda se jedná o úplnou nebo částečnou platbu, tzn. že dodavatel žádá o proplacení pouze vybraných nástrojů z celé objednávky. Pokud se jedná o částečnou platbu, je nutné, aby byla s dodavatelem podepsána „Dohoda o převodu vlastnického práva“. Důvodem částečné platby (rozdělení plateb) za jednu objednávku může být například rozdílná daňová povinnost v různých zemích, kde je nářadí umístěno.

Rozlišit je možné dva typy investic:

- nové nářadí (nástroj, který je nově vyroben a je o něm poprvé fakturováno),
- modifikace nářadí (přídavný prvek k již existujícímu nářadí nebo technická či technologická úprava stávajícího nářadí) – nářadí, ke kterému se přidává nový prvek, musí mít již své inventární číslo.

Modifikace nářadí neboli technické zhodnocení představují výdaje na dokončené stavby, přístavby a stavební úpravy, rekonstrukce a modernizace majetku, které převyšují částku 40 000 Kč na jeden předmět za jedno účetní období (1 rok).

V tomto kroku také probíhá kontrola, zda dodavatel nevystavil fakturu za nářadí, které je v majetku ostatních společností vyrábějící konkurenční vozy, a to ani v rámci koncernu VW. Dále je nutná kontrola vystavené objednávky, zda není dodavatelem fakturováno nářadí jím vlastněné, dále pak univerzální nářadí, prototypové nářadí a modifikace nářadí jiných výrobních společností.

4. Proplacení faktury

K proplacení faktury dochází až v době, kdy jsou splněny všechny podmínky stanovené směrnicemi firmy ŠKODA AUTO a.s. Posledním krokem předcházejícím proplacení faktury je schválení této faktury specialistou investic v systému EBP. Na základě dokončeného schvalovacího procesu je účetním oddělením dodavateli proplacena vystavená faktura za speciální nářadí. Po zaplacení faktury se společnost ŠKODA AUTO a.s. stává 100% vlastníkem majetku. Následně je celá objednávka společně s příloženými fakturami připravena v systému EBP k dalšímu zpracování, tj. vystavení aktivačního protokolu (viz krok č. 6).

5. Příprava podkladů

V této fázi probíhá příprava podkladů pro samotnou aktivaci majetku v systému EBP. Aktuálně se podklady pro vystavení aktivačního protokolu sloužícího k účetní aktivaci v systému SAP zpracovávají jak v papírové podobě, tak v podobě elektronické. Dodavatelem vystavenou fakturu společně s příloženým seznamem nářadí je nutné vytisknout pro účely dalšího zpracování.

Na faktuře se nachází informace o dodavateli a objednavce, které jsou potřebné pro zadání do aktivačního protokolu. Nachází se tam údaje: číslo objednávky, celková suma (v EUR i CZK), adresa dodavatele. Na fakturu je dále potřebné dopsat

informace jako číslo dodavatele, nákladové středisko, projekt, datum začátku výroby vozu, nákupčí zodpovědný za objednávku. Tyto údaje se musí dohledávat v odlišných systémech, a proto je tato fáze časově náročná. V této části procesu je možná optimalizace činností a zkrácení časové doby příprav podkladů. Po přípravě faktury je zapotřebí připravit seznam nářadí zaslané dodavatelem, který má podobu Excel tabulky (viz obr. 14). V tomto seznamu nářadí je v horní části zobrazena skupina, která slouží pro správné zařazení majetku v účetnictví. Dalšími údaji v tabulce jsou: číslo objednávky, název dílu, číslo dílu, název nářadí, počet kusů, nové nářadí/úprava, umístění nářadí, cena za jeden kus a celková cena. Cena za nářadí je vždy uvedena v EUR. Pro potřeby následující fáze, tj. vystavení aktivačního protokolu, je zapotřebí na základě údajů z faktury vypočítat měnový kurz, který slouží ke konverzi měny z EUR na CZK (pro potřeby účetnictví).

Skupina	Popis									
1.	Nástroje pro tváření, lisování, ražení nebo děrování kovů a ost. materiálů									
2.	Ruční mechanizované nářadí s pneumatickým nebo elektrickým pohonem									
3.	Ostatní ruční nástroje a nářadí bez pohonu									
4.	Měřicí a kontrolní stroje a zařízení									
5.	Montážní zařízení a ostatní montážní stroje									
6.	Stroje a přístroje pro pájení a svařování, povrchové temperování a stříkání za tepla									
7.	Držáky nářadí a závitové hlavy (upínací trny, hlavy a skličidla) pro všechny obráběcí stroje									
8.	Upínací zařízení k obráběcím strojům (upínací přípravky, upínací desky, držáky, strojní svěrky)									
9.	Dělicí hlavy nebo jiná spec.přípravná zařízení k obráběcím strojům									
10.	Díly a příslušenství pro stroje na obrábění dřeva, plastů, korku									
11.	Díly a příslušenství pro pájecí a svařecí stroje									
12.	Díly a příslušenství pro kovoobráběcí a tvářecí stroje									
13.	Stroje na zpracování kaučuku a plastu a výrobků z kaučuku a plastu (lisý, hnětače, vytlačovače, tepelné formovače, kaširovací zařízení, ...)									
14.	Formy lící a tlakové, kokily, jaderníky a model.desky pro slévárny, formy na kaučuk a formy na plasty									
15.	Ostatní ruční mechanizované nástroje									
Číslo objednávky:	45492588	Potvzujeme, že zde uvedené nářadí se po zaplacení stanou 100% vlastnictvím firmy ŠKODA AUTO a.s. nebo že se jedná o úpravy nářadí, která jsou ve 100% vlastnictví ŠKODA AUTO a.s.								
Skupina č. (povinný údaj pro potřeby účetnictví)	Název dílu	Číslo dílu	Název nářadí (např. vstříkovací forma, atd.)	Číslo nářadí (Interní značení dodavatele)	Počet kusů	Nové nářadí / Úprava	Inv.č.upravovaného nářadí / Č.obj.původního nářadí (vyplnit v případě úpravy nářadí)	Umístění nářadí	Cena za nářadí (1ks), popř. úprava	Celkem:
1	výztuha	5A5 009 562	lisovací nástroj	123	1	nové nářadí		CZ	200.000	200.000

Zdroj: (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.)

Obr. 14 Seznam nářadí (Excel)

6. Vystavení aktivačního protokolu

Po fázi příprav podkladů následuje vystavení aktivačního protokolu v systému EBP, který propojuje nákupní systém se systémem účetním v rámci společnosti ŠKODA AUTO a.s. Aktivační protokol slouží k zápisu všech potřebných informací, které slouží pro další zpracování účetním oddělením, aby bylo možné majetek aktivovat v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., tj. zákonem o účetnictví. Aktivační proces je možné zahájit od data proplacení faktury (vyrovnání dokladu). Podle účetních směrnic je možné nové nástroje aktivovat od částky 20 001 Kč. Pokud je

hodnota nástroje nižší, musí být nástroj převeden do režijních nákladů. Po kompletním schválení všemi příslušnými pracovníky napříč různými odděleními je faktura převedena do elektronického zásobníku v systému EBP. V tomto zásobníku faktur je vybrána příslušná objednávka, pod kterou se nachází nářadí připravené k aktivaci. Jedna objednávka může být také rozdělena na více faktur.

Specialista investic zkontroluje, zda jsou splněny všechny parametry potřebné k zahájení aktivace, zejména informace o proplacení faktury účetním oddělením. Pokud byla faktura proplacena, je možné nástroje aktivovat, resp. procesně a systémově převést do majetku ŠKODA AUTO a.s.

V systému EBP jsou pracovníkem nákupu přímo do aktivačního protokolu vkládány informace z předem připravených podkladů (viz krok č. 5. Příprava podkladů). Aktivace majetku prostřednictvím aktivačního protokolu probíhá elektronicky, ale připravované podklady fyzicky zůstávají v rukou vystavovatele. V aktivačním protokolu se po vyplnění nachází následující údaje: nákladové středisko, odpovědné středisko, číslo dodavatele, jméno dodavatele, umístění nářadí (stát), název nářadí, název dílu, číslo dílu, číslo nářadí, datum aktivace, pořizovací hodnota a zůstatková hodnota. Odpisy u nářadí jsou počítány od okamžiku získání vlastnického práva k tomuto majetku.

Polozky vybrané pro tvorbu Aktivačního Protokolu																				
Objednávka	Polozice obj.	Název polozice obj.	Hodnota polozice objednávky v m.éně dokladu	Měna dokladu	Hodnota polozice objednávky v CZK	Dodavatel číslo	Dodavatel název	FI doklad	Polozka FI	Scan faktury	Hodnota k aktivaci v m.éně dokladu	Hodnota k aktivaci v CZK	Stav platby	Datum vyrovnání dokladu	Číslo koše	Základní číslo investice NIM	Podčíslo NIM	Poznámka text TZ	Osoba zodp. za investici	
45567999	1	Výplň předních dveří	30 000	EUR	795 000	1234	XYZ s.r.o.	1001	2		30 000	795 000	Z	19.11.2020	10031	800	0000			
											30 000	795 000								

TVORBA NOVÝCH INVENTÁRNÍCH ČÍSEL																			
Inventurní číslo	Název majetkového předmětu / Název nářadí-dílu (dvojazyčně)	Název nářadí-dílu (německy)	Sériové číslo / Výrobní číslo / číslo nástroje	Typ - m odel - zařízení / Číslo dílu	Výrobce	Závod	Umístění	Místnost	Účeno pro typ vozu (Nepoužívat A,B,C,D,E,F,H,I,J,K,M,N,O,S)	Hodnota k aktivaci	Procenta k aktivaci	Datum aktivace	NS	Úvar	Uživatel majetku / Referent nákupu	Další schvalovatel	Stát umístění / pouze pro nářadí u dod.	Dodav. / pouze pro nářadí u dod.	
	Vstříkavá forma-Výplň předních dveří		SKDA29	9A3678543		XX	SN000			19	795 000	100	19.11.2020	8323	B	Petr Novák	Pavel Novotný	DE	7932

Zdroj: (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s.)

Obr. 15 Systém EBP – aktivační protokol

7. Schválení aktivačního protokolu

Vystavený aktivační protokol správcem speciálního nářadí je dále schvalován několika pracovníky. Prvním schvalovatelem aktivačního protokolu je nákupčí, který vystavil objednávku a jeho nadřízený pracovník. Správnost všech vyplněných údajů

ve vystaveném aktivačním protokolu nejprve kontroluje nákupčí pracovník. Následně je protokol elektronicky odeslán na účetní oddělení, kde jsou kontrolovány zejména údaje týkající se dlouhodobého majetku dle směrnic ŠKODA AUTO a.s., a které se řídí českými účetními standardy dle *Zákona o účetnictví*.

8. Přidělení inventárního čísla

Jednotlivým majetkovým předmětům jsou přiřazena inventární čísla, pod kterými jsou vedeny v dlouhodobém majetku. Inventární číslo musí být vytištěno/vyraženo na inventární plechový štítek, který je externím dodavatelem viditelně umístěn na majetkový předmět (speciální nářadí). V případě ztráty inventárního štítku je potřeba zajistit náhradní inventární štítek. Inventární štítky tiskne a vydává SAP skupina Transfer SaZ nebo si jej dodavatel dle předem sjednaných norem na své vlastní náklady zajistí sám – na základě řádně vyplněného účetního aktivačního protokolu. U majetkových předmětů, na které je z objektivního důvodu nemožné umístit inventární štítek, je evidence majetku zajištěna náhradním způsobem na základě dohody mezi uživatelem majetku a jeho správcem (nákupní specialista za ŠKODA AUTO a.s.). Tyto inventární štítky slouží pro účely inventarizace, která probíhá každý rok. Cílem inventarizace je zjištění skutečného stavu veškerého majetku a ověření, zda zjištěný skutečný stav odpovídá stavu majetku v účetnictví (v souladu se zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb. § 29, 30). Externí dodavatelé jsou povinni ve stanoveném čase provést fyzickou inventuru dlouhodobého majetku (speciálního nářadí) podle inventurních pokynů dle účetního stavu k určitému dni a sdělit písemně případné rozdíly mezi skutečným stavem a inventurní sestavou. Všechny změny v inventuře musí být dokladově doloženy.

9. Zápis do interní evidence

Po přidělení inventárního čísla účetním oddělením konkrétnímu speciálnímu nářadí následuje elektronická evidence dlouhodobého majetku. Každý kus speciálního nářadí má přidělené jedno inventární číslo. Informace o přidělení inventárního čísla je zasílána pracovníci účetního oddělení prostřednictvím e-mailu, a to do schránky vystavovatele aktivačního protokolu, resp. pracovníka řízení projektů nákupu (specialisty investic). V zaslaném e-mailu je zobrazen výčet aktivovaných položek (speciálního nářadí) s přiřazenými inventárními čísly.

K zápisu do interní evidence jsou potřeba připravené podklady (viz krok č. 5 *Příprava podkladů*) a informace o přidělených inventárních číslech. Speciální nářadí je evidováno dvěma způsoby, a to v účetní evidenci v systému SAP a objemném souboru v tabulkovém formátu programu Excel. V tomto souboru je evidováno přes 50 000 kusů nářadí. Roční přírůstek nového nářadí je přibližně 2 500 kusů a úbytek kolem 200 kusů. Speciální nářadí je v systému evidováno průměrně 23 let, jelikož 8 let na tomto nářadí probíhá sériová výroba a dalších 15 let představuje povinnost zajišťovat náhradní díly.

Zápis do tabulky v programu Excel probíhá ručně na základě připravených podkladů a seznamu inventárních čísel. Lidský faktor představuje velké riziko vzniklých chyb při zápisu dat do této evidence. Při tomto způsobu evidence vzniká riziko smazání již existujících dat, nesprávného zadání dat nebo odeslání informací špatnému subjektu. Činnosti zápisu, či editace dat jsou zpomaleny, jelikož se jedná o velice objemný sdílený soubor dat.

Soubor, ve kterém jsou evidovány veškeré informace týkající se speciálního nářadí, obsahuje rozsáhlý seznam polí (viz tab. 2). Do příslušných polí jsou pracovníkem ručně opisovány informace z připravených podkladů doplněné o informace z účetního aktivačního protokolu jako např. přidělená inventární čísla.

Tab. 2 Seznam polí a jejich popis v evidenci speciálního náradí

Název pole	Popis
Dodavatel	název společnosti
Sídlo	sídlo dodavatele (město, stát)
Inventární číslo	inventární číslo
Číslo dodavatele	číslo dodavatele
Název dílu	název vyráběného dílu
Díl-náradí německy	název dílu a název náradí v cizím jazyce
Číslo dílu staré	původní číslo dílu
Číslo dílu nové	nové číslo dílu (interní označení ŠKODA AUTO a.s.)
CZK	pořizovací cena náradí v českých korunách
Název náradí	název speciálního náradí, na kterém jsou vyráběny díly
Číslo náradí	interní označení dodavatele
ks	počet kusů
Konto 800- xxx	číslo nedokončené investice
Objednávka stará	číslo původní objednávky
Objednávka	číslo objednávky
Středisko	nákladové středisko, ke kterému bylo náradí aktivováno
Datum odeslání smlouvy	datum odeslání smlouvy
Potvrzení smlouvy	datum přijetí podepsané smlouvy
Číslo AP	číslo účetního aktivačního protokolu
Číslo žádosti šrotace	číslo žádosti šrotace
Datum vyřazení	datum vyřazení speciálního náradí

Zdroj: (Interní dokumentace ŠKODA AUTO a.s.)

10. Předání podkladů na oddělení podpory nákupu

Po zápisu všech potřebných informací do evidence nákupu jsou všechny podklady fyzicky předány na oddělení podpory nákupu. Toto oddělení zajišťuje systémovou a procesní podporu činnosti nákupu ve ŠKODA AUTO a.s. Pracovník, který podklady připravil a na jejich základě vystavil aktivační protokol, musí podklady v papírově podobě převést dopravním prostředkem mezi různými budovami, které sídlí v Mladé Boleslavi.

11. Vystavení smlouvy o výpůjčce nářadí

V této fázi jsou provedeny kontrolní činnosti ze strany pracovníka podpory nákupu, který ověří, zda jsou v evidenci správně zadána data. Na základě všech připravených podkladů je vystavena *Smlouva o výpůjčce nářadí*. Tato smlouva je uzavřena mezi smluvními stranami, kde na jedné straně stojí ŠKODA AUTO a.s. a na druhé straně externí dodavatel. Předmětem výpůjčky je nakoupené speciální nářadí, na kterém externí dodavatel zajišťuje výrobu sériových dílů pro potřeby ŠKODA AUTO a.s., inventární číslo konkrétního nářadí, interní označení dodavatele a číslo vyráběného dílu. Každá smlouva je speciálně vytvořena a uzavřena pro konkrétní kus nářadí.

Po splnění všech náležitostí smlouvy, je tato smlouva odeslána poštou dodavateli k podepsání.

12. Potvrzení smlouvy o výpůjčce nářadí

Podepsanou smlouvu je dodavatel povinen zaslat zpět do firmy ŠKODA AUTO a.s., aby bylo možné smlouvu archivovat.

5.6 Vyřazení dlouhodobého majetku

Speciální nářadí zajišťuje výrobu sériovou výrobu pro montáž vozů ve ŠKODA AUTO a.s. po dobu 8 let. Dalších 15 let je povinností vyrábět náhradní díly. Po uplynutí této doby je nářadí vyřazováno. Vystavení žádosti o vyřazení položky dlouhodobého majetku a sledování vyřazování dlouhodobého majetku probíhá v aplikaci DANA. Jednotlivé kroky se schvalují v systému EBP, resp. aplikaci DANA. Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. existuje několik způsobů vyřazení dlouhodobého majetku: prodej (aukce, přímý prodej), manko, krádež (škoda), šrotace a dar.

5.7 Shrnutí

Nákupní proces je započat požadavkem oddělení řízení projektů ve ŠKODA AUTO a.s., kde vznikne poptávka po novém dílu, který má být vyroben pro nově vyráběný vůz. Požadavek je pak převzat nákupním oddělením, které společně s jinými odděleními specifikují požadavky na parametry dílu. Následně je vypsáno výběrové řízení na dodavatele, který by měl zajišťovat výrobu dílu dle předem

zadaných specifikací. Pokud je dodavatel vybrán, je nákupčím zadána objednávka na speciální nářadí, na kterém je zajišťována sériová výroba dílů pro firmu ŠKODA AUTO a.s. Na základě vystavené objednávky je speciální nářadí dodavatelem vyrobeno a následuje výroba prvních vzorků dílů, které jsou označovány kvalitativními známkami od NOTE 6 až po nejlepší známku NOTE 1. Po splnění kvality NOTE 1 je dodavateli umožněno o speciálním nářadí fakturovat a nastává proces účetní aktivace majetku ŠKODA AUTO a.s. V tomto okamžiku je zároveň nářadí evidováno v systému nákupu a je zpracovávána příslušná dokumentace. Na konci celého procesu je uzavření smlouvy o výpůjčce nářadí s externím dodavatelem.

5.8 Návrh doporučení

Na základě zjištěných informací o nákupním procesu a evidenci majetku ŠKODA AUTO a.s. jsou firmě navržena doporučení ke zlepšení efektivity v oblasti evidence majetku.

Vzhledem ke zjištění, že evidence majetku, resp. speciálního nářadí pronajímaném externím dodavatelům neprobíhá v žádném speciálním systému, ani programu, bude v následujícím textu představen návrh doporučení, jelikož se v současné evidenci vyskytuje vysoké riziko nerelevantnosti zadaných dat. Hlavními nedostatky současného způsobu evidence v oddělení nákupu, které spravuje oddělení řízení projektů nákupu, jsou rizika zapříčiněná lidským faktorem. Jelikož je evidenční list uchován pouze v tabulce Excel, který čítá přes 50 tisíc položek (kusů nářadí), je tento soubor pomalý, a tudíž snižuje efektivitu práce. Do tohoto souboru jsou vstupy zadávány ručně. Zde se nachází riziko zadání chybných dat. Zároveň se zde nachází rizika smazání, či přepsání již stávajících dat. Tyto chyby jsou odhalovány zpětně při práci se zadanými údaji, a tudíž nelze přesně určit četnost chyb na počet nově zapsaných údajů. Chybí zde také kontrola zadávaných dat ve správném formátu. Vstupní data jsou vkládána v různých formátech, což může zapříčinit nemožnost vyhledávání v evidenci majetku. V tomto souboru také nelze zajistit jakoukoli automatizaci a napojení na ostatní systémy (např. účetní systém).

Návrhem řešení pro současnou evidenci majetku je nový systém, resp. software, ve kterém by došlo k propojení stávajících systémů. Jelikož společnost ŠKODA AUTO a.s. využívá informační systém SAP, bude na tento stávající

software složité napojit nový systém (databázi), který by umožňoval propojit více databází do jednoho komplexního systému. Proto by bylo doporučením vytvořit kompletní databázi speciálního nářadí na míru, která by byla schopná komunikovat s ostatními softwarovými programy, a která by byla napojena na stávající systém SAP, jenž je užíván v rámci společnosti ŠKODA AUTO a.s.

V první řadě by bylo možné fázi přípravy podkladů pro účetní aktivaci majetku zpracovávat pouze v digitální podobě. V současné chvíli je příprava podkladů připravována v podobě papírové, což zvyšuje náklady na pořízení papíru, tonerů a dalších kancelářských potřeb. Na základě digitální podoby podkladů je možné provést aktivaci.

Po přidělení inventárních čísel prostřednictvím e-mailu jsou zpracovány informace z faktur a přiložených seznamů nářadí. Tyto informace jsou zadávány do již zmiňovaného rozsáhlého a nepřehledného souboru v tabulkové podobě. V této fázi je možné navrhnout další řešení v podobě automatizace přiřazování inventárních čísel. Pokud by bylo speciální nářadí evidováno již od samotného schválení objednávky, mohlo by k přiřazení inventárního čísla dojít automaticky po kontrole a zpracování potřebných dat na účetním oddělení. Pracovník nákupu by následně pouze zkontroloval, zda jsou všechny údaje v pořádku a mohl elektronicky potvrdit a odeslat na podporu nákupu, kde je vystavována smlouva o výpůjčce nářadí. V tomto kroku by byly ušetřeny náklady na pohonné hmoty a amortizaci vozidla, kterým jsou příslušné doklady dopravovány. Tento způsob fyzického předávání podkladů není efektivní také z časového hlediska, kdy pracovník musí překonat vzdálenost mezi jednotlivými budovami, přičemž trasa vede přes centrum města Mladá Boleslav.

Posledním návrhem v tomto procesu je vystavování smluv dodavatelům. Smlouvy o výpůjčce nářadí by mohly být zpracovávány a odesílány elektronicky. Po přidělení inventárního čísla příslušnému speciálnímu nářadí by mohla být smlouva automaticky generována a odesílána prostřednictvím e-mailu do schránky dodavatele, který by smlouvu vytiskl, podepsal a zaslal zpět pracovníkovi nákupu.

Ideálním stavem nového systému by bylo rozhraní pro připojení externích dodavatelů. Samotným návrhem řešení by byla nová architektura databáze evidovaného speciálního nářadí a automatizace jednotlivých kroků aktivačního

procesu. Byl by vytvořen portál, ve kterém by externí dodavatel ve fázi zpracování objednávky vyplnil všechny potřebné údaje o speciálním náradí (např. název náradí, číslo dílu, název dílu atd.) i s přílohami. Tyto údaje by byly poprvé vloženy do databáze ŠKODA AUTO a.s. Pracovník nákupu by údaje zkontroloval a na základě ověření jejich správnosti by zadal pokyn k zahájení procesu aktivace. Tento proces by mohl proběhnout automaticky, jelikož by nový systém byl napojený na účetní systém, kde by proběhla samotná účetní aktivace. V tomto kroku by pracovník na účetním oddělení zpracoval požadavek na aktivaci náradí a zkontroloval, zda vše odpovídá směrnicím společnosti a zda je vše v souladu s normami ČR. Po přidělení inventárního čísla účetním oddělením by v novém nákupním systému bylo speciální náradí zařazeno do evidence. Evidenční systém by měl být jednoduchý a přehledný. Na každém řádku by měly být zobrazeny veškeré informace o jednom speciální náradí. V celé databázi by měla být možnost filtrování, a to podle jakéhokoli parametru (např. název dílu, číslo dílu, číslo dodavatele atd.) Všechny potřebné informace by byly snadno dohledatelné, systémem ověřené a bylo by možné dodavateli odeslat smlouvy o výpůjčce náradí. Jak již bylo výše zmíněno, nový systém by měl být napojen na současný informační systém SAP, který je společností ŠKODA AUTO a.s. užíván. Byl by zadán požadavek na zpracování nového systému externí IT firmou, která se specializuje na programování informačních systému SAP, kterých je v ČR v řádech jednotek. Náklady spojené s vytvořením nové databáze speciálního náradí by přesahovaly 4 miliony Kč. Ceny za hodinu odvedené práce se pohybují od 3000 Kč do 7000 Kč. Vzhledem k náročnosti a provázanosti celého informačního systému je odhadován časový horizont realizace na 3-4 roky. V tomto časovém horizontu jsou zahrnuty vývojářské práce, ale i procesní a politické úkony v rámci firmy ŠKODA AUTO a.s.

Závěr

Bakalářská práce se věnovala problematice současného stavu evidence a dokumentace speciálního nářadí, a to konkrétně ve firmě ŠKODA AUTO a.s. Cílem této práce bylo analyzovat a zhodnotit nákupní proces výrobní oblasti nákupu a optimalizovat jednotlivé procesy, zejména evidenci majetku. Pozornost byla zaměřena zejména na proces účetní aktivace majetku ŠKODA AUTO a.s., kdy je tato firma vlastníkem majetku (speciálního nářadí), ale v užívání jej má externí dodavatel. Cílem bylo vyhodnotit a optimalizovat jednotlivé fáze procesu stávajících způsobů evidence a dokumentace majetku v rámci udržení koncepce ekologické výroby ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Na základě zhodnocení jednotlivých procesů nákupu a způsobu evidence majetku byly navrženy inovativní postupy.

V rámci praktické části byla popsána společnost ŠKODA AUTO a.s., její působnost a historie. V dalších kapitolách bylo znázorněno zařazení nákupu do celkové organizační struktury společnosti a dále popsáno rozdělení samotného nákupního oddělení.

Za účelem naplnění cíle práce byla jako metoda výzkumu zvolena analýza. V této bakalářské práci bylo hlavním cílem analyzovat fungování nákupního procesu a jeho související evidence speciálního nářadí a optimalizovat jeho nedostatky zejména z hlediska evidence majetku v nákupním oddělení ŠKODA AUTO a.s.

V teoretické části byl vymezen podnik a jeho okolí. Dále byla věnována pozornost podnikovému nákupu a jeho funkcím. V rámci této části byl také definován dodavatelský řetězec a důležitost výběru a hodnocení dodavatele. Poslední kapitolou byl nákupní marketing sloužící k naplnění funkcí podnikového nákupu.

Seznam literatury

BOKŠOVÁ, Jiřina. *Účetní výkazy pod lupou*. Praha: Linde Praha, 2013. ISBN 978-80-7201-921-2.

CIRKOVSKÝ, Jaroslav. *Tajemství úspěšného oddělení nákupu*. Benefico [online]. 2016 [cit. 2020-10-25]. Dostupné z: <https://benefico.cz/tajemstvi-uspesneho-oddeleni-nakupu/>.

Dodavatelský řetězec (Supply Chain). Management Mania [online]. [2020-10-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dodavatelsky-retezec-supply-chain>.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

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

Jaké jsou funkce (činnosti) podniku? (výrobní, prodejní, zásobovací atd.). Altaxo [online]. [2020-12-06]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/jake-jsou-funkce-cinnosti-podniku-vyrobn-prodejni-zasobovaci-atd>.

KAPLAN, Milan a Josef ZRNÍK. *Firemní nákup a e-aukce: jak šetřit čas a peníze*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2002-9.

KUBÁTOVÁ, Eva. *Centralizace nákupu v podnicích v ČR* [online]. Brno, 2007 [2020-10-25]. Working paper. MUNI.

LUKOSZOVÁ, PH.D., Doc. Ing. Xenie. *MODELÝ NÁKUPNÍHO PROCESU ORGANIZACÍ PRO TŘETÍ TISÍCILETÍ* [online]. [2020-10-25]. Dostupné z: <https://aak.slu.cz/pdfs/aak/2012/03/07.pdf>.

PETRÝL, Jan. *Bod zvratu. Marketing mind* [online]. 26.01.2018 [2020-12-06]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/bod-zvratu-priklad-vzorec-vypocet-graf/>

SKJOTT-LARSEN, Tage, Juliana H. MIKKOLA, Herbert KOTZAB a KOTZAB. *Managing the Global Supply Chain*. 4. Denmark: Copenhagen Business School Press, 2015. ISBN 978-8763003254.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-736-7.

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

TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. *Nákupní marketing*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-856-2396-X.

WEELE, Arjan J. van. *Purchasing and supply chain management*. Seventh edition. Hampshire: Cengage, 2018. ISBN 9781473749443.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Bod zvratu.....	8
Obr. 2 Schéma procesního řetězce nákupu	15
Obr. 3 Schéma dodavatelského řetězce.....	16
Obr. 4 Schéma nákupního marketingového mixu.....	22
Obr. 5 Organizační struktura ŠKODA AUTO a.s.	24
Obr. 6 Organizační struktura nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.	25
Obr. 7 Objem nákupu ŠKODA AUTO a.s. v roce 2019 (obrat).....	27
Obr. 8 Speciální nářadí umístěné u externích dodavatelů.....	28
Obr. 9 Schéma procesu vypořádání požadavků na speciální nářadí	29
Obr. 10 Schéma procesu specifikující požadavky speciálního nářadí.....	30
Obr. 11 Schéma udělování kvalitativních známek.....	32
Obr. 12 Schéma aktivačního procesu.....	33
Obr. 13 Systém EBP	34
Obr. 14 Seznam nářadí (Excel)	36
Obr. 15 Systém EBP – aktivační protokol.....	37

Seznam tabulek

Tab. 1 Varianty zařazení nákupních útvarů	12
Tab. 2 Seznam polí a jejich popis v evidenci speciálního nářadí	40

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Lukáš Kupka		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Dokumentace a evidence speciálního nářadí v majetku ŠA užívané externími dodavateli		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Martina Beránek, Ph.D.		
KATEDRA	KMM – Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	48		
POČET OBRÁZKŮ	15		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tématem bakalářské práce je Dokumentace a evidence speciálního nářadí v majetku ŠA užívané externími dodavateli. Bakalářská práce je zaměřena na analýzu současného stavu evidence a dokumentace speciálního nářadí ve firmě ŠKODA AUTO a.s. Cílem této práce je zanalyzovat a zhodnotit nákupní proces výrobní oblasti nákupu a optimalizovat jednotlivé procesy. Na základě zhodnocení jednotlivých procesů nákupu a způsobu evidence majetku jsou navrženy inovativní postupy při zpracování aktivace.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Nákup, podnikový nákup, ŠKODA AUTO a.s., evidence majetku, speciální nářadí		

ANNOTATION

AUTHOR	Lukáš Kupka		
FIELD	6208R087 Business Administration and Sales		
THESIS TITLE	Documentation and evidence of special tools owned by ŠA used by external suppliers		
SUPERVISOR	Ing. Martina Beránek, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM – Department of Marketing and Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	48		
NUMBER OF PICTURES	15		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>The topic of the bachelor's thesis is the Documentation and evidence of special tools owned by ŠA used by external suppliers. The bachelor thesis is focused on the analysis of the current situation and state of evidence and documentation of special tools in the company ŠKODA AUTO a.s. The aim of this work is to analyze and evaluate the purchasing proces of the production area of purchasing department. The another aim is to optimize individual processes. Based on the evaluation of individual prurchasing processes and the method of asset evidence, inovative procedures for processing the activation are proposed.</p>		
KEY WORDS	Purchasing, ŠKODA AUTO a.s., property records, special tools		