

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

## **Single sourcing v procesu nákupu automobilového průmyslu**

**Milan Doležal**

Vedoucí práce: Ing. et Ing. Martin Foltá, Ph.D.

*Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce*

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 30.01.2019

Vlastnoruční podpis

Děkuji panu Ing. et Ing. Martinu Foltovi, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat panu Ing. Marku Löffelmannovi za poskytování rad a informačních podkladů.

## Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod..  | 7  |
| 1. Charakteristika nákupního procesu .....                              | 8  |
| 1.1 Model nákupního marketingu .....                                    | 9  |
| 1.2 Situační analýza .....  | 10 |
| 1.3 Cíle nákupní strategie .....  | 11 |
| 2 Nákupní proces a marketing .....                                      | 12 |
| 2.1 Výběr nákupního trhu .....  | 13 |
| 2.2 Výběr dodavatele .....  | 14 |
| 2.3 Poptávka a nabídka.....   | 15 |
| 2.4 Jednání s dodavatelem .....   | 16 |
| 2.5 Objednávka a dodavatel (kontrola a hodnocení).....                  | 20 |
| 3 Popis nákupu ve Škoda Auto a. s. ....                                 | 20 |
| 3.1 Jednotlivá oddělení nákupu ve Škoda Auto a. s.....                  | 20 |
| 3.2 Úkoly a činnost nákupu (Škoda Auto a.s.).....                       | 23 |
| 3.3 Vystavení objednávek a rámcových smluv.....                         | 23 |
| 4 Analýza Single sourcingu ve Škoda Auto a.s.....                       | 25 |
| 4.1 Stručný popis Technického Vývoje .....                              | 25 |
| 4.2 Příklad Single sourcingu v oddělení Nákupu vývojových potřeb .....  | 27 |
| 4.3 Důvod uplatnění single sourcingu .....                              | 30 |
| 4.4 Výskyt Single sourcingu v oddělení Nákupu pro technický vývoj ..... | 30 |
| 4.5 Stručný popis oddělení Škoda Motorsport.....                        | 30 |
| 4.6 Single sourcing v oddělení Nákupu pro Škoda Motorsport.....         | 32 |
| 4.7 Popis a analýza procesu Forward sourcingu.....                      | 33 |
| 4.8 Projekt v rámci Forward sourcingu .....                             | 36 |
| 4.9 Shrnutí Single sourcingu v Nákupu Škoda Auto.....                   | 39 |
| 5 Návrhy opatření ke zvýšení efektivity .....                           | 40 |
| Závěr.....  | 43 |
| Seznam použité literatury .....   | 46 |
| Seznam obrázků .....  | 47 |

## Seznam použitých zkratk a symbolů

|       |   |
|-------|---|
| Apod. | A podobně   |
| EHK   | Evropská hospodářská komise   |
| ENTI  | Elektronický list nových dílů                                       |
| ESL   | Elektronické propojení dodavatelů                                   |
| EU    | Evropská Unie   |
| FIA   | Mezinárodní automobilová federace                                   |
| FS    | Forward Sourcing  |
| KVS   | System pro správu konstrukčních dat v koncernu Volkswagen           |
| OJ    | Organizační jednotka  |
| OV    | Online jednání  |
| SBL   | Standartní list zájemců   |
| TER   | Výbor ve společnosti pro dosažení cíle dodržování finančních limitů |
| VCA   | Automobilový certifikační úřad                                      |
| WRC   | World Rally Championship – Mistrovství světa v rallye               |

# Úvod

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat proces nákupu se zaměřením na různé metody, vyhledat a posoudit vzorové nákupní procesy single sourcingu, analyzovat vhodnost použití této nákupní metody a navrhnout řešení za účelem eliminace single sourcingu v nákupním procesu Škoda Auto a.s.

V první kapitole je vysvětlena základní charakteristika procesu nákupu, jeho požadavky a funkce, nákupní strategie a cíle. Byla zde posouzena nákupní rizika včetně nákupní strategie z různých aspektů.

V kapitole druhé je uváděna analýza nákupního trhu a kroky vedoucí k volbě dodavatele, vyjednávací prostor a zohlednění rizik. Dále kroky vedoucí k vystavení objednávky až po přejímku dodaného materiálu.

Následující části bakalářské práce se zaměřují na Nákup Škoda Auto a.s., jeho úkoly, řízení a činnost spojené s vystavením objednávek a rámcových smluv, včetně útvarů odpovědných za smluvní vztahy s dodavateli. Spolupráce útvaru BNK s vývojem a výrobou, včetně technické podpory

V kapitole čtvrté je pak provedena analýza aktuálního stavu Single sourcingu Škoda Auto a.s., včetně nalezení hlavních důvodů jeho vzniku se zaměřením na technický vývoj, Škoda Motorsport a Forward sourcing. Zdůvodnění, proč se zde single sourcing vyskytuje a důvody, které vedou k jeho využití při nákupní činnosti. Jsou zde uvedeny příklady single sourcingu.

Poslední část bakalářské práce je zaměřena převážně na návrhy a opatření ke zvýšení efektivity a zároveň snížení Single sourcingu u Nákupního oddělení Škoda Auto a.s., která tvoří nedílnou součást německého koncernu VW. Jsou zde popsány návrhy a řešení, jak pro technický vývoj, tak i pro samotný Motorsport a tak usnadnění zvýšení efektivity ve společnosti Škoda Auto a.s. Závěr přináší celkový pohled na bakalářskou práci.

# 1. Charakteristika nákupního procesu

*„Profesionální nakupování produktů a služeb je v dnešní době klíčovým faktorem pro udržitelnou konkurenceschopnost. To platí nejen pro výrobní společnosti, ale také pro velké firmy působící v sektoru služeb.“ (Axelsson, Rozemeijer a Wynstra, 2005)*

Proces nákupu zahrnuje kroky, které se realizují na nákupním trhu, jejichž úkolem je zajištění výrobního materiálu, ale i služeb pro klienty ve výrobě, výzkumu i obslužných procesech. Předpokládá to mít k dispozici potřebné nástroje, na základě kterých je možné analyzovat potřeby, provádět jejich hodnocení s cílem vytvoření dlouhodobých pozitivních vztahů s dodavatelem. Automobilový průmysl, který je tržně orientovaný, musí uplatňovat požadavky na zvyšování konkurenční schopnosti na straně prodeje, ale také rovněž přijmout otázku uplatnění těchto principů na straně nákupu. Marketing automobilové výroby si všímá spíše vztahů prodejních, ale je třeba na těchto trzích pozorně sledovat i pohled z druhé strany, tj. ze strany nákupce. Vznikají zde poněkud odlišné přístupy k nákupnímu chování, než je tomu na trzích čistě spotřebitelských. Vznikl zde pojem nákupní marketing (Tomek, Vávrová, 1996).

K získávání konkurenční výhody je i nákup zodpovědný za respektování podnikatelských kritérií a konkrétně ekonomických, technických, ale i sociálních a ekologických. Nákup nemůže být chápán jako pasivní opatření v rámci vznikajících potřeb, ale musí jít o aktivní nákup, který má spoluúčast na volbě materiálu v rámci přípravy výroby. Na druhé straně musí plnit své funkce vůči svému podniku tak, aby byl svým odběratelům schopen zajistit kompletní materiálový servis, včetně zajištění přísunu materiálu na místo spotřeby. Současně musí spolupracovat při hledání nejlepšího využití materiálu pro daný účel, včetně využití druhotných zdrojů, případně i odpadu (Tomek, Vávrová, 1996).

Tabulka se schématem nákupního procesu je uvedena v příloze č. 1



## 1.1 Model nákupního marketingu

V nákupním procesu je nutné uplatnit marketingové přístupy. Znamená to, že se stanoví nákupní strategie a nákupní cíle, zvolí se nákupní trh a dodavatelé, nastaví se dodávkový režim, tvorba zásob, dodací i platební podmínky a v neposlední řadě se dohodne cena. Vše by mělo vést k vytvoření oboustranně výhodných vztahů s dodavateli (Tomek, Vávrová, 1996).

Nesmí se opomíjet kontrola spotřeby materiálu a využívání požadavků na nákup odběrateli. Jen potom můžeme stanovit model nákupního marketingu. Principem nákupního chování podniku je, že nákupčí má požadavky zákazníků, které je povinen zajistit, ale současně nabízí dodavateli využití jeho výkonů. Dodavatel musí respektovat přání zákazníka a požadovat za poskytnutí svých výkonů přiměřenou hodnotu, má tedy také požadavky. Požadavky, se kterými přichází nákupčí, musí být uspokojeny prodejcem a naopak (Tomek, Vávrová, 1996).

## 1.2 Situační analýza

*„Bez vlastní dlouhodobější nákupní strategie se podnik dostává do vleku vnitřních a vnějších tržních partnerů. Východiskem pro tvorbu marketingového strategického nákupu je situační analýza s navazující dlouhodobější predikcí a syntézou uzlových problémů, které umožňují přejít k vlastní marketingové strategické projekci inovací nákupu.“* (Synek, Kislíngrová, 2010)

Situační analýza spočívá ve zjištění a vyhodnocení podmínek, na základě kterých bude zvolena strategie nákupního marketingu a také to, za jakých podmínek bude prováděno rozhodnutí o nákupu. Zjišťují se okolnosti, které je potřeba přizpůsobit nákupu a tím také nákup připravit na možné nenadále riziko. Jde o případné riziko vyvolané jak podnikovým okolím tak samozřejmě také i uvnitř samotné firmy. Je tím myšleno riziko, například poklesu poptávky po podnikových produktech, ale i nežádoucí zhoršení kvality u dodavatelů. Díky situační analýze lze snáze vyhledat a eliminovat co nejvíce problémů s dodavateli. Provedený výzkum je tak výsledkem vnitřní a vnější analýzy, zaměřené na oblast nákupního trhu. Výsledky se pochopitelně projeví ve všech souvislostech chování podniku uvnitř i navenek (Synek, 2011).

Situační analýza sleduje zejména:

- a) změny výkonů (redukce, zvýšení, snížení apod.)
- b) změny cen
- c) změny kvantity
- d) změny, které nastaly v načasování dodávek a dodavatelských trhů

Nutnou součástí situační analýzy je i posouzení podnikového potenciálu ve všech oblastech, to znamená odbytového potenciálu, potenciálu výroby a zejména pak vlastního nákupního potenciálu (Synek, 2011).

Analýza nákupního potenciálu by měla být prováděna v následujících krocích:

- a) Popis výchozí situace a zhodnocení vlastní pozice
- b) Stanovení vlastního potenciálu – věcný, finanční, operační i personální
- c) Požadavky na nákupní potenciál se zřetelem k podnikovým a nákupním cílům. Výsledkem je sestavení návrhu na kvantitativní případně i kvalitativní změny.
- d) Analýza předpokládaných změn
- e) Plán konkrétního opatření

Nákupní cíle je možné charakterizovat jako snížení opatřovacích nákladů, ale také i snížení rizika při získávání materiálu. Nelze opomenout zvyšování kvality nákupní činnosti, apod. (Synek, 2011).

### **1.3 Cíle nákupní strategie**

Cílem nákupní strategie je soulad strategických úkolů nákupního managementu se strategií podniku a jeho cíli. Nákupní management poskytuje kritéria pro rozhodování nákupního marketingu. Jedná se o souhrn informací, plánování nákupu i o rozhodování při výběru dodavatelských trhů při samotných nákupech. Jak je výše uvedeno, cíle jednotlivých nákupů jsou odvozovány od podnikových cílů

(Synek, 2011).

Proces při stanovování cílů nákupní strategie ovlivňuje celá řada faktorů:

- a) zjištění potenciálu
- b) možnosti dosažení dlouhodobých cílů
- c) budování konkurenční výhody
- d) minimalizování nejistot

Při realizaci strategie lze uplatnit dva způsoby přístupu nákupu. Jedná se buď o aktivní chování, které vede k dosažení změny a využívání podmínek pro nákupní rozhodování. Druhý přístupem je pasivní chování, kde jde pouze o snahu využití stanovených podmínek pro rozhodování (Synek, 2011).

Nákupní strategii lze posuzovat z řady různých aspektů:

- a) podle geografického rozložení na tzv. Global sourcing (rozšiřování na mezinárodní nákupní zdroje) a na tzv. Local sourcing (soustředění na tuzemské dodavatele)
- b) podle počtu dodavatelů na tzv. Single sourcing (využití pouze jediného dodavatele). Snahou single sourcingu je soustředit se na zvýšení kvality dodávek. Multiple sourcing využívá nejméně dvou dodavatelů pro jeden materiálový druh.
- c) podle rozsahu dodávaných dodávek. Toto rozlišení je dáno funkční orientací dodávek vzhledem k napojení na výrobní proces
  - Component sourcing – dodávky pro montážní činnost (předpokladem je vytvoření pevných vazeb mezi dodavatelem a odběratelem)
  - Modular sourcing - provádí se výběr dodavatelů přímo v návaznosti na jednotlivé stupně výroby

Při single sourcingu dochází k omezení počtu dodavatelů, kdy tradiční principy založené na co nejvíce nahraditelných dodavatelích a rozptýlení nakupovaného

množství, je nahrazeno dlouhodobým partnerstvím v rámci obchodního řetězce (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

U single sourcingu se jedná například o dodávky dílů, u nichž je třeba, aby splňovaly potřeby odběratele. Nejedná se o unifikovaný a na trhu běžně dostupný sortiment. Důvody jsou zde buď rázu technologického, výrobního nebo i legislativní. Konečné rozdíly můžeme sledovat i v účinku strategií, kde se projeví jako externí účinek – cíle jsou zaměřeny na aspekty ovlivnitelné podnikem, nebo interní účinek – strategické cíle jsou zaměřené na vyvolání změn na základě jednání na trhu (Synek, 2011).

Strategie umožňují odběrateli postihnout jeho specializaci ve výzkumu a vývoji technických charakteristik produktu. Děje se to tím, že výrobci – odběrateli snižuje počet výrobních stupňů. Výzkum a vývoj by měly být navzájem podporovány mezi jednotlivými články řetězce (Synek, 2011).

## **2 Nákupní proces a marketing**

Volba trhu a dodavatele vyžadují specifikaci potřeb. Požadavky na zajištění materiálu musí být odvozeny již od prvního signálu trhu realizujícího nový produkt. Přístup k tvorbě realizace nového produktu firmou vyžaduje:

- připomínky k produktu podle představ klienta
- přenesení těchto představ do představ techniků a na základě toho do konstrukce produktu
- uplatnění principů konstrukce produktu v dalším vývoji komplexně v technické přípravě výroby
- příprava a realizace výroby
- zajištění požadavků na vstupní materiály a nakupované součásti
- realizace dodávky všech prodejních, ale také poprodejních služeb, včetně zajištění náhradních dílů

Nákup je tak nedílnou součástí podnikového systému uvedení nových výrobků na trh. Tato metoda si klade za cíl zajištění kvalitního vývoje a konstrukce s cílem

uspokojení zákazníka. Zároveň jsou zde přeneseny požadavky zákazníka do nového produktu, včetně materiálového zajištění. Proces poznání potřeb nelze pouze zúžit na propočítání spotřeby podle norem spotřeby materiálu, ale musí zahrnovat i předcházející spoluúčast nákupu při tvorbě nového produktu.

Pokud bychom chtěli zjednodušeně charakterizovat jednotlivé kroky, tak je nejprve nutné provést analýzu potřeb na odbytovém trhu a ta se neobejde bez pochopení všech relevantních přání zákazníka. Při vývoji produktu podle přání zákazníka je vhodné detailní vypracování prototypu principů řešení. Rozdělení sestav k později definovaným dodavatelům (zhodnocení části podle rizika zajištění a objemu nákupu). Konečně definování skutečně nových potřeb se zřetelem ke stávajícímu materiálovému standardu (Tomek J., Tomek G., 1996).

## **2.1 Výběr nákupního trhu**

Volbě nákupního trhu předchází analýza. Ve svém výsledku poskytuje analýza nákupního trhu určitou skupinu dodavatelů, které je třeba analyzovat podle určených kritérií, a pak část eliminovat. Nesmí tak docházet k podcenění významných kritérií, které pak zvyšují transparentnost nákupního trhu.

Výzkum nákupního trhu představuje jeho systematické sledování a je založen na sekundárních informacích. U nakupovaného zboží se jedná především o data důležitá pro nákup i pro použití. Jedná se zejména o zajištění poznatků o nakupovaném materiálu. Je třeba provést analýzu vlastní vyjednávací pozice (Synek, 2011).

Zhodnocení nákupního rizika při změnách trhu (hodnocení na základě cen, kvality, dodacích lhůt). Dále základní podniková data, údaje o dodávaném materiálu, servis i vztah k odběratelům. V neposlední řadě hodnocení politiky nákupních cen. Rozvoj specializace v oboru, kde je postupně získávána konkurenční výhoda, je umožněn uvolněním vlastních výzkumných, vývojových a výrobních kapacit a následně zúžení produktové orientace.

Pokud jde o zajišťování výkonů v rámci partnerských vztahů, je možné

v zjednodušeném případě hovořit o tzv. práci ve mzdě, dále o smluvní kooperaci, outsourcingu, všeobecně o zeštíhlování výroby.

Celá řada firem by těžko unesla finančně i personálně všechny činnosti (vývoj, výroba, údržba apod.). Proto se snaží přenést některé činnosti na externí dodavatele. Musí to uskutečnit tak, aby nedošlo k nežádoucí závislosti na dodavatelích (Tomek, Vávrová, 2007).

Řešení této problematiky je pro firmu z těchto čtyř oblastí důvodů:

- a) Získání konkurenční výhody (posuzováno z dlouhodobého hlediska)
- b) Soustředit se na ještě větší zdokonalení tam, kde má firma kondici nebo velmi dobré konkurenční výhody
- c) Zvýšení výnosů a snížení nákladů
- d) Zeštíhlení výroby a také zjednodušení řídicích vztahů

Je nutné počítat s tím, že tržní vztahy mezi nabízejícím a poptávajícím z hlediska nákupního trhu mohou mít různé podoby. Jedná se o sledování poptávajících nabízejícím a opačně nebo jen jednostranné sledování tržního partnera. Volba trhu musí být výslednicí, která posuzuje základní identifikační kritéria (Tomek, Vávrová, 2007).

## **2.2 Výběr dodavatele**

Dodavatelé, které jsme vybrali, jsou předmětem analýzy v rámci nákupního marketingu. Chybná volba dodavatele může vést ke ztrátám, které se pak jen velmi těžko odstraňují během nákupní činnosti. Informace o dodavatelích jsou často jediným východiskem analýzy. Jedná se o všeobecné informace o firmě, dále informace mající vztah k nakupovanému materiálu, nástroje servisní politiky poskytované dodavatelem a v neposlední řadě i stávající dodavatelsko-odběratelské vztahy. U všeobecných informací je nutné sledovat formu podnikání, vlastnické vztahy i velikost podniku a jeho obrat. Nesmí se opomenout výrobní program, finanční situace dodavatele, úroveň managementu a také kvalifikace pracovníků, což má vztah ke kvalitě. U specifických informací související s nakupovaným materiálem sledujeme kvalitativní parametry, výrobní capacity,

metody řízení kvality, možnosti spolupráce s podnikem při řízení kvality, spolupráce dodavatele s dalšími subdodavateli (oblast kvality a množství) a také význam nakupovaných položek ve výrobním programu a samozřejmě i spolehlivost dodavatele. U kondiční a servisní politiky je předmětem zájmu odběratel, cena, platební podmínky, dodací podmínky, poskytované rabaty a další nabízené služby (příprava materiálu, dodání v potřebném množství apod.) Analýzou dodavatelsko-odběratelských vztahů získáváme informace a provádíme hodnocení mezi dodavatelem a odběratelem (Tomek, Vávrová, 2007).

Sledujeme množství odebraného materiálu od jiných dodavatelů, vztahy spolupráce a možnosti vytváření vzájemných dodávek, ale i spolupráci (např. při likvidaci odpadu).

Výběr dodavatele se děje na základě:

- a) Produkt odpovídá požadavkům odběratele
- b) Obchodní prověření dodavatele
- c) Prověření manažerského systému dodavatele

Celkovým výsledkem analýzy je vytvoření okruhu dodavatelů, kteří jsou schopni zajistit dodávky materiálu na základě požadovaných kritérií. V případě nového odběratele se doporučuje provést dodavatelský audit, který představuje systematický proces hodnocení a vyhledávání dodavatele (Tomek, Vávrová, 2007).

### **2.3 Poptávka a nabídka**

Poptávka po materiálu by měla obsahovat označení materiálu, požadované vlastnosti, množství objednávaného materiálu, způsob požadovaného zpracování, záruky, požadavky na transport (balení), dodací a platební podmínky, očekávané rabaty, popř. slevy. Pokud se jedná o nabídku dodavatele, je třeba zajistit proces jejího prověření a také porovnání s ostatními nabídkami. Předběžné zhodnocení nabídky se provádí z materiálového hlediska (zda odpovídá kritériím požadovaného materiálu) a dále z hlediska formálního, zde zpracováváme informace, které byly předmětem poptávky (Tomek, Vávrová, 2007).

Při posuzování nabídek jednotlivých dodavatelů posuzujeme několik kritérií:

- 1) cenu
- 2) úroveň kvality a záruky
- 3) spolehlivost dodávky (termín)
- 4) servis

Nezanedbatelným problémem srovnatelnosti je převedení ceny na jednotnou základnu. Je možné postupovat při analýze jednotlivých složek:

Při základní nákupní ceně nutno provést odpočet za rabat a bonus, ev. přírážky za malé množství, z toho pak plyne čistá nákupní cena, která se zvyšuje za dopravné a balné, pojištění, případně celní poplatky a výsledkem je pak zaručená cena na příjmu zboží firmy. Poptávka by naopak měla obsahovat označení materiálu, požadované vlastnosti, způsob zpracování, požadované množství, způsob balení, dodací a platební podmínky. Mohou být přiloženy další upřesňující popisy k materiálu, kontaktní možnosti (nákupčí, odpovědné osoby) popřípadě i alternativní návrhy k požadavkům (Tomek, Vávrová, 2007).

## **2.4 Jednání s dodavatelem**

*„Jako úspěšný specialista sourcingu považuji za svůj úkol využít všechny nástroje a opatření tak, aby se zajistilo, že výroba obdrží správnou část, ve správném množství a ve správný čas“ (PAQUETTE, Larry, 2004)*

Jednotlivé kroky k vystavení objednávky jsou: příprava jednání, vedení rozhovoru, analýza a rozhodnutí a závěrem je vystavení objednávky. Příprava jednání zahrnuje určité předpoklady. Psychická příprava je dána a vychází z kapacity schopností a znalostí, sebevědomí i trpělivosti nákupčího. Zde je možné vycházet i z toho, že zde dosti významnou úlohu hraje motivace pracovníka, která má vliv na iniciativu ve prospěch firmy. Věcná příprava k jednání by měla vycházet z daných cílů a nákupní strategie, které byly managementem přijaty. Potom je vhodné si stanovit pořadí jednotlivých cílů, případně priority a také možnosti různých alternativních řešení. Na základě toho je dobré si vytyčit prostor vlastního vyjednávání s dodavatelem. Měl by obsahovat:



- a) znalost zakázky a požadavky na její plnění
- b) znalost technickoekonomických parametrů zakázky
- c) znalost vlastní kompetence a pozice při jednání
- d) alternativní řešení v jednání
- e) motivace k jednání

Pokud se jedná o organizační přípravu, je třeba stanovit si čas, místo jednání, předběžnou dobu jednání a náklady spojené s jednáním.

Vedení jednání s dodavatelem by mělo obsahovat:

- a) Definování tématu – obsah, cíle, přání apod.
- b) Diskuse – vzájemné získávání a předávání informací
- c) Návrhy, reálné návrhy k plnění, stanovení podmínek
- d) Uzavírání jednání – podmínky uzavření dohody
- e) Výsledek – projednání výsledků, prověření, zda ujednání jsou přijatelná pro obě strany

Smluvní zajištění objednávek bývá různě ošetřeno. Například:

- a) Rámcové smlouvy, kde je kvalita přesně specifikována, ale není určeno množství ani termíny dodání. Dodávka se pak určí na základě objednávky.
- b) Smlouvy na odvolávky, kde je stanovena jak kvalita, tak množství a termíny
- c) Nákup na základě specifikace, kdy je dodávka realizována na základě konkrétní specifikace. Je stanovena kvalita, množství i termíny.
- d) Odběr podle potřeby z konsignačních skladů

Vlastní objednávka musí obsahovat následující údaje:

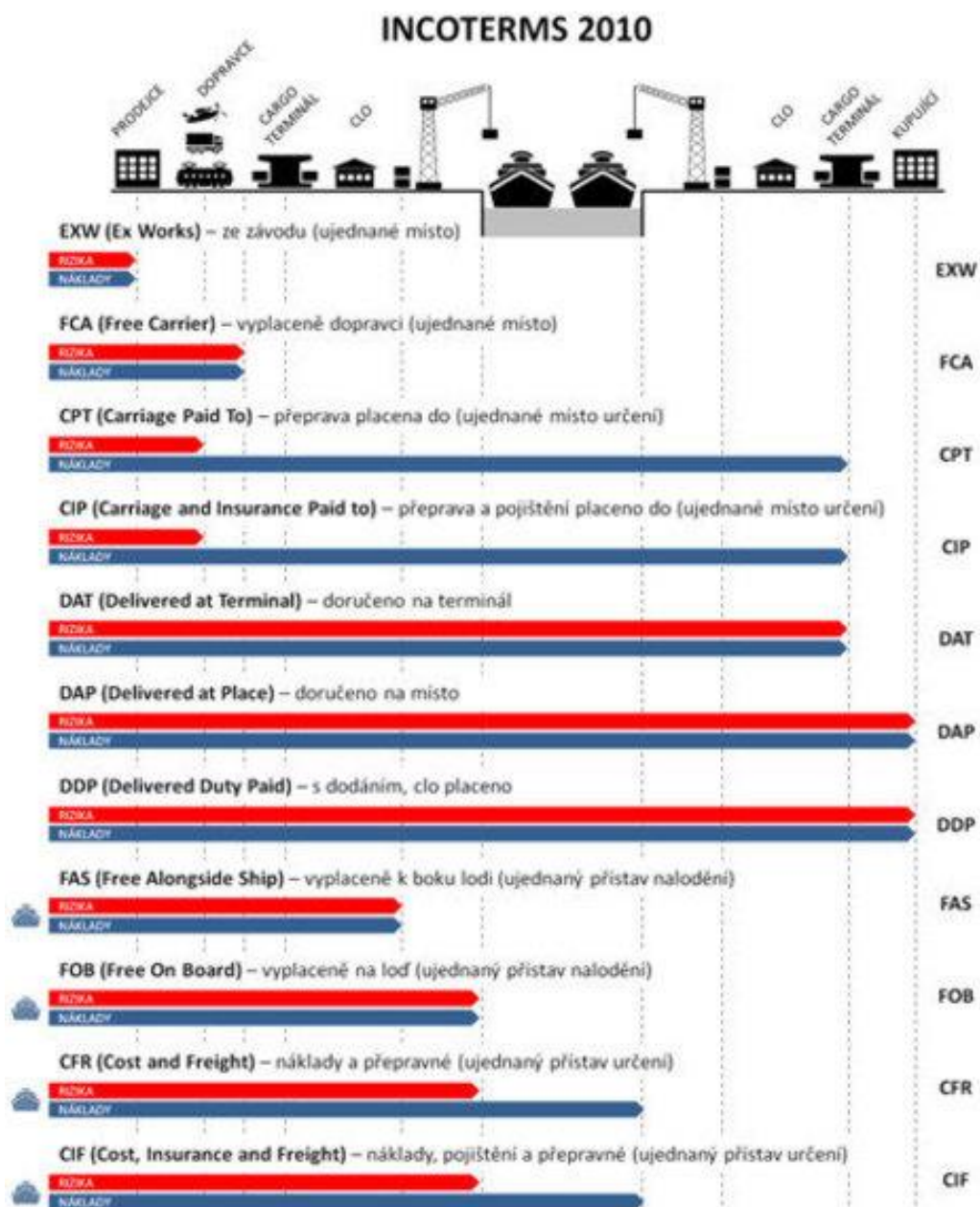
- jméno a adresu objednavatele a dodavatele
- výzvu k určité dodávce či provedení výkonu

- přesný popis a označení zboží
- termín a místo dodání
- závazky dodavatele a příjemce
- další podmínky transakce

Při každém jednání vždy dochází k projednání podmínek pro přepravu zboží. Mezi obecně nejpožívanější dodací podmínky patří např. EXW, která značí, že zboží je odvezeno kupujícím přímo ze závodu prodávajícího a kupující za něj dále zodpovídá. Dále také podmínka FCA, kde je prodávající vyzván k dodání zboží dopravci, kterého určí kupující. Mezi nové, často používané podmínky, také patří DAP, kde se jedná o dodání na ujednané místo určení. (www.doprava.vpraxi.cz, 2016) Dodavatel je povinen u všech dodávek objednavateli dodržet všechna ustanovení příslušných českých a evropských právních a technických předpisů v plném rozsahu.

Je povinen také nahradit objednavateli všechny případné škody způsobené tím, že Škoda Auto a.s. neobdrží ustanovení všech příslušných právních a technických předpisů.

Současně dodavatel se zavazuje, že bude informovat o změnách a průběžně poskytovat originály bezpečnostních listů k nebezpečné chemické látce nebo přípravku po každé změně údajů.



Zdroj:

<https://www.deltacargo.cz/informace/incoterms, 2017>

Obrázek 1 - Přehled mezinárodních podmínek platných pro přepravu zboží

## **2.5 Objednávka a dodavatel (kontrola a hodnocení)**

Místem pro převzetí dodávky je zpravidla příjem zboží. Jeho úkolem je provedení jak kvantitativní, tak kvalitativní přejímky dodaného materiálu.

Aktivita nákupu nekončí dodávkou materiálu, zejména v pojetí jako nákupního marketingu. Vytváření trvalých dodavatelsko-odběratelských vztahů vyžaduje trvalé sledování a hodnocení dodavatelů na základě vlastních podnikových kritérií. Jedná se především například o vytvoření katalogu kritérií (volba kritérií s bodovým hodnocením), vlastní hodnocení výkonu dodavatelů, znázornění výsledků (portfolio dodavatelů) vyhodnocení (klasifikace dodavatelů). Kritéria hodnocení by pak obsahovaly nejen předpoklady dodavatelské schopnosti, ale i výsledky skutečné realizace dodávek. Je třeba se zmínit o následujících kritériích. Kvalita, náklady, technické schopnosti, dodavatelská spolehlivost, dodavatelský servis, ale i komunikace s dodavatelem. Účastníky hodnocení musí být pracovníci nákupu, ale také pracovníci výroby, odbytu konstrukce a další (Tomek, Vávrová, 2007). Nelze podceňovat zásady, které je nutné dodržovat, při získávání cenově nejvýhodnějších nabídek.

## **3 Popis Nákupu ve Škoda Auto a. s.**

Oblast Nákupu ve Škoda Auto a. s. zajišťuje nákup režijního a výrobního materiálu, služeb a investičních celků pro potřeby firmy. Hlavní zásadou u firmy Škoda Auto a.s. je získání cenově nejvýhodnější nabídky s ohledem na technické, ale i termínové a kvalitativní požadavky současně s přihlédnutím na ochranu životního prostředí. Jednání s dodavateli o cenách, platech a dodacích podmínkách i uzavírání právně závazných smluv (individuálních nebo rámcových) je v odpovědnosti oblasti nákupu.

### **3.1 Jednotlivá oddělení Nákupu ve Škoda Auto a. s.**

Oblast Nákup ve Škoda Auto a.s. je rozdělena na několik útvarů:

## **Nákup kovy (BM)**

Útvar BM zajišťuje nákup kovového materiálu. Zodpovídá rovněž za smluvní vztahy s dodavateli a také zásobování výroby vozů ve spolupráci s oddělením logistiky značky.

## **Nákup chemie interiér (BI)**

Útvar BI nakupuje výrobní materiál z oblasti interiérových dílů. Jedná se o zajištění dílů pro sedačky se všemi podkomponenty, nákup dílů cockpitu a přístrojové desky, dílů dveřních výplní, sloupků, stropních panelů, zavazadlového prostoru a izolací.

## **Nákup exteriér (BX)**

Útvar BX zajišťuje nákup výrobního materiálu z oblasti exteriérových dílů. Tento útvar nakupuje pneu, barvy a laky, hadice, gumokovová lůžka, těsnění, vedení skla, nárazníky, zrcátka, lakované díly, nástavbové díly, nádrže, skla, izolace a upevňovací elementy.

## **Nákup elektro (BE)**

Útvar BE zajišťuje nákup výrobního materiálu z oblasti elektro dílů. Nákup elektro obstarává infotainment díly, kabelové svazky, osvětlení a dveřních moduly

## **Všeobecný nákup (BA)**

Útvar BA zajišťuje nákup investičních celků, náhradních dílů pro stroje a zařízení, provozních prostředků, služeb a ostatních aktivit nevýrobního charakteru. Nákup BA stanovuje a optimalizuje struktury dodavatelů v rámci koncernového CSC procesu. Útvar dále podporuje lokalizace v zahraničních lokalitách společnosti, prodává nepotřebný výrobní materiál a mimo jiné koordinuje aktivity nákupu související s recyclingem.

## **Řízení projektů Nákupu (BN)**

Organizační jednotka BN zajišťuje plánování a koordinaci nákupních činností s cílem dosažení finančních cílů a dodržování plánů zahraničních, zejména evropských projektů. Předmětem činnosti je tu v rámci nákupu řízení projektových skupin Small, Compact a Midsize, řízení zahraničních projektů, řízení procesů technologických změn, plánování rozpočtu a sledování a řízení materiálových, režijních, personálních nákladů a investic.

Na základě včasného sledování a vedení dodavatelů by měla tato organizační jednotka zajišťovat nakupování stěžejních dílů v odpovídající kvalitě a ve stanoveném termínu. Sériovému nákupu technickou podporu poskytuje útvar BNK. Ten spolupracuje s oblastmi vývoje, výroby a kvality na zajištění náběhu technologicky a konstrukčně náročných dílů definovaných koncernovým procesem. Současně řeší krizové situace u dodavatelů, a také rozvoj dodavatelů v rámci firmy Škoda a.s. Spolupracuje také v rámci koncernu VW.

## **Řízení nakupovaných dílů (BNK)**

Útvar BNK spolupracuje s oblastmi vývoje, výroby a kvality na zajištění náběhu „PRIO DÍLŮ“ (technologicky a konstrukčně náročných dílů definovaných koncernovým procesem) a řeší krizové situace u dodavatelů. Útvar také koordinuje a stabilizuje náběhové situace vybraných prio nakupovaných dílů a monitoruje dodavatele od nominace do zahájení sériové produkce. Útvar dále analyzuje termínový plán projektu na úrovni dílu, plánu výroby nástrojů a výrobních prostředků a navrhuje opatření vedoucí k dosažení klíčových milníků projektu. Útvar má také zodpovědnost za kontrolu a sledování stavu projektu nakupovaného dílu, reporting a stanovení statusu, podporuje zahraniční projekty v rámci KTM. Prověřuje výrobní kapacity dodavatelů. Řeší havarijní situace u dodavatelů, spolupracuje s partnerskými útvary KTM, řídí rozvoj dodavatelů v rámci firmy Škoda a koordinuje zvyšování kvalifikace strategických dodavatelů.

## **Řízení série a procesní podpora činnosti Nákupu (BS)**

Tento útvar poskytuje systémovou podporu činnosti Nákupu, řízení dodavatelských

kapacit, nákladovou analýzu. Mezi hlavní činnosti útvaru spadá rovněž administrace/správa uživatelů a dat, správa nákupních procesů a podpora při zajišťování kapacit u dodavatelů.

### **3.2 Úkoly a činnost Nákupu (Škoda Auto a.s.)**

Úkolem Nákupu je určit neoptimálnějšího dodavatele z hlediska ceny, kvality, techniky a ochrany životního prostředí. Nákup provádí neustálou optimalizaci struktury nákladů nakupovaných dílů, služeb i materiálu. Nákup dále snižuje materiálové náklady, zajišťuje dodávky a dodavatelské kapacity dle stanoveného programu a podporuje lokalizaci v zahraničních lokalitách společnosti. Nákup při výběru dodavatele přihlíží k jeho kvalitativnímu hodnocení. Prověřuje nabídky dodavatelů, provádí analýzy tržních cen a předběžné odhady.

Časový průběh nákupního procesu ve ŠA pro operace od > 50.000€ je uveden v příloze č. 2. Časový průběh nákupního procesu ve ŠA pro operace > 5.000 € a <50.000€ uveden v příloze č. 3

### **3.3 Vystavení objednávek a rámcových smluv**

Zakázky se u Škoda Auto a. s. zadávají po technickém a finančním uvolnění. Smlouvy jsou pak uzavírány prostřednictvím jedné koncernové platformy. K uzavření smlouvy dochází okamžikem, kdy dodavatel na podnikové platformě odešle potvrzení o přijetí objednávky bez jakýchkoliv výhrad. Potvrzení objednávky s jakoukoliv výhradou nevede k uzavření smlouvy.

Změny objednávek mohou být způsobeny změnami plánování rámcových podmínek nebo změnami vývoje produktu. Objednávky a rámcové smlouvy se uzavírají písemnou formou nebo také elektronicky.

#### **a) Odvolávky**

Odvolávkami nesmí být odvolán jiný sortiment, než sortiment určený rámcovou smlouvou. Celkové čerpání odvolávek nesmí překročit limity rámcové smlouvy.

## **b) Urgence**

Urgence scházejících dodávek a služeb a jejich případné reklamace provádí organizační jednotka podniku **(OJ)**

## **c) Poradenská služba**

Všechny obchodní případy poradenských služeb přesahujících určitý limit (50 tis. EUR), musí být před jednáním schváleny Koncernovým hlavním sekretariátem představenstva. Nákup režijního materiálu a služeb (všeobecný nákup) má za cíl zajištění nákladově optimální dodavatelské situace pro nákup režijního materiálu a služeb, včetně dlouhodobého majetku. Stále diskutované téma je, do jaké míry je nutná unifikace zdrojů nákupu u Škoda Auto a.s.

### **3.4 Návrh zadání**

Návrh zadání je dokument, který vytváří odborný útvar a následně ho poté předá příslušnému útvaru Nákupu. Dokument podává informaci nákupu o tom, kteří poptaní dodavatelé jsou k příslušnému projektu technicky vyhovující. V případě, že se jedná o Single sourcing, musí být v dokumentu uveden jeho důvod. Dokument by měl zahrnovat informace, o jaký předmět dodávky se jedná, technické zhodnocení všech poptaných dodavatelů, zdůvodnění vyhodnocení a podpis vedoucího příslušné organizační jednotky.

Dilema, zda unifikovat nebo diverzifikovat zdroje Nákupu je u Škoda Auto a.s. stále diskutované. Single sourcing jako jednu z nákupních strategií je nutno vnímat v kontextu priorit konkrétního případu nákupu, pro nějž je strategie vytvořena. Single sourcing se ve firmě Škoda Auto a. s. vyskytuje v mnoha formách, a je zapříčiněn mnoha důvody, které se liší podle jednotlivých oddělení. Tato kapitola se soustřeďuje na oblast Technického vývoje, kde je největší výskyt případů single sourcingu.

V této kapitole je stručně popsána oblast technického vývoje ve společnosti Škoda Auto a.s., která úzce spolupracuje s útvarem BN . Dále jsou zde vyjmenovány vzorové případy Single sourcingu v Nákupu pro technický vývoj a Škoda



Motorsport. Kapitola končí srovnáním příčin Single sourcingu v jednotlivých odděleních technického vývoje a Škoda Motorsport.

## 4 Analýza single sourcingu ve Škoda Auto a.s.

Dilema, zda unifikovat nebo diverzifikovat zdroje nákupu je u Škoda Auto stále diskutované. Single sourcing jako jednu z nákupních strategií je nutno vnímat v kontextu priorit konkrétního případu nákupu, pro něž je strategie vytvořena. Single sourcing se ve firmě Škoda Auto a. s. vyskytuje v mnoha formách, a je zapříčiněn mnoha důvody, které se liší podle jednotlivých oddělení. Tato kapitola se soustřeďuje na oblast Technického vývoje, kde je největší výskyt případů single sourcingu.

V této kapitole je stručně popsána oblast technického vývoje ve společnosti Škoda Auto, která úzce spolupracuje s útvarem BN . Dále jsou zde vyjmenovány vzorové případy single sourcingu v nákupu pro technický vývoj a Škoda Motorsport. Kapitola končí srovnáním příčin single sourcingu v jednotlivých odděleních technického vývoje a Škoda Motorsport.

### 4.1 Stručný popis Technického Vývoje



*Zdroj: ŠKODA zaměstnanecký portál*

*Obrázek 2 - Schéma technického vývoje (2017)*

Technický vývoj ve Škoda Auto má na starosti koordinaci vývoje designu celého vozu, interiéru, vývoj karoserie, podvozku, agregátů i elektřiny a elektroniky. Dále pod něj spadá i řízení vývojových procesů vztahujících se k projektu a stanovení termínové i finanční realizace vývojových projektů. Oblast technického vývoje úzce spolupracuje s oddělením BN, které pro něj zajišťuje objednávky na jednotlivé díly i služby.

Organizační jednotka EK realizuje vývojové činnosti v oblasti konstrukce, ale i ověřování funkčnosti exteriéru a interiéru vozů Škoda.

Škoda Motorsport (EM) je oddělení zodpovědné za vývoj, výrobu a prodej soutěžních vozů. Toto oddělení je jeden z klíčových pilířů marketingových a komunikačních aktivit značky Škoda.

Pracovníci vývoje podvozku a agregátu (EP) zajišťují vlastní vývoj motorů a převodovek včetně vyhodnocení, homologace až po ukončení vývoje do sériové výroby. Současně také zajišťuje vývoj jízdních vlastností vozidel Škoda pomocí specifického odladění podvozku, řízení, brzd a stabilizačních systémů.

Vývoj celého vozu (EG) je poskytovatelem služeb v rámci celého technického vývoje, produkce a kvality značky Škoda, stejně jako pro značky koncernu VW. Tento vývoj je zodpovědný za průběh zkoušek a uvolnění celého vozu.

Stavba prototypů a modelů (EGV) je převážně výrobní jednotkou poskytující služby jednak v oblasti vývoje Škoda a také pro vývoj koncernu VW. Kromě plánování zahrnuje výrobu a stavbu prototypů, výrobu DKM modelů, virtuální techniky, zajištění kvality prototypové výroby i servis pro oblast E (technický vývoj). Využívá jedinečné technické postupy (jako jedna z mála na světě využívá při výrobě prototypu pěti osou frézu).

Koncepční vývoj (EB) odvozuje základní rozměry a parametry od konkurentů. Navrhuje a koordinuje nasazení modulů v koncepční fázi, základní technický koncept vozu včetně zástavby agregátů a podvozků.

Útvar Vývoje elektřiny a elektroniky (EE) se stará o převážnou část elektrických systémů vyrobených vozů ve smyslu veškerých vývojových činností.

Škoda Design (ED) navrhuje vnější tvar vozu (oddělení exteriéru), v oddělení interiéru vzniká ztvárnění vnitřního prostoru, vyrábí modely 1:1, navrhuje 3D skici, digitální design modely a technický doprovod designu.

Útvar ES se zabývá organizační, ekonomickou, investiční a personální koordinací útvarů oblasti E. Útvaru ještě dále zahrnuje kapacitní plánování pro oblast E.

Do technického vývoje spadá i technické vedení projektů (EX), není zahrnuto do tabulky z hlediska toho, že zde chybí externí nákup.

## **4.2 Příklad Single sourcingu v oddělení Nákupu vývojových potřeb**

Vzorovým případem Single sourcingu je objednávka měření emisí zkouškových a sériových vozů včetně prototypů v rámci technického vývoje. Útvar EPC poptává v rámci technického vývoje a sériové výroby zajištění veškerých činností souvisejících s přípravou a provedením měření emisí podle příslušné platné legislativy a předpisů EHK a EU.

### **Jedná se o zajištění služeb v následujících oblastech činnosti:**

- a) Příprava zkoušky měřeného vozidla a vlastní provedení zkoušky v zodpovědnosti řidiče podle stávajícího předpisu.
- b) Kontrola a dodržení termínových plánů měření.
- c) Kontrola vstupních dat a potřebných informací k provedení zkoušky.
- d) Organizování a příprava zkoušky měřeného vozidla, manipulace s měřenými vozidly pomocí manipulační techniky.
- e) Zakládání vozidel do paletového systému, evidence.
- f) Proškolení v oblasti manipulační techniky s vozítky Stringo.

### **Požadavky specifikace na dodavatele služby:**

- Profesní školení, znalost příslušné legislativy a norem v oblasti měření emisí.
- Znalost v oblasti obsluhy měřící techniky, systém zadávání dat a pracování výsledků. Základní znalost práce s počítačem. Znalost

manipulace s vozidlem na válcové brzdě, způsoby kotvení.

- Znalost a dodržování bezpečnostních předpisů při provádění měření zkoušených vozidel. Schopnost rychlého a logického rozhodování při řešení úkolů vyplývajících s požadovaných činností. Samostatnost, spolehlivost, zodpovědnost, odolnost vůči stresu a odpovídající kvalifikaci.

Dodavatel je k poskytování služeb oprávněn podle platných právních předpisů a je držitelem veškerých oprávnění potřebných k poskytování služeb. Dodavatel služby využívá vlastní know-how. Dodavatel poskytuje služby vlastním jménem, na vlastní náklady a na vlastní odpovědnost. Objednavatel si vyhrazuje právo průběžné kontroly poskytovaných služeb. Mezi pracovníky dodavatele a zaměstnanci není vztah nadřízenosti a podřízenosti. Při poskytování služeb v areálu podniku je dodavatel povinen dodržovat interní předpisy objednavatele, se kterými bude seznámen.

Je požadována komunikativnost, flexibilita v rámci poskytované služby a reprezentativní vystupování.

#### **Požadavky odborné specifikace na dodavatele služby:**

- Kontrola a dodržování termínových plánů měření a zkoušek
- Sledování plánovacích kalendářů s termíny jednotlivých měření
- Příprava zkoušky měřeného vozidla
- Kontrola vozidla před odebráním z kondičního prostoru (data vozidla, kontrola náplně chladicí kapaliny, odpojení nabíječky)
- Provedení dohuštění pneumatik podle údajů vozidla
- Odběr vozidla z kondičního prostoru
- Převoz vozidla pomocí el. vozíku Stringo na válcovou brzdu.
- Odborné ukotvení vozidla
- Před zahájením měření je vyžadována součinnost s operátorem měřícího boxu

- Provedení vlastní zkoušky podle příslušné jízdní křivky, odpovídající konkrétnímu emisnímu předpisu
- Při jízdě se vyžaduje vysoká odbornost a rutinní znalosti pro dodržení předepsaných tolerancí a odchylek od stanovených hodnot rychlostí
- Provedení zkoušky je v plné odpovědnosti dodavatele
- Kvalifikaci personálu zajišťuje dodavatel
- Činnost po ukončení měření po zkoušce a pokynu operátora provede dodavatel odpoutání vozidla z válcové brzdy.
- Umístí vozidlo pomocí el. vozíku Stringo do kondičního prostoru
- Informuje příslušný útvar o ukončení služby.

### **4.3 Důvod uplatnění Single sourcingu**

Po dvouleté praxi v emisní laboratoři dosáhli zaměstnanci dodavatelské firmy vysokých kvalit, o které by Škoda Auto výměnou dodavatele přišla. Zaměstnanci firmy na základě praxe jsou již schopni reagovat na nestandardní situace a provádět i specializovaná měření. Při dlouholetém procesu vývoje dat motorových řídicích jednotek je z důvodu zachování kontinuity měření výhodnější měření se stejným řidičem, které zajišťuje dodavatelská firma. Kvalita procesů, na nichž se zaměstnanci firmy podílejí, byla opakovaně kontrolována společností TÜV SÜD a potvrzena certifikací laboratoře. V případě využití jiného dodavatele z důvodů extrémního vytížení emisní laboratoře kvůli dieselové tématice (třisměnný provoz) nelze zajistit adekvátní zaškolení nových zaměstnanců (trvá min. 90 dní). Navíc by po dobu zaškolování došlo k výraznému snížení měřicí kapacity zkušebny a také i k poklesu kvality prováděného měření. Došlo by k významnému zvýšení nákladů, protože na přechodnou dobu by muselo dojít k překrytí služeb obou dodavatelů.

Dodavatel jako jediný může software PAM – Crash, který je využíván prakticky všemi renomovanými světovými automobilkami včetně Škoda Auto. K optimalizaci mechanických vlastností přes simulaci použitých modulů jednotlivých komponent vozidel se provádějí laboratorní zkoušky a měření.

## **4.4 Výskyt Single sourcingu v oddělení Nákupu pro technický vývoj**

U Technického vývoje při využití Single sourcingu je prokazatelná časová i finanční úspora, přehlednější kontrola celkových nákladů, jednodušší zajišťování přísunu dodávek, které jsou charakterizovány jako kvalitní a novější materiály. Dochází tu i k podstatnému snížení platebního rizika a k možnosti prodloužení platebního termínu. Jako nevýhoda může být zvýšená závislost na určitém dodavateli, ale naopak se tu projevuje spolehlivost a kvalita.

Jako příklad využití služeb lze zmínit dodavatele TÜV SÜD. Materiál splňuje certifikaci, normy i ekologické aspekty. Jedná se o airbasy, brzdové systémy, ale i homologaci komponentů a systémů, elektromagnetická kompatibilita, emise, klimatické zkoušky, podpora při schvalovacím řízení včetně legislativní podpory. TÜV SÜD poskytují poradenství a konzultace během celého vývojového cyklu vozidla. Zajišťují typová schválení s celosvětově uznávanou certifikací. Současně provádějí audity dodavatelů podle ISO, ECE, INMETRO. Konečně provádí i správu vozidel, posuzování automobilů při poškození a stanovení zbytkové hodnoty včetně auditů výkonů prodejen a servisů i služby v oblasti bezpečnosti práce a životního prostředí.

## **4.5 Stručný popis oddělení Škoda Motorsport**

Škoda Motorsport je sportovní tovární tým automobilky Škoda Auto a.s., který ji reprezentuje v rallye na celém světě. V uplynulém období se Motorsport soustředil na završení hlavní etapy vývoje a následnou homologaci soutěžního vozu Škoda Fabia R5, který se stal reprezentantem tovární značky ve světě rallye. Fabia R5 vychází z nového sériového vozu Škoda Fabia a je nástupcem vozu Fabia Super 2000, který vešel do historie Škoda Motorsport jako nejúspěšnější soutěžní vůz všech dob. Nový vůz Škoda Fabia R5 spadá do kategorie WRC II (World Rallye Car), a proto se musel v uplynulých letech podrobit rozsáhlému homologačnímu procesu, který byl úspěšně zakončen schválením ze strany světové automobilové federace – FIA. Homologační proces je poměrně dlouhodobá a komplexní procedura, která vyžaduje úzkou spolupráci s právě již zmíněnou FIA. Teprve pak byl zahájen prodej privátním týmům v rámci zákaznického programu.

## **Případ Single sourcingu v oddělení Nákupu pro Škoda Motorsport**

Předmětem dodávky je poplatek za členství týmu Škoda Motorsport v komisi výrobců závodních vozů a volební právo při rozhodování a přihlašování týmu Škoda Motorsport do šampionátu WRC2. Následně poplatek za technické pasy vozů RS, se kterými se zákazníci účastní šampionátů vyžadující tyto doklady. Poplatky jsou následně přefakturovány na zákazníky. Federace FIA je vedoucím orgánem Rallye šampionátu WRC2 a tudíž jediným poskytovatelem technického oprávnění vozu k účasti na FIA závodech.

### **Požadavky pro poskytovatele služeb:**

Podle obecných požadavků Škoda Motorsport je dodavatel služeb držitelem veškerých veřejnoprávních oprávnění podle platných předpisů, které jsou předmětem této poptávky a poskytuje služby vlastním jménem na vlastní náklady a na vlastní odpovědnost.

Dodavatel není oprávněn při poskytování služeb činit jakákoli právní jednání jménem objednavatele vůči třetím osobám, pokud není výslovně písemně sjednáno jinak. Dodavatel služby využívá vlastní know-how, volně rozhoduje o době, organizaci, místu a poskytování služeb v rozsahu, ve kterém to povaha služeb připouští. Objednatel si vyhrazuje právo průběžné kontroly poskytovaných služeb. Při poskytování služeb v areálu objednavatele je dodavatel povinen dodržovat interní předpisy objednavatele, se kterými byl prokazatelně seznámen. Mezi pracovníky dodavatele a zaměstnanci objednavatele není vztah nadřízenosti a podřízenosti.

V případě uzavření smluvního vztahu je dodavatel oprávněn fakturovat jen skutečné poskytnuté služby. Pokud je v technickém zadání uvedený objem služeb, je tento údaj pouze orientační. V případě uzavření smlouvy dodavatel garantuje, že je schopen v tomto rozsahu službu zajistit.

Mechanická odolnost, pevnost, životnost a také zvýšená schopnost pohlcovat nárazovou energii s výhodou využívání počítačových simulací při řešení celého

problému jsou tu požadovaná hlavní témata.

Snižování negativních vlivů dopravních prostředků na životní prostředí včetně vývoje nových pohonných systémů a paliv s redukcí emisí CO<sub>2</sub>. Hmotnost vozidel má na spotřebu značný vliv. V posledních letech nárůst hmotnosti byl způsoben zvýšenou aplikací prvků pasivní bezpečnosti deformačních zón pro různé typy kolizí. Takto získané know-how se uplatní při výrobě vozů a současně by řešilo otázku celospolečenského problému snižování spotřeby energií respektive snižování emise skleníkových plynů.

Dodavatel splnil požadavky technického zadání a je tím pádem technicky vyhovující.

Další firma B je technicky nevyhovující, firmy C a D vykazovaly nedostatky v kvalitě služby, a proto nejsou pro výkon služby technicky vyhovující.

#### **4.6 Single sourcing v oddělení Nákupu pro Škoda Motorsport**

Single sourcing ve Škoda Motorsport je způsobem především spoluprací s již zmíněnou automobilovou federací (FIA), která provádí homologace závodních vozů a zajišťuje kvalitativní kontroly. FIA je rovněž známá jako řídicí orgán mnoha automobilových závodů, při jejichž konání vystupuje jako arbitr a také řeší spory, které ji předkládají motoristické organizace z celého světa. V rámci motorsportu neexistuje alternativní dodavatel, který by mohl poskytnout certifikaci stejnou jako FIA a tím tak umožnit továrnímu týmu účast na rallye šampionátu WRC2.





Zdroj: <https://tomson.com.pl>, 2017

Obrázek 3 - Příklad značení FIA

#### 4.7 Popis a analýza procesu Forward sourcingu

Tento proces je pro sériový nákup prováděn systematicky napříč jednotlivými útvary. Forward sourcing ale především spolupracuje s oddělením EK (oddělení vývoje interiéru a exteriéru vozu). Forward sourcing (FS) má za cíl včasné a nákladově optimální zajištění nových dílů pro potřeby vozů. Na procesu se podílí zejména oblast nákupu, ale i oblast technického rozvoje, logistiky, odbytu.

Předmětem FS jsou díly nebo sestavy dílů, které jsou specifikovány technickým vývojem. Když mají díly určité stádium připravenosti, může začít poptávkový proces u potencionálních dodavatelů. Zodpovědnost za realizaci poptávky má oddělení Forward sourcing. Cílem je včasné nalezení vhodného dodavatele a jeho zapojení do dalších nákupních procesů. Aby byl spuštěn FS proces, je třeba rozlišovat mezi případy, které jsou součástí plánu projektu a případy, které nejsou v tomto plánu zohledněny. Výměna všech technických podkladů mezi technickým vývojem a nákupem pro Forward sourcingové poptávky je ve Škoda Auto a. s. podporována systémově, využití modulu eNTI (elektronisches Neuteilinformationsblatt) v Hyper KVS. Proces eNTI pro Škoda Auto a.s. poskytuje následující výhody:

- Jednoznačná systémová podpora poptávkového procesu
- Redukce manuálních pracovních kroků

- Zlepšení transparentnosti poptávkového procesu
- Předávání v datových formátech
- Zpětná informace konstruktérovi o vybraném dodavateli
- Konformní v rámci koncernu VW.

Jakmile konstruktér vyplní eENTI a založí požadavek na start poptávky v KVS, systém přiřadí automaticky komoditu a materiálovou skupinu. Tým Forward sourcing obdrží automatické upozornění e-mailem o novém požadavku eNTI, který je k zobrazení v KVS. Odlišná situace nastane u položek, které nejsou součástí FS plánu.

Po uvolnění jsou díly postupně uvolňovány v kusovníku. Pokud existuje v kusovníku díl, pro který je třeba stanovit dodavatele, je takový díl uveden v tzv. „Mankoliste“, která je pravidelně aktualizována ze strany vedení projektu nákupu. Příslušný koordinátor FS pak určí zodpovědného Forward sourcera, který si vyžádá poptávkové podklady z Technického vývoje a zahájí poptávkový proces.

Po aktualizaci FS plánu projektu předává oddělení FS do oddělení vedení projektu základní informace:

- a) Zda a kdy byly skutečně převzaty podklady pro poptávku z oddělení technického vývoje.
- b) Zda by měla být poptávka uzavřena
- c) Zda a kdy byla FS poptávka uzavřena

Na vyžádání předá zodpovědný FS koordinátor podrobnou informaci o stavu FS – poptávky, aby vedení projektu nákupu mohlo přesně komunikovat aktuální situaci do grémií. Pro každý poptávkový proces v systému STAR jsou potencionální dodavatelé automaticky přiřazeni z tzv. SBL (Standard Bidders List). Forward Sourcing přiloží k poptávce přílohy (technický výkres) a prověří, že všechny informace jsou uvedeny v systému STAR a v případě chybějících si je opětovně vyžádá, než bude poptávka odeslána dodavatelům. Specifikace předmětu poptávky musí dodavateli umožnit vytvořit cenovou kalkulaci.

Přes systém STAR je zkompletovaná poptávka rozeslána prostřednictvím Elektronick

Supplier Link (ESL) na všechny dodavatele Bidderlistu poptávky. Při odeslání poptávky je dodavatelům sdělen závazný termín pro nejpozdější odevzdání prvních nabídek tzv. Due Date. Dodavatelé nemohou po uplynutí Due date předat nabídku. Forward sourcer obdrží od odpovědného konstruktéra zprávu, zda nabídky dodavatelů odpovídají technickým požadavkům na vývoj a výrobu. Naplňuje na základě předložených dat provedení online- jednání s více vybranými dodavateli najednou. Liniový nákupčí zodpovídá za volbu strategie online jednání. Jednak porovnání na základě celkového obratu zakázky (Wettbewerbsampel) Po rozdělení do tříd ve vztahu k dovršení cílových hodnot a následně dle celkového obratu zakázky (Target Ampel), zobrazení nejlepší konkurenční nabídky v každém nalezeném parametru (Best Bid).

Pořadí dodavatelů podle jejich nabídky pro každý parametr zvlášť i pro celkový obrat zakázky (Ranking).

Během online jednání (OV) musí být dodrženy následující principy:

- K OV nesmějí být přiřazeny žádní fiktivní dodavatelé
- Konkurenti nesmějí nabízet dumpingové ceny.
- Požadované nabídky musí mít shodné parametry pro všechny dodavatele.
- Nákupčí a Forward sourcer poskytnou všem účastníkům stejné informace o strategiích a postupu během OV, čímž je docílena jednotná transparence.

Po skončení online-jednání je nutné, aby dodavatelé potvrdili své nabídky z jednání a zaslali je Forward sourcerovi (FS) buď prostřednictvím faxu, e-faxu nebo e-mailu. Podle předložených nabídek vybírá liniový nákupčí společně s FS dodavatele pro konečná cenová jednání. Single sourcing se u FS nevyskytuje z důvodu, že využitím systému STAR jsou potencionální dodavatelé automaticky přiřazováni ze Standart Biders List (SBL).

Proces Forward sourcing se využívá pro nákup výrobního materiálu. Jeho cílem při přidělování smluv na nové díly je najít nejlepšího dodavatele, pokud jde o kvalitu, inovativnost, cenu, servis a termíny, přičemž musí být plněny finanční cíle Škody Auto a.s.

## 4.8 Projekt v rámci Forward sourcingu

### Zadání projektu

Nárazník přední, zadní, úplný SK 376 /1

Cílem vývoje této specifikace je vyvinout přední a zadní úplný nárazník pro modelovou řadu SK 376 / 1 podle následujícího zadání:

- Zajištění montovatelnosti na vůz bez doseřizovacích prací
- Použití shodných šroubů a utahovacích momentů
- Minimalizace tolerancí ovlivňujících funkci a optiku
- Účast na redukci hmotnosti vozu
- Zajištění designem předepsaných spár a návazností
- Zajištění volného prostoru k sousedním nepohyblivým dílům
- Vzhled odpovídajícího technického designu
- Splnění funkčních a kvalitativních znaků odpovídajících firmě Škoda Auto a. s.
- Optimalizace nákladů na opravy při poškození vyřešení problematiky transportu a skladování.
- Od počátku projektu stanoví zadavatel target variant. Předepsaný target variant nutno dodržet.
- Dodavatel se zavazuje ke spolupráci při integraci konstrukčního dílu se zadavatelem.

### Rozsah nabídky

Dodavatel se zavazuje zohlednit v nabídce všechny požadavky jako sjednané vlastnosti. Před nominací dodavatele musí být dodavatel auditován a schválen podle koncernu odsouhlasených hodnotících kritérií zadavatele. Společně s nabídkou musí dodavatel technickému oddělení předložit ke kontrole řadu podkladů. Jednak závazné technické požadavky, seznam otevřených bodů a odchylek od BT – LAH, doklad o zkušenostech z podobných projektů, důkaz o dostatečných vývojových kompetencích a požadovanému vybavení ve zkušebnách, laboratořích, doklad o zkušenostech se stavbou prototypů,

dostatečné plánovací kapacity, časový plán projektu, plán zkoušek, plán managementu kvality, prováděné simulace dodavatele, přehled vývojových nákladů a koncepty zhodnocení podle VW 91102, dodatek B.

### **Vývojový plán**

Aktuální termínový plán přiloží oddělení nákupu zadavatele k podkladům poptávky. Projektové specifické technické metriky, které měří kritické aspekty, jsou odsouhlasovány mezi osobami odpovědnými za projekt dodavatele a zadavatele. Přesné informace o počtu vozidel a termín stavby je nutno vyčíst ze stavebního plánu prototypu. Na komplet mohou mít vliv změny geometrie, značení hadic a změny vývoje nářadí. Vozové díly je nutno dodat zadavateli na místo určení.

### **Typová zkouška a certifikace**

Dodavatel musí aktualizovat certifikáty před uplynutím jejich příslušné platnosti, podobně i při změně zákonů musí být včas dodány zadavateli. Konstrukční díl podléhá povinné typové zkoušce.

### **Požadavky na znalosti v managementu**

Pro bezpečné zavedení výsledků vývoje do systémů zadavatele jsou nezbytné znalosti o managementu produktových dat (technika popisu modelu, technické kusovníky)

### **Dokumentace**

Dodavatel musí pro konstrukční díl vytvořit podklady, jako 2D – výkresy, certifikáty, k materiálu trojrozměrné datové modely, analýzu rizik a situační analýzu, vývojový diagram výroby, výkres typové zkoušky, PDM listy. Veškerá dokumentace musí být dodavatelem vyhotovena v českém jazyce, 2D výkresy v německém a anglickém jazyce. Ke každé dodávce nosného konstrukčního dílu (hardware, software a mechanika) musí být zadavatelem předána vzorková mapa.

### **Technické požadavky**

Kryt přední 565807221, spoiler přední 565807061 a 565807061 A, kryt protinárazový přední 565807733, díl koncový 565807611, mřížka chladiče basis, mřížka chladiče basis s otvorem pro clonu ACC radaru 565853653, clona ACC radaru basis, mřížka chladiče přivřená, rámeček ozdobný, díl krycí levý zavřený, díl krycí levý otevřený, díl krycí pravý, pěnovka, krytka vlečného oka, páska lepící. Veškerá kabeláž a hadice musí být v náraznících zafixována, aby při transportu a montáži nedošlo k poškození nárazníků

### **Montáž**

Vnější formu konstrukční skupiny a zejména protokolu a provedení upevňovacích bodů je nutno stanovit včas s příslušnými odbornými odděleními zadavatele na základě zástavbového prostoru definovaného zadavatelem.

### **Kvalita a životnost**

Nutno splnit dohodnuté kvalitativní charakteristiky a cíle. Je nutno realizovat znalosti a opatření z FMEA (Failure mode and effects analysis). Zadavatel si vyhrazuje právo na namátkové zkoušky kvality. Konstrukční díly musí být statisticky dimenzovány na požadavek životnosti 300000 km výkonu.

### **Zkoušky**

Všechny díly musí splňovat požadavky jednotlivých zkoušek. V průběhu a po ukončení zkoušek životnosti nesmí dojít k poškození dílů, ztrátě funkce, musí být splněny všechny požadované kvalitativní parametry.

## 4.9 Shrnutí příčin vzniku Single sourcingu v Nákupu Škoda Auto

Shrnutí případů o hlavních příčinách Single sourcingu ve Škoda Auto a.s. bylo vytvořeno na základně dostupných informací z interních zdrojů ve Společnosti Škoda Auto a.s.

V následující tabulce jsou vypsány příčiny vzniku Single sourcingu v jednotlivých odděleních technického vývoje.

| Příčiny Single Sourcingu v jednotlivých oddělení Technického vývoje |  |
|---|--|
| Název oddělení  | Hlavní příčina vzniku                              |
| Vývoj exteriéru a interiéru (EK)                                    | Single sourcing se v tomto oddělení nevyskytuje    |
| Škoda Motorsport (EM)   | Homologace vozů organizací FIA                     |
| Vývoj podvozku a agregátu (EP)                                      | Homologace vozů organizací VCA                     |
| Vývoj celého vozu (EG)  | Testování vozů prováděné firmou TÜV SÜD            |
| Stavba prototypů a modelů (EGV)                                     | Jedinečné technické postupy                        |
| Plánování a koordinace (ES)   | Strategické partnerství                            |
| Koncepční vývoj (EB)  | Jedinečný software                                 |
| Vývoj Elektriky/Elektroniky (EE)                                    | Strategické partnerství ohledně mobilních aplikací |
| Škoda Design (ED)   | Single sourcing z důvodu utajení                   |

Obrázek 4 - Přehled příčin výskytu single sourcingu v technickém vývoji

Single sourcing se v oddělení EK nevyskytuje vzhledem k tomu, že oddělení úzce spolupracuje s Forward sourcingem a zajišťuje již vývoj nových typů (projektů), dodržování parametrů technického zadání i termínů vývoje. Realizuje řešení problémů v před sériové i sériové výrobě a mezi hlavní vývojovou činností patří i udržování technické dokumentace sériových změn včetně zajištění funkce a bezpečnosti vozu, realizace dynamických testů vozů nebo jejich komponentů v oblasti pasivní bezpečnosti.

Hlavní příčinou Single sourcingu v oddělení Škoda Motorsport (EM) jsou homologace prováděné Mezinárodní Automobilovou Federací (FIA), která jako jediná poskytuje homologace vozů pro účast v rallye WRC2. Stejný případ je i v oddělení EP, kde certifikace jsou prováděny organizací Vehicle Certification

Agency (VCA).

V oddělení EG je Single sourcing zapříčiněn především testováním vozů, které jako jediná může provádět firma TÜV SÜD. V pododdělení EGV je zase zapříčiněn jedinečnými technickými postupy.

Útvar EB využívá ke své práci jedinečný software, což je hlavní příčinou výskytu Single sourcingu v tomto oddělení.

V útvaru ES je Single sourcing způsobem především strategickým partnerstvím v rámci různých projektů.

Single sourcing v útvaru EE zapříčiněn hlavně strategickým partnerstvím v rámci vývoje mobilních aplikací.

Single sourcingu v Útvaru ED vzniká především z důvodu utajení.

## **5 Návrhy opatření ke zvýšení efektivity**

Nákupní strategie Škoda Auto je v posledních letech do jisté míry přehodnocována a přesouvá se z oblasti operativního zásobování do oblasti strategického řízení. Je nutné definovat opatření k optimalizaci vedoucí k eliminaci single sourcingu. Detailní rozpracování úspor zahrnuje jak finanční vyčíslení, tak i operativnost, včetně časové úspory. Funkční vyjádření v případě aplikace k vícenákladům, navrhnout opatření vedoucí k uskutečnění optimalizace. Pravidelný, průběžný reporting o aktuálním stavu projektu, to je popis aktuálního stavu, benchmarking, analýza příležitosti i možností a definování opatření k optimalizaci. Definování časových, personálních a finančních kapacit vedoucích k optimalizaci. Důležitým faktorem, který by měla strategie nákupu zohledňovat, je rovněž i aspekt stability dodávek a výroby. Na realizaci úkolů plynoucích z nákupní strategie musí být úzce vázány systémy motivující pracovníky, především řídící.



| Porovnání Single Sourcingu |                       |  |
|----------------------------|-----------------------|--|
| Název Oblasti              | Zahrnutá oddělení     | Důvod  |
| ŠKODA MOTORSPORT           | EM                    | Single sourcing se zde vyskytuje ve formě homologací u FIA |
| TECHNICKÝ VÝVOJ            | EP,EG,EGV,ES,EB,EE,ED | Single sourcing se zde vyskytuje                           |
| FORWARD SOURCING           | EK                    | Single sourcing se nevyskytuje                             |

Obrázek 5 - Porovnání Single Sourcingu ve třech sledovaných oblastech

### Nákup pro technický vývoj

V technickém vývoji je vhodné doporučit aktivní vyhledávání nových dodavatelů, a tím tak dochází k rozšiřování nabídky. Současná situace vyžaduje překonání stávající pasivity. Scouting dodavatelů je v současné době již zaveden v řadě závodů automobilového průmyslu. Pasivita při vyhledávání dodavatelů je jedním z faktorů podporující výskyt případů Single sourcingu v technickém vývoji. Vhodné by bylo rozšíření možné spolupráce s ostatními značkami koncernu Volkswagen, který zajišťuje scouting nových dodavatelů. Je rovněž nutno posuzovat vstupní materiál, který má pro potřeby technického vývoje strategický význam, a to z pozice nakupujícího. Jedná se o tržní situaci, kdy je zejména omezený počet potencionálních dodavatelů. Vystávají tu i technické, finanční a investiční bariéry. Při objednávání sortimentu, u kterého se nejedná o unifikovaný a na trhu běžně dostupný materiál. Důvody jsou technické, výrobní, legislativní apod. Musím upozornit, že by bylo vhodné vyhledat nově začínající podniky (START-UP), které by mohly pro Škodu Auto a.s. vytvořit dlouhodobější partnerství. Nedají se ale vyloučit určité obtíže, že při velké vyjednávací síle nových dodavatelů vznikne problém jak v technických, tak i obchodních bodech, časová náročnost vyjednávání a zpravidla při nastartování spolupráce jsou potřebné ústupky i kompromisy.

V odděleních stavby prototypů a modelů (EGV) a koncepčního vývoje (EB) ovšem nelze Single sourcing eliminovat z důvodu jedinečného „know-how“ a softwaru, který nemůže žádný jiný dodavatel poskytnout. Rovněž nelze eliminovat Single sourcing v oddělení vývoje podvozku a agregátu (EP), které spolupráce s britským vládním certifikačním úřadem (VCA), který jako jediný poskytuje homologace

v tomto směru.

### **Nákup pro Škoda Motorsport**

Single sourcing ve Škoda Motorsport je ovlivněn především spoluprací se světovou automobilovou federací (FIA), která jako jediná poskytuje homologace vozů pro účast v rallye WRC2. Neexistuje tedy alternativní dodavatel, který by mohl poskytnout homologace pro účast v této rallye.

Single sourcing ve Škoda Motorsport tedy zcela nelze eliminovat. Lze ovšem navrhnout určitou kooperaci mezi závodními týmy účastníci se rallye WRC2. Spolupráce by spočívala v nákupu dílů u jednoho určeného dodavatele. Došlo by tak k zjednodušení a zvýšení efektivity nákupního procesu. Na druhé straně by došlo k přílišné unifikaci autodílů pro různé typové značky vozů.

### **Forward sourcing**

V procesu Forward sourcing se single sourcing nevyskytuje. Systém je nastaven tak, aby v každé nákupní situaci existoval alternativní dodavatel. Stejně jako v technickém vývoji bych doporučil aktivní vyhledávání dodavatelů po celém světě. Podle mého názoru je k uvážení přilákání dodavatelů z Číny na tuzemský trh. Čínský průmysl se nezabývá ochrannou duševního vlastnictví, protože kopírování úspěšného designu od jednotlivých autodílů po kompletní vozy je zcela běžné. Tyto díly mají rovněž nižší nákupní cenu. V budoucnu by stálo za úvahu včlenit tyto dodavatele do tuzemského auto průmyslu, ale po vyřešení otázek duševního vlastnictví a dodržení požadované kvality. Také je nutné s pomalu počínajícím trendem, se soustředit na vzrůstající službu „Carsharing, což je služba zajišťující sdílení aut. Tato služba bude do budoucna vzrůstat, protože pro uživatele skýtá snížení investičních a provozních nákladů oproti vlastnictví svého vozu. Zapojení Auto Škody a. s. do těchto služeb by v budoucnu mohlo ovlivnit sortiment objednávaných dílů a tím ovlivnit i samotný Forward sourcing.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo charakterizovat proces nákupu se zaměřením na různé metody, vyhledat a posoudit vzorové nákupní procesy Single sourcingu, analyzovat vhodnost použití této nákupní metody a navrhnout řešení za účelem eliminace Single sourcingu v nákupním procesu Škoda Auto a. s.

V úvodní, teoretické části, je vysvětlena základní charakteristika procesu nákupu, jeho požadavky a funkce, nákupní strategie a cíle. Bylo provedeno posouzení nákupních rizik a nákupní strategie z různých pohledů.

Dále zde byla uvedena analýza nákupního trhu a kroky vedoucí k volbě dodavatele, vyjednávacích prostor a zohlednění rizik. Dále kroky vedoucí k vystavení objednávky až po přejímku dodaného materiálu.

V další části bakalářské práce je prezentace nákupu Škoda Auto a. s., jeho úkoly, řízení a činnost spojená s vystavením objednávek a rámcových smluv, včetně útvarů odpovědných za smluvní vztahy s dodavateli. Spolupráce útvaru BNK s vývojem a výrobou, včetně technické podpory

Následně byla provedena analýza aktuálního stavu Single sourcingu Škoda Auto a. s. včetně nalezení hlavních důvodů jeho vzniku se zaměřením na technický vývoj, Škoda Motorsport a Forward sourcing. Současně je zdůvodněno, proč se zde Single sourcing vyskytuje a také důvody, které vedou k jeho využití v rámci nákupní činnosti. K ucelenému pohledu na problematiku uvedeny příklady single sourcingu.

Závěrečná část je soustředěna na návrhy a opatření ke zvýšení efektivity a zároveň snížení Single sourcingu u nákupního oddělení Škoda Auto a. s. Uvedeny jsou návrhy a řešení jak pro technický vývoj, tak i pro samotný Motorsport.

V této práci jsem se snažil popsat výskyt Single sourcingu, který je nežádoucí, ale v některých případech je nezbytný z důvodů úzké specializace v rámci objednávaných dílů a služeb, ale i v operativnosti při nákupu. Je nutná jeho minimalizace, při zajištění stability a kvality vyráběných vozů společnosti Škoda Auto a. s. K provedení analýzy byly získány údaje z interních zdrojů Škoda Auto

a. s. Mladá Boleslav. Analýzou byly zjištěny, zhodnoceny a stanoveny nákupní možnosti podniku, případně nedostatky a současně doporučeny opatření na jejich odstranění, které mohou snižovat ve svém důsledku konkurenceschopnost celého podniku.

## Seznam použité literatury

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

ARJAN J. VAN WEELE. *Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*. 5th ed. Andover: Cengage Learning, 2010. ISBN 9781408018965.

AXELSSON, Björn, Frank. ROZEMEIJER a Finn. WYNSTRA. *Developing sourcing capabilities: creating strategic change in purchasing and supply management*. New York: John Wiley, c2005. ISBN 0470850124.

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

PAQUETTE, Larry. *The sourcing solution: a step-by-step guide to creating a successful purchasing program*. New York: American Management Association, 2004.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1. vyd. 2007, ISBN 978-80-247-1911-5.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.

COUSINS, P., LAMMING, R., LAWSON, B., SQUIRE, B. *Strategic Supply Management: Principles, Theories and Practice*. 1. vyd. Pearson Education Limited, 2008, ISBN 978-0-273-65100-0.

HARDING, M., HARDING, M. L. *Purchasing*. 2. vyd. New York: Barron's business library, 2001, ISBN 0-7641-1405-0.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H.

Beck, 2.vyd. 2006, ISBN 80-7179-453-8.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-336-3.

Interní materiály Škoda Auto a.s.

TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. *Nákupní marketing*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-85623-96-X.

Doprava v praxi [online] 2016 [cit. 2016-12.21]. Dostupné z: <http://doprava.vpraxi.cz/>

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1 - Přehled mezinárodních podmínek platných pro přepravu zboží .....  | 19 |
| Obrázek 2 - Schéma technického vývoje (2017) .....                            | 25 |
| Obrázek 3 - Příklad značení FIA .....   | 33 |
| Obrázek 4 - Přehled příčin výskytu single sourcingu v technickém vývoji ..... | 39 |
| Obrázek 5 - Porovnání Single Sourcingu ve třech sledovaných oblastech .....   | 41 |
| Obrázek 6 - Příloha č. 1  |    |
| Obrázek 7 - Příloha č. 2  |    |
| Obrázek 8 - Příloha č. 3  |    |

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

|                                  |  |               |      |
|----------------------------------|--|---------------|------|
| AUTOR                            | Doležal Milan  |               |      |
| STUDIJNÍ OBOR                    | 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu  |               |      |
| NÁZEV PRÁCE                      | Single sourcing v procesu nákupu automobilového průmyslu   |               |      |
| VEDOUCÍ PRÁCE                    | Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D.   |               |      |
| KATEDRA                          | KLAT - Katedra logistiky, kvality a automobilové techniky  | ROK ODEVZDÁNÍ | 2019 |
| POČET STRAN                      | 47   |               |      |
| POČET OBRÁZKŮ                    | 4  |               |      |
| POČET TABULEK                    | 5  |               |      |
| POČET PŘÍLOH                     | 3  |               |      |
| STRUČNÝ POPIS                    | <p>Tématem bakalářské práce je single sourcing v procesu nákupu automobilového průmyslu. V úvodu práce je popsán nákupní proces a nákupní marketing. Dále práce rozebírá rizika, nevýhody, výhody strategie single sourcingu, jak z pohledu vnitřních záležitostí Škoda Auto a.s., tak i z pohledu vnějšího vztahu mezi podnikem a jeho tržním okolím. Analýza single sourcingu se zaměřuje na jeho výskyt v oblasti technického vývoje, který zahrnuje i Škoda Motorsport a oddělení Forward Sourcingu. V závěru práce jsou uvedeny návrhy na snížení počtu případů single sourcingu na jednotlivých útvarech Technickém Vývoje Škoda Auto.</p> |               |      |
| KLÍČOVÁ SLOVA                    | Nákupní strategie, Škoda Auto a.s., Nákup, nákupní marketing   |               |      |
| PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne |  |               |      |



## ANNOTATION

|  |  |             |      |
|--|--|-------------|------|
| <b>AUTHOR</b>                                | <b>Doležal Milan</b>   |             |      |
| <b>FIELD</b>                                 | 6208R087 Business Management and Sales   |             |      |
| <b>THESIS TITLE</b>                          | <b>Single Sourcing in the automotive purchasing process</b>  |             |      |
| <b>SUPERVISOR</b>                            | Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D.   |             |      |
| <b>DEPARTMENT</b>                            | <b>KLAT -<br/>Department of<br/>Logistics, Quality<br/>and Automotive<br/>Technology.</b>  | <b>YEAR</b> | 2019 |
| <b>NUMBER OF PAGES</b>                       | 47   |             |      |
| <b>NUMBER OF PICTURES</b>                    | 4  |             |      |
| <b>NUMBER OF TABLES</b>                      | 5  |             |      |
| <b>NUMBER OF APPENDICES</b>                  | 3  |             |      |
| <b>SUMMARY</b>                               | <p>The theme of this thesis is the single sourcing in the process of purchasing the automotive industry. The purchase process and shopping marketing are described in the introduction of this thesis.</p> <p>Furthermore, the thesis analyzes risks, disadvantages, advantages of single sourcing strategy, both from the internal point of view of Škoda Auto a.s. as well as from the perspective of the external relationship between the company and its market environment. Single sourcing analysis focuses on its occurrence in the field of technical development, which includes Škoda Motorsport and Forward Sourcing. At the end of the thesis there are proposals for reducing the number of single sourcing cases at individual departments of Škoda Auto Technical Development.</p> |             |      |
| <b>KEY WORDS</b>                             | Purchasing Strategies, Škoda Auto a.s., Purchasing, purchase marketing   |             |      |
| <b>THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: Ne</b> |  |             |      |