

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R163 Podniková ekonomika a finanční management

NÁKUP INVESTIČNÍHO MAJETKU A JEHO OPTIMALIZACE

Sabina KUČTOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Bc. Karina Benetti, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

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

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

V Mladé Boleslavi dne 3. dubna 2017

Děkuji Ing. Bc. Karině Benetti, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Velmi děkuji své rodině za podporu při psaní bakalářské práce, ale také za podporu během studia.

Dále bych chtěla poděkovat oddělení Všeobecného nákupu za spolupráci a poskytnutí informací během pobytu na tomto oddělení.

Obsah

Úvod.....	8
1 Investice.....	10
1.1 Investiční majetek.....	10
1.2 Rozdělení investic	10
1.3 Investiční proces	12
1.4 Předinvestiční fáze	13
1.5 Investiční fáze	14
1.6 Provozní fáze	15
1.7 Ukončení a likvidace	15
2 Financování investic	16
2.1 Vlastní zdroje	16
2.2 Cizí zdroje	17
2.2.1 Bankovní úvěry	18
2.2.2 Rezervy	19
2.3 Nestandardní zdroje financování.....	20
2.3.1 Faktoring.....	20
2.3.2 Forfaiting.....	21
2.3.3 Leasing	21
3 Nákup vany pro karosářské díly.....	23
3.1 Pojmy	24
3.2 Objednací návrh	25
3.3 Technické zadání	27
3.4 Výběr dodavatele	28
3.5 Jednací protokol.....	29
3.6 Výsledek.....	30
3.7 Cenové porovnání	31
3.8 Funkční porovnání.....	33
4 Návrhy na optimalizaci nákupního procesu	35
Závěr	41

Seznam literatury	44
Seznam obrázků a tabulek	45

Seznam použitých zkratk a symbolů

a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BA	všeobecný nákup
č.	číslo
ČJ	český jazyk
ČR	Česká republika
€	euro
inkl.	zahrnuto
JP	jednací protokol
např.	například
obr.	obrázek
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung
ŠA	Škoda Auto, a. s.
tab.	tabulka
TZ	technické zadání
USD	americký dolar
viz.	to znamená
VW	Volkswagen

Úvod

Aby mohla každá firma vykonávat svou činnost, potřebuje vlastnit dlouhodobý majetek. Každý majetek se svým používáním opotřebovává a je potřeba ho obměňovat. K této obměně majetku je potřeba určitá výše finančních prostředků, která firma na výměnu použije.

První krok, který musí firma udělat je definovat investiční záměr. Podle zvolených kritérií si udělá průzkum trhu, aby zjistila, zda je investice proveditelná. Poté firma provede zhodnocení výhod a nevýhod a také provede zhodnocení finanční náročnosti investice a také firma zhodnotí, zda jí budoucí investice přinese prospěch. Důležité je také, aby si firma zvážila, jak danou investici bude financovat. Firma může pro financování použít vlastní nebo cizí zdroje. Z vlastních zdrojů se nejvíce používá nerozdělený zisk, který vychází z její samostatné činnosti. Z cizích zdrojů jsou nejčastěji používány bankovní úvěry, které poskytují banky a jsou stavěné na míru potřeb investice.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení výsledků analýzy procesu nákupu investičního majetku ve ŠKODA AUTO a.s. a včetně návrhů na jejich případné zlepšení. Proces nákupu probíhá na modelovém případě, který vychází z reálných postupů podle předpisů ŠKODA AUTO a.s. a při zjištění nedostatků navrhnout optimalizaci tohoto nákupu. Z důvodu utajení některých informací je modelová studie zjednodušena a jsou ukázány pouze základní kroky, který obsahuje každý obchodní případ, který se realizuje ve ŠKODA AUTO a.s. Optimalizace nákupu je chápána jako vytyčením hlavních problémů, se kterými jsem se setkala při zpracování případové studie. Protože případová studie je zpracována podle zkušeností ze skutečných obchodních případů, tak i případně vyskytující problémy se reálně objevují v celém nákupním procesu. Po definování hlavních problémů navrhnout jejich řešení a následně návrhy na jejich odstranění. Optimalizace by měla zjednodušit celý nákupní proces a hlavně zjednodušit práci jednotlivým nákupčím a tím i zrychlit celý proces projednávání obchodních případů. Tato práce je členěna do čtyř hlavních kapitol.

V teoretické práci je definován investiční majetek, jeho rozdělení a popis výběru investice. Následuje část, kde je popsána možnost financování investic.

Praktická část se zaměřuje na nákup investičního majetku ve ŠKODA AUTO a.s. Seznámím Vás s oddělením nákupu a pak s jednotlivými kroky, které zaručují nákup vybrané investice. Ze začátku jsou vysvětleny pojmy, se kterými budu v práci pracovat jako objednávací návrh, technické zadání, poptávkové řízení, jednací protokol a funkční porovnání. Metody, které v práci používám je cenové srovnání jednotlivých položek a funkční porovnání, ve kterém se porovnávají ceny u stejných položek u stejného dodavatele v delším časovém horizontu.

V závěru práce jsou definovány nejdůležitější problémy, se kterými jsem se při zpracování případové studie musela potýkat. Protože tyto dílčí problémy velmi ovlivňují celý nákupní proces. Ke každému problému bylo navrženo jeho optimální řešení, které by mohlo vést k jejich zlepšení a tím zároveň zlepšení celého procesu.

1 Investice

Investice jsou tvořeny podnikovými aktivy, proto jsou důležitou položkou pro podnik, protože bez dlouhodobého majetku nelze existovat.

1.1 Investiční majetek

Makroekonomie pojímá investici jako statky (Valach, 2006), které nejsou určeny pro přímou spotřebu a slouží k výrobě statků či k rozvoji nových technologií. Širší pojetí investice se dá chápat jako ekonomické činnosti, při nichž se subjekt (stát, podnik, jednotlivec) vzdává své současné spotřeby s cílem zvýšit produkce statků v budoucnosti.

Investice představují volné uložení peněžních prostředků, které budou v budoucnosti zhodnoceny. Při vynaložení těchto prostředků je očekáván určitý výnos, který sebou nese zlepšení současné situace. Investování s sebou nese určitou míru rizika.

Takto hovoříme o hrubých investicích, které se vyznačují jako celková částka přidaná ke stávajícím statkům v daném období. Čisté investice jsou hrubé investice snížené o odpisy.

Investice (Scholleová, 2009) můžeme obecně chápat jako statky sloužící k budoucímu prospěchu nikoliv k bezprostřední spotřebě. Finanční hledisko chápe investice jednorázově vynaložené finanční prostředky, které přinesou příjmy v období delší než 1 rok.

1.2 Rozdělení investic

Investice můžeme rozdělit podle několika hledisek:

Podle účelu investice (Scholleová, 2009):

- 1) interní – vznikají z podnikové potřeby tj. potřeba podniku zvýšit svou výrobní kapacitu;
- 2) externí – pro rozvoj technologií a přizpůsobení se trhu nebo vynucených investic, pomocí které, vznikají změnou legislativy.

Účetnictví rozděluje investice na:

- 1) dlouhodobý hmotný majetek (stavby, pozemky, movité věci);
- 2) dlouhodobý nehmotný majetek (software, licence);
- 3) dlouhodobý finanční majetek (know-how, vklady společníků, cenné papíry).

Daňový zákon č. 586/1992 Sb. nám určuje výši, od které můžeme jednotlivý majetek zařadit. Hranice pro zařazení majetku mezi dlouhodobý hmotný majetek je pořizovací cena vyšší než 40.000 Kč a pro dlouhodobý nehmotný majetek je pořizovací cena vyšší než 60.000 Kč. Pro oba druhy majetku platí, že musí být používány déle než 1 rok.

Investice nám slouží i k rozvoji podniku. Z tohoto hlediska dělíme investice na:

- 1) obnovovací – nutné k obnově zastaralého majetku;
- 2) rozvojové – zvýšení produkce podniku;
- 3) regulatorní – přizpůsobení legislativě.

Vliv více investic vzájemně:

- 1) Plně substituční – jedná se o vztah dvou investic, které se vzájemně vylučují. Důvodem vyloučení není nedostatek finančních prostředků, ale podstata investice. Podnik potřebuje stroj a volí si mezi více dodavateli.
- 2) Částečně substituční – dochází k tomu ve fázi prodeje, kdy si zákazník vybírá z několika produktů pouze jeden.
- 3) Nezávislé – probíhají 2 investice zároveň a nejsou na sebe vázány. Podnik nakupuje IT technologie a zároveň vozíky do výroby.
- 4) Komplementární – jsou to dvě investice, kdy nákup pouze jedné investice by nepřinesla takový úspěch jako nákup obou investic.

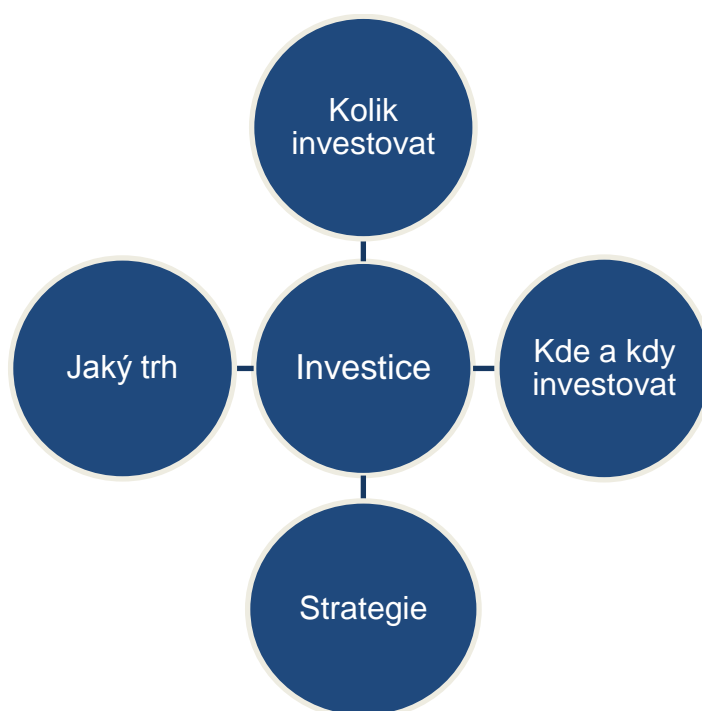
Věcná náplň investice:

- 1) Nové výrobní zařízení – nové zařízení nahradí stávající zařízení, avšak nebude vyrábět nový výrobek, ale slouží k zachování stávajících výrobků. Vede k úspoře nákladů.

- 2) Nový produkt – jedná se o komplexní aktivity, které slouží k uvedení nového produktu na trh.
- 3) Nové organizace – investuje se do IT technologií, aby se zlepšila komunikace ve firmě a bylo možné co nejrychleji zareagovat na problémy.
- 4) Nové trhy – proniknutí na zcela nový trh.
- 5) Nové okolí – podnik se snaží přizpůsobit měnícím se požadavkům, ať ze strany legislativy, ale také ze strany zákazníků např. snižování emisí.
- 6) Nová firma – aktivity směřující ke koupi nové firmy a tím se rozšíří současný podnik.

1.3 Investiční proces

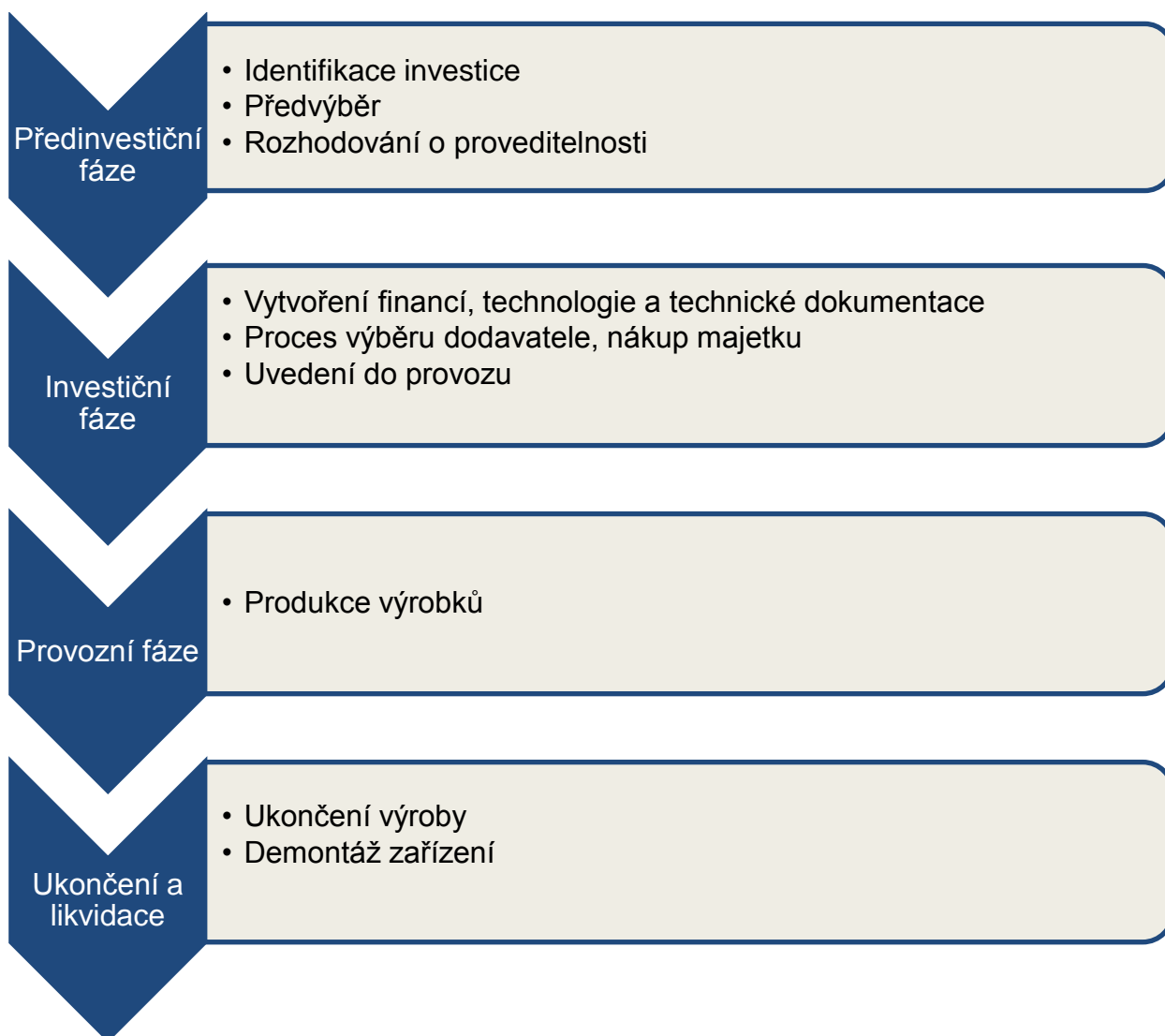
Nákup investic prochází náročným procesem. Pro úspěch je velmi důležitá příprava před uskutečněním nákupu. Podnik by si měl položit několik základní otázek, aby byla investice dobře zvolena. Na obrázku č. 1 jsou otázky, který by si měl podnik položit, než uskuteční danou investici.



Zdroj: Zpracování podle Polách, Drábek (2008)

Obr. 1 Základní otázky k dobře provedené investici

Investiční proces je rozdělen do čtyř základních fází. Každá fáze projektu je velmi důležitá a je nutné věnovat se každé zvlášť.



Zdroj: Zpracování podle Scholleová (2009)

Obr. 2 Fáze investičního procesu

1.4 Předinvestiční fáze

Cílem této fáze je co nejpodrobněji identifikovat investici a možné varianty. Náročnost fáze je dána spoluprací několika odborných pracovníků tj. techniků, ekonomů, kteří se přímo podílejí na daném projektu. Aby byl projekt úspěšný musí mezi těmito pracovníky probíhat bezproblémová komunikace.

Odborní pracovníci (Polách, Drábek, 2012) vybírají jednotlivé možnosti investice a postupně jsou z nich vylučovány nevhodné varianty. Aby projekt mohl vstoupit do investiční fáze, musí se rozhodnout, kam bude umístěn, navrhnout technickou

dokumentaci, podle které budou jednotliví dodavatelé vybráni. Důležitou součástí je zajistit finanční zdroje pro danou investici.

Tuto přípravu můžeme shrnout do 3 kroků:

A) Identifikace investice

Podnik sleduje a analyzuje podnikatelské okolí a snaží se o vytvoření co nejlepšího portfolia investice, hlediska efektivnosti a zajímavosti pro podnik. Samotná analýza může spočívat ve sledování veřejně dostupných informací např. nové produkty a technologie. Firma si může analýzu vypracovat sama, kde sleduje např. vývoj odvětví nebo marketingové trendy.

B) Předvýběr

Hledá se co nejlepší řešení na základě zpracování analýzy. Zde se rozhoduje, jestli se investice uskuteční nebo se zamítne.

C) Rozhodování o proveditelnosti

Rozhodování o proveditelnosti (Valach, 2006) shromažďuje všechny dostupné dokumenty pro správné rozhodnutí. Dokumenty obsahují technické i ekonomické analýzy. Důvody realizace investice, časový harmonogram, použité technologie a v poslední řadě také náklady, které zahrnují výši mezd a pracovní sílu pracovníků zajišťující investici. Investice v této fázi může být změněna dokonce i zrušena pokud se vyskytnou nejasnosti.

1.5 Investiční fáze

Tato fáze se zabývá (Kislingerová a kol., 2007) samotnou realizací investice. Cílem je uvést investici do samostatného provozu včas. Důležitý je časový harmonogram, který může zachytit vzniklé odchylky, které by mohly způsobit navýšení nákladů investice.

Ke konečnému uvedení do provozu vede ještě několik kroků. Musí být zvolen finanční, právní a organizační rámec. Tato fáze se také zabývá získání technologie, výběrem dodavatele, získáním majetku, zajištěním pracovní síly a posledním krokem je uvedení do provozu. Nedílnou součástí je neustálá kontrola probíhající investice.

1.6 Provozní fáze

Tato fáze se zabývá samotnou realizací investice. Cílem je uvést investici do samostatného provozu včas. Důležitý je časový harmonogram, který zajistí včasné zjištění vzniklých odchylek, které by mohli způsobit navýšení nákladů investice.

Problémy (Scholleová, 2011), které mohou nastat v této fázi, dělíme z časového hlediska na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé problémy souvisejí přímo se samotnou investicí. Zde vznikají problémy související s nedostatečným proškolením zaměstnanců nebo špatně provedené předání investice do provozu. Tyto problémy vznikají již při samotném plánování investice. Dlouhodobé problémy vznikají již při samotném plánování pořízení investice. Důvodem, proč tyto problémy vznikly, najdeme již v předinvestiční fázi.

1.7 Ukončení a likvidace

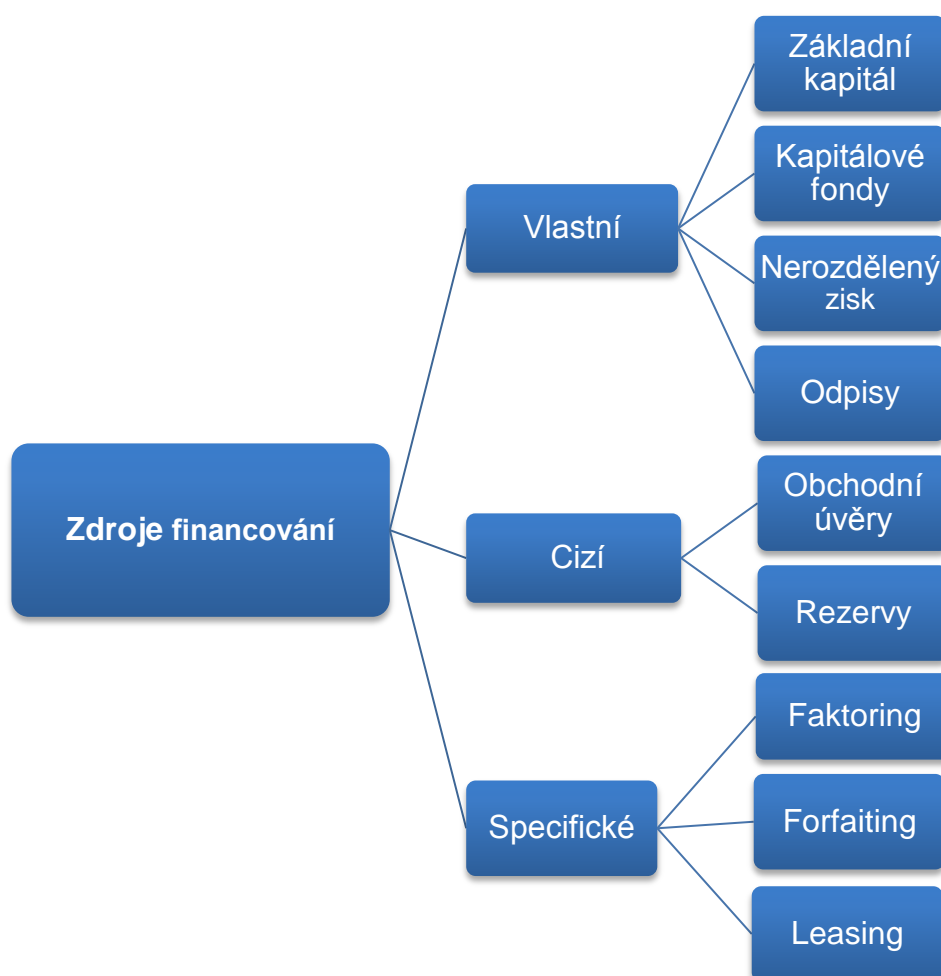
Ukončení a likvidace (Fotr, Souček, 2011) je poslední fáze života investice. Zde vznikají aktivity např. příprava demontáže a likvidace, sanační práce. Při likvidaci investice vznikají příjmy i výdaje. Příjmy jsou spojeny z prodeje likvidované investice a výdaje vznikají při samotné likvidaci. Tímto vzniká tzv. likvidační hodnota investice, která vzniká rozdílem mezi příjmy a výdaji z likvidace.

Proces ukončení a likvidace (Fotr, Souček, 2011) musí projít několika stupni schvalování. První krok, který se musí udělat je ten, že odborný útvar vyplní žádost na likvidaci dlouhodobého hmotného majetku. Tuto žádost vždy vyplňuje útvar, ve kterém se majetek používá. Druhý krok je stanovení komise, která bude posuzovat žádost o likvidaci, kterou podal odborný útvar. Po schválení žádosti nastává poslední krok a to je samotná likvidace, kterou provádí útvar k tomu určený. Po likvidaci majetku se musí provést změny v účetnictví, kterou má nastarost finanční útvar. Tímto se celý proces likvidace ukončí.

2 Financování investic

Aby mohl podnik realizovat investice, musí si zajistit zdroje jeho financování. Management podniku si může vybrat z několika variant (viz obrázek č. 3).

Finanční zdroje by měly být navrženy tak, aby zajistily finančně danou investici, ale měly co nejnižší náklady. Uskutečněná investice by neměla narušit finanční situaci podniku např. tím, že si firma zajistí na investici vysoký bankovní úvěr, který by jí dělal problém splácet.



Zdroj: Zpracování podle Bokšová (2013)

Obr. 3 Zdroje financování

2.1 Vlastní zdroje

Vlastní zdroje financování vznikají při založení podniku (Bokšová, 2013). Pokud se podnik rozhodne využít vlastní zdroje, jedná se o tzv. samofinancování (Dluhošová a kolektiv, 2010). Samofinancování má výhodu, že při jeho využití

neroste zadluženost podniku, ale nevýhoda je, že každý rok zisk nemusí být stabilní. Vlastní kapitál se skládá z několika složek:

- A) základní kapitál;
- B) nerozdělený zisk;
- C) kapitálové fondy;
- D) odpisy.

A) Základní kapitál

Je tvořen podílovými vklady společníků (Bokšová, 2013). Jednotlivé vklady se liší podle právní formy podnikání. Může být tvořen peněžitými i nepeněžitými vklady. Je považován za nejstabilnější položku vlastního kapitálu.

B) Nerozdělený zisk

Podnik si sám určuje (Bokšová, 2013), jak se ziskem naloží. Může s ním uhradit ztrátu z minulých let nebo vyplácet podíly na zisku. Hlavním cílem nerozděleného zisku je financování do investic. Považuje se nestabilní zdroj.

C) Kapitálové fondy

Nejsou tvořeny ze zisku vytvořeného podnikatelskou činností (Bokšová, 2013). Patří sem emisní ážio, přeceňovací rozdíly, které vznikají při přecenění některých druhů majetku a vklady společníků, které nesmějí být vloženy za účelem zisku.

D) Odpisy

Odpisy vyjadřují postupné opotřebení dlouhodobého majetku v peněžním vyjádření (Veber, 2012). Řadí se mezi stabilní zdroje. Hlavním cílem odpisů je přenesení ceny do nákladů podniku. Podnik si o využití odpisů rozhoduje sám. Hlavní výhodou odpisů je že nepodléhá zdanění jako zisk.

2.2 Cizí zdroje

Umožňují podniku rychleji investovat do obnovy zařízení nebo vstoupit na nové trhy (Režňáková, 2012). To způsobuje rychlejší rozvoj a růst hodnoty podniku.

Využití cizích zdrojů je pro podnik výhodnější (Kislingerová a kol., 2007), protože splácení úroků z poskytnutých úvěrů si podnik promítne do nákladů, které se

promítne do snížení daně z příjmu. Nevýhoda pro podnik je zvyšující se jeho zadluženost a možnost narušení jeho finanční stability.

Cizí zdroje se spojují s růstem nákladů a se zadlužeností se zvyšuje počet věřitelů. Pro správné využití cizích zdrojů platí pravidlo, že dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobými zdroji a krátkodobý majetek by měl být financován krátkodobými zdroji (viz obrázek č. 4). Pravidlem pro zařazení zdroje mezi krátkodobý a dlouhodobý je doba splatnosti. Pokud doba splatnosti je menší než 1 rok, jedná se o krátkodobý cizí zdroj. Pokud je doba splatnosti delší než 1 rok, jedná se o dlouhodobý cizí zdroj.



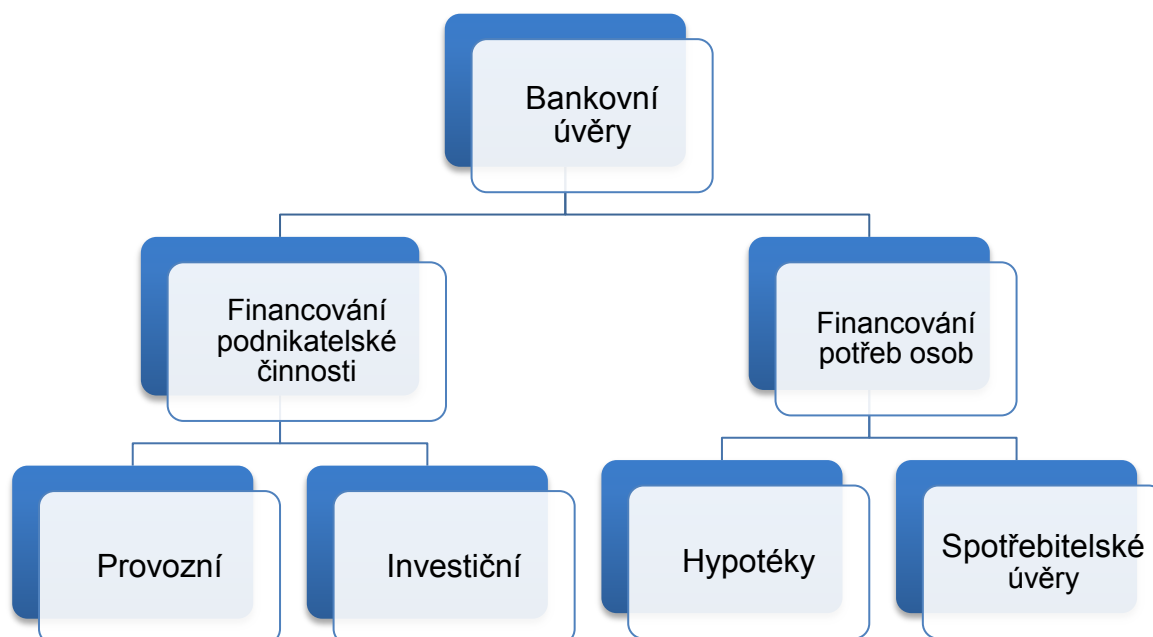
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 4 Rozdělení cizích zdrojů

2.2.1 Bankovní úvěry

Bankovní úvěry (viz obrázek č. 5) jsou nejčastější formou cizího zdroje (Veber, 2012). Úvěr je definován jako poskytnutí peněžních prostředků za předem stanovených podmínek. Bankovní úvěr musí mít písemnou formu, kde se obě strany zavazují k plnění předem stanovených podmínek. Základní princip je založen na tom, že věřitel se zavazuje poskytnout peněžní prostředky a dlužník je povinen v stanovených intervalech splácet peněžní prostředky. Každé poskytnutí

úvěru je spojeno s určitým rizikem, kdy věřitel požaduje vhodné krytí. Než se finanční instituce rozhodne poskytnout své finanční prostředky, musí mít informace, na co bude úvěr poskytnut.



Zdroj: Zpracování podle Mejstřík, Pečená, Teplý (2008)

Obr. 5 Rozdělení bankovních úvěrů

2.2.2 Rezervy

Na pojem rezervy můžeme mít dvojí pohled (Máče, 2013). První pohled je definice, která nám vymezuje pojem rezervu jako prostředek k pokrytí budoucích závazků nebo výdajů, u kterých známe účel a neznáme částku a období. Druhý pohled je definice, kterou nám určuje Mezinárodní účetní standard. Rezerva je závazek s nejistým časem a výší. Vykazuje se v rozvaze jako samostatný závazek.

Podle Bokšové (2013) dělíme rezervy na několik skupin, ale základní dělení je na:

- A) daňové;
- B) účetní.

A) Daňové (zákonné)

Jsou považovány za výdaje na dosažení, zajištění a udržení příjmu. Považují se za náklad, který snižuje základ pro výpočet daně z příjmu. Daňové rezervy mohou vytvářet všichni poplatníci daně z příjmu.

B) Účetní

Účetní jednotka účtuje o rezervách jako o nákladu, který neovlivňuje základ daně z příjmu. O účetních rezervách rozhodují pouze účetní jednotky.

2.3 Nestandardní zdroje financování

Nestandardní zdroje financování (Radová, Dvořák, Málek, 2009) nemůžeme zařadit do vlastních ani cizích zdrojů. Peněžní prostředky jsou získávány za specifických podmínek, protože se nabídky jednotlivých společností liší, proto finanční manažeři musí výběru věnovat zvýšenou pozornost. Nestandardní zdroje financování urychlují finanční zdroje a příznivě ovlivňují likviditu podniku. Mezi tyto zdroje zařazuje krátkodobé i dlouhodobé financování. V této kapitole se zaměřím na faktoring, forfaiting a leasing.

2.3.1 Faktoring

Hlavním principem faktoringu (Rejnuš, 2014) je převzetí nebo odkup malých krátkodobých pohledávek od specializované firmy bez možnosti zpětného postihu předešlých majitelů. Faktoringová smlouva se uzavírá mezi věřitelem a faktoringovou firmou. Věřitel předá všechny faktury firmě i s odesílaným zbožím. A faktoringová firma připíše na účet věřitele výnos a nebo vymáhá danou pohledávku.

Pohledávky mohou být odkoupeny pokud splňují tyto podmínky (Radová, Dvořák, Málek, 2009):

- 1) Doba splatnosti nesmí přesáhnout 180 dní;
- 2) Pohledávka vznikla bez uzavření dodavatelského úvěru;
- 3) Pohledávka nesmí mít právo třetí osoby;
- 4) Možnost postoupení pohledávky.

Mezi hlavní výhody faktoringu patří rychlé získání finančních prostředků, aniž by rostla zadluženost podniku. Jako další výhodu můžeme zařadit získání peněžních zdrojů s možností zachovat výrobu, prodávat produkty a tvořit tak pohledávky.

Faktoring má i své nevýhody. Mezi největší nevýhodu patří snížení zisku společnosti. Ke snížení zisku dochází z důvodu vysokých provizí a poplatků od faktoringové společnosti, proto faktoring je více nákladný než úvěr od bank. Mezi další nevýhodu můžeme zařadit platnost smlouvy. Smlouva je sjednána na určitou

dobu a podnik musí postupovat veškeré pohledávky faktoringové firmě, i když to pro podnik nebude výhodné.

2.3.2 Forfaiting

Forfaiting je odkup splatných střednědobých nebo dlouhodobých pohledávek (Rejnuš, 2014) v budoucnu. Princip uzavření smlouvy je podobný jako u faktoringu, ale rozdíl spočívá v tom, že smlouva se vztahuje na celý obchodní případ tzn. "případ od případu".

Aby mohl podnik svou pohledávku postoupit forfaitingové firmě musí splňovat tyto kritéria (Polouček, 2006):

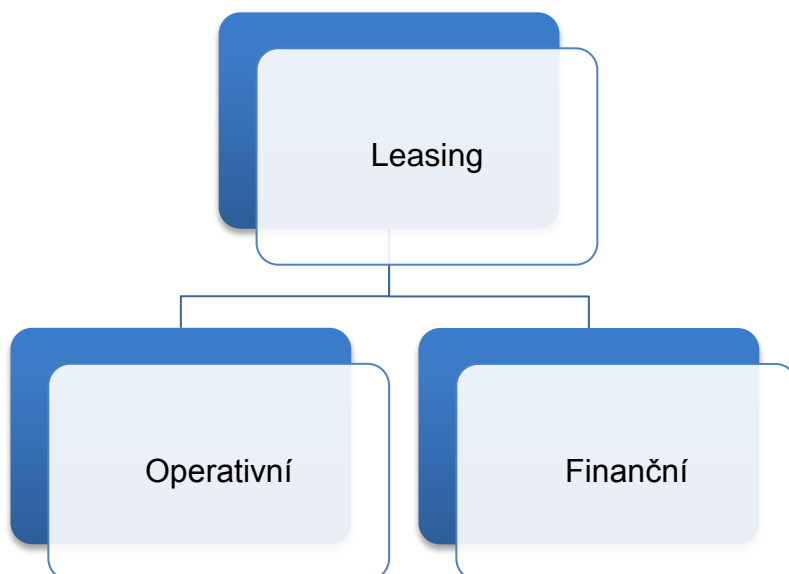
- 1) Splatnost pohledávky je minimálně 90-180 dní;
- 2) Pohledávka musí být zajištěná, např. směnka, která je ručena bankou, bankovní záruky;
- 3) Pohledávky musí být denominované ve volně směnitelných měnách;
- 4) Pohledávka musí dosáhnout určité výše (200 tisíc USD).

Mezi výhody forfaitingu patří možnost získání finančních prostředků po předložení dokumentů (objednávka, faktura). Je také možné nabídkou odběrateli odloženou platbu nebo snížení rizika, které vznikne kurzovými rozdíly.

Největší nevýhodou forfaitingu je vysoká cena, která neodpovídá nabízeným službám, protože forfaitingové firmy si musí vytvářet rezervu, pro případ nesplacení pohledávky. Nevýhodou může být výše pohledávky, aby mohl podnik pohledávku postoupit forfaitingové firmě musí dosáhnout určité výše a ne každý podnik takové výše dosáhne.

2.3.3 Leasing

Leasing je specifická forma (Marek a kolektiv, 2009), jak pronajmou dlouhodobý majetek. Podnik může uskutečnit svou investici, i když nemá dostatek finančních prostředků. Principem leasingu je poskytnutí nájemci majetek za předem sjednanou částku a dobu (určitá nebo neurčitá). Po uplynutí sjednané doby je možnost převodu majetku do vlastnictví nájemce. Na rozdíl od ostatních zdrojů financování, smlouvu uzavírají 3 strany (majitel, zprostředkovatel a příjemce).



Zdroj: Vlastní

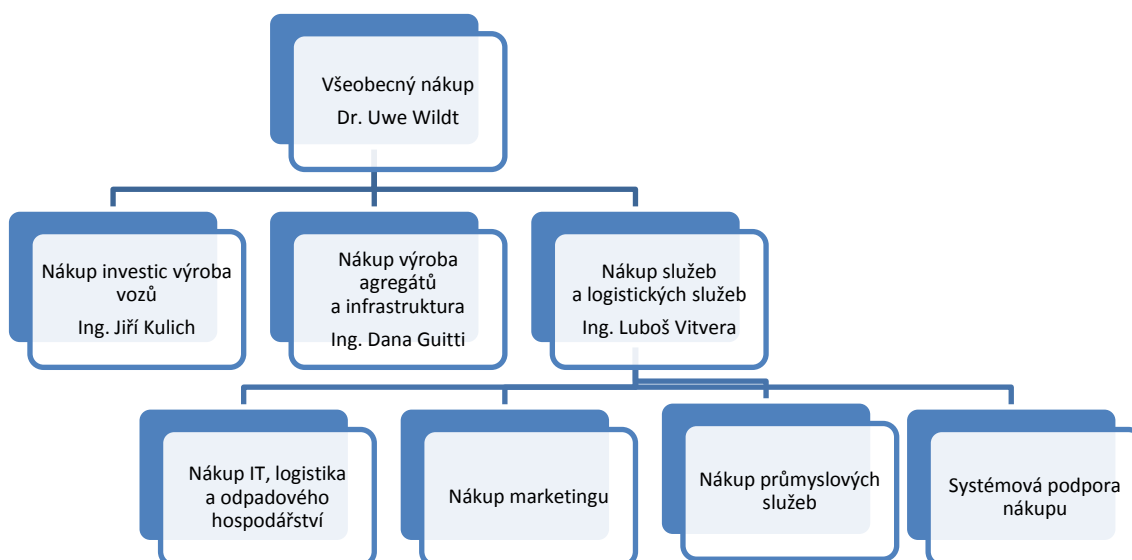
Obr. 6 Rozdělení leasingu

Operativní leasing (Scholleová, 2009) se zabývá krátkodobým pronájmem, kde majetek má delší životnost než dobu užívání. Leasingové společnosti nabízejí různé služby spojené s údržbou majetku. Po uplynutí sjednaného nájmu se vrací majetek zpět k pronajímateli. Zde nedochází ke změně vlastnických práv. Na rozdíl finanční leasing se zabývá dlouhodobým pronájmem. Pronajímatel má ve své režii všechny náklady spojené s údržbou majetku. Po uplynutí nájmu dochází většinou k odkupu majetku a tím pádem i ke změně vlastnických práv.

3 Nákup vany pro karosářské díly

V této kapitole Vám představím základní rozdělení nákupu (skoda.auto.cz) ve firmě ŠKODA AUTO a.s., budu se věnovat především všeobecnému nákupu, protože modelový příklad se zpracovává právě na tomto oddělení. Poté se budu věnovat jednotlivým krokům nákupního procesu, který vede k nákupu dané investice, což je v mém případě nákup mycí vany.

Nákup ve ŠA se dělí na 7 pododdělení (viz obrázek č. 7) včetně nákupu výroby agregátů a infrastruktury, ve které vykonávám praxi. Naše pracovní skupina se zabývá nákupem strojů a náhradních dílů, nákupem staveb a zajištění ostatních aktivit nevýrobního charakteru.



Zdroj: oficiální stránky ŠA

Obr. 7 Organizace všeobecného nákupu

Než se začnu věnovat samotnému nákupnímu procesu, uvedu rozdělení nákupního managementu hodnotových hranic, které určují rozdělení jednotlivých případů. Podle těchto hodnotových hranic odborný útvar určuje, do které skupiny případ bude zařazen. Tento postup je jednotný v celém koncernu Volkswagen.

Skupiny dělíme (skoda.auto.cz) na:

- A) C-Teile Management;
- B) B-Teile Management;

C) A-Teile Management.

A) C-Teile MANAGEMENT

Tato nákupní skupina zpracovává projekty pod 5 000 EUR. V C-TEILU se neprovádí výběrová řízení.

B) B-Teile Management

B-TEILE zpracovává obchodní případy v hodnotové hranici od 5 001 EUR do 49 999 EUR. Při dosažení této hranice se musí vypsát výběrové řízení. Výběrové řízení provádí odborný útvar, který danou věc poptá u vhodných dodavatelů. Aby byl požadovaný případ zpracován, musí odborný útvar předložit minimálně jednu technicky vyhovující nabídku a automaticky se vystavují objednávky.

C) A-Teile MANAGEMENT

Zde se zpracovávají případy, které přesáhnou hodnotovou hranici 50 000 EUR. Protože tento proces je náročnější, než při zpracování v předešlých skupinách je důležitá spolupráce všech zainteresovaných osob. Odborný útvar připraví technické zadání a také navrhne jednotlivé dodavatele, které předá jednotlivým nákupčím. Protože tento proces je složitý, tak jednotlivé kroky nákupního procesu popíši na modelovém případě.

3.1 Pojmy

Nejdříve bych vysvětlila pár pojmů, které budu nadále používat. Těmito pojmy se rozumí:

- objednávací návrh – na základě tohoto dokumentu nákupčí vystaví objednávku. Každý objednávací návrh musí projít několika schvalovacími procesy, který provádí odborný útvar a poté se uvolní peněžní prostředky (viz obrázek č. 9);
- rozpočet – peněžní prostředky pro realizaci investice;
- technické zadání – dokumenty, které firmy potřebují ke sestavení jednotlivých nabídek;
- poptávka – rozeslání technického zadání pro daný okruh dodavatelů;
- nabídka – vyžádá si ji nákupčí. Nabídka je vždy nezávazná;

- Vergabevorschlag – dokument, který zachycuje technické hodnocení všech došlých nabídek. Zde odborný útvar vyhodnotí, jaký dodavatel splnil technické parametry a který ne;
- cenové jednání – nákupčí jedná s potenciálním dodavatelem o nejlepší ceně, který může dodavatel poskytnout;
- jednací protokol – dokument, ve kterém dodavatel svým podpisem potvrdí ujednané položky;
- prezentace – konečný krok, kde se schvaluje daný případ. Schvalování probíhá podle hodnotových hranic (viz obrázek č. 8);
- objednávka – právní vztah mezi ŠA a dodavatelem.

BTM	Direkt	Lokální Meeting	Pre Meeting	CSC
<ul style="list-style-type: none"> • 5.000 - 50.000 EUR • Schvalování prostřednictvím dvou koordinátorů 	<ul style="list-style-type: none"> • 50.000 - 100.000 EUR • Schvaluje nákupčí a vedoucí nákupu 	<ul style="list-style-type: none"> • 100.000 - 750.000 EUR • Schvalují dva vedoucí nákupu (vedoucí a koordinátor) 	<ul style="list-style-type: none"> • 750.000 - 2.000.000 EUR • Schválení koncernem VW 	<ul style="list-style-type: none"> • $2.000.000 \leq x$ • Schválení koncernem VW

Zdroj: oficiální stránky ŠA

Obr. 8 Hodnotové schvalování prezentací

3.2 Objednací návrh

Než se začne projednávat jednotlivý obchodní případ, je nutné, aby nákupčí obdržel tzv. košík. Ve ŠKODA AUTO a.s existují dva druhy objednacích návrhů. První druh je režijní košík, který se používá pro malé objednávky a většinou slouží pro obchodní případy, kde se požaduje objednat nářadí nebo náhradní díly pro stroje. Druhý objednávací návrh je investiční, ten se týká i mé případové studie. Investiční návrh se od režijního návrhu liší tak, že investiční návrh navíc obsahuje specifické číslo, pod kterým je investice vedena v celém koncernu VW a také název projektu. Tyto údaje na režijním návrhu nenajdeme.

Objednací návrh je dokument, ve kterém je napsáno oddělení, které požaduje danou investici, číslo pod kterým je investice evidovaná, název požadované

investice. Dále návrh obsahuje předmět dodávky, (většinou je tento název v německém jazyce), rozpočet na požadovanou investici a také termín dodání, který se objeví v jednacím protokolu a v objednávce.

Schvalování objednacích návrhů probíhá na několika stupních. Schvalování začíná na oddělení, který potřebuje objednat investici a za oblast uvolnění finančních prostředků se vyjadřuje ve ŠKODA AUTO a.s. oddělení controllingu. Takto schválený objednacím návrh se posílá nákupčímu, který zahájí nákupní proces.

ŠKODA

Objednacím návrh BWA číslo
Bestellvorschlag Nr. 1002096829

Název nákup. košiku
Einlosof Wagenname Waschanlage Harterei

Termín vytvoření / Bestellvorschlagdatum: 15.10.2015

Žadatel/Antragsteller P
Příjemce/Endempfänger P

Útv./OE **PPK-G(8223)** Plánování výroby převodovek
Útv./OE **PPK-G(8223)** Plánování výroby převodovek

BWA
Název BWA/BWA Name
pozice BWA/Position Nr
Název poz. BWA/Technische Beschreibung
M-Projekt
SPP prvek
Název/Bezeichnung des M-Projektes
Titul/Dt

012289
Obnovy v oblasti výroby komponentů- 2015
0003
Obnova pracího stroje- po tryskačích
M.000046.012.000200
P.012289.003.02096829
Erneuerung der Techn. in der Aggregateba
4130

Text pro schvalování/Text für Genehmigung

Přehled položek / Positionsüberblick

Předmět dodávky Lieferungsgegenstand				Množství Menge	MI ME	Cena za MI Preis für ME	Termín dodání Anliefertermin
1 Waschanlage Harterei				1	KS		30.06.2016
Název/objed. kontrakt/příjemce Kontozahl	Zakázka Auftrag	Útv. Konto	Proc. Prozent				
8223		820000	100,00				

Schvalování/Bestätigung
Status/Stand: Povoleno

Upozornění: přehled schvalovatelů může být během schvalování změněn vlivem provedených změn na koši

- ZSRM_SC_AGENT_KOORD_DNV_1 19.10.2015 15:22:47 Rozhodnutí uživatele: Schváleno
- ZSRM_SC_AGENT_VEDOUCI_OF 19.10.2015 16:15:16 Rozhodnutí uživatele: Schváleno
- ADHOC 29.10.2015 09:44:35 Rozhodnutí uživatele: Schváleno
- ZSRM_SC_AGENT_OEL_1 20.10.2015 12:20:09 Rozhodnutí uživatele: Schváleno
- ZSRM_SC_AGENT_CO_DNV_1 23.10.2015 15:10:48 Rozhodnutí uživatele: Schváleno
- ZSRM_SC_AGENT_EUA 26.10.2015 08:40:25 Rozhodnutí uživatele: Schváleno

Zdroj: oficiální stránky ŠA

Obr. 9 *Objednacím návrh*

3.3 Technické zadání

Technické zadání je velmi složitý dokument, kde jsou podrobně popsány technické parametry, které musí investice splňovat. TZ vytváří odborníci zabývající se daným strojem a určený pro daný typ výroby. Protože účelem mé práce není detailní specifikace technickým parametrů, uvedu pouze základní prvky pro daný případ.

Technické zadání je tvořeno:

- A) specifikací dodávky;
- B) technickými parametry;
- C) termíny dodávky;
- D) podmínkami pro dodavatele.

Pro mojí případovou studii jsem definovala jednoduché TZ, které obsahuje základní prvky a požadavky, které jsou nutné pro poptávkové řízení.

Dodávka:

Mycí vana (viz. příloha č. 1) pro čištění opracovaných karosářských dílů, typ Octavia.

Parametry:

výrobní materiál nerezový;
výztuha vany;
trvání jednoho mycího cyklu 5min + sušení;
provedení tryskové mytí;
mycí cykly 80/den;
filtrace odpadní vody;
připojení na stávající vodní a odpadní potrubí.

Termíny:

Celozávodní dovolená 2017, závod Mladá Boleslav.

Dodavatel musí splňovat:

bezpečnostní normy ŠA;
veškeré zásahy do konstrukce řešit s odborným útvarem ŠA;
doprava do závodu ŠA;

záruka 24 měsíců;
dokumentace v ČJ;
zajištění montáže stroje v závodu ŠA.

3.4 Výběr dodavatele

Protože je cena nižší než jeden milion € nemusí se tento případ konzultovat s nákupčími, kteří pracují ve VW. Do okruhu dodavatelů byly nominovány celkem 4 dodavatelé. Tři dodavatelé jsou z České republiky a jeden dodavatel je z Německa. Výběr dodavatelů probíhá výběrem firem podle zkušeností z ostatních obchodních případů.

Obdrželi jsme čtyři nabídky, které můžeme vidět na obrázku č. 9. Tři nabídky byly technicky vyhovující a jeden dodavatel nevyhověl technickým požadavkům. Samotné cenové jednání bude probíhat pouze ze tří dodavatelů.

Návrh zadání/ Vergabevorschlag

K objednacímu návrhu č./zur Betriebsmittel-Anforderung Nr.:5555555				
Projekt č./Projekt-Nr.:VSK 22		Poptávka č./Anfrage Nr.:		
Předmět dodávky/Art der Arbeit oder Lieferung: Vana				
Účel práce nebo dodávky/Zweck der Arbeit oder Anschaffung: Umývání karosářských dílů po závěrečném opracování, typ praných dílů Octavie				
Technické zadání/Lastenheft:				
Poptané firmy/ aufgeforderte Firmen:	Rozsah verze, datum/Angebotsversion, Datum:	Celková částka/Gesamtpreis:	Technicky/ technisch:	
			v pořádku/l.O. -	není v pořádku/n.i.O.
ABC	15.3.2017	350.000 EUR	X	
ZYX	18.3.2017	428.023 EUR	x	
KLM	15.3.2017	550.850 EUR	x	
KPP	15.3.2017	489.364 EUR		x
Návrh zadání – vyhodnocení nabídek firmy/ Vergabevorschlagan Firma: Výše uvedená firma splňují technické a kvalitativní požadavky. Firma ABC,ZYX a KLM splnila všechny body technického zadání. Zařízení je schopná dodat v termínu. Firma KPP předložila pouze orientační nabídku, kterou po technickém jednání nebude dále upravovat.				
Cena/Preis:350.000 EUR				
Číslo nabídky ze dne/ Vergabegrundlage-Angebotbzw. Leistungsbeschreibung: 2005223357(15.03.2017) 2005226114 (18.03.2017)				
Zdůvodnění pro zadání popř. odmítnutí nabídek/BegründungfürVergabebzw. fürnichteingeholteWettbewerbsangebote: <i>Jedná se o vanu se speciálním typem mycího cyklu. Při instalaci vany bude možné využít stávajícího vodního a odpadového potrubí. Z důvodu speciální konstrukce se musí dodržet všechny parametry. Dle technika není žádná jiná firma schopna dodržet technické parametry. Firma ABC již dodává podobná zařízení do koncernu.</i> <i>Proto požaduje objednat od firmy ABC.</i>				
Místo/ Ort: Mladá Boleslav				
Datum/Datum: 20. 03. 2017		Podpis, imenovka, razítko/Unterschrift.		

Zdroj: Interní dokumenty BA

Obr. 10 Vergabevorschlag

3.5 Jednací protokol

Hlavním úkolem JP je dohodnutí se na konečné ceně za zařízení. Do JP doplníme tzv. target, který by firma měla splnit. Target je cena, za kterou si ŠA představuje daný majetek koupit (viz příloha č. 2-4). Určuje se vyhledáním procentní sazby u stejného zařízení od stejného dodavatele ve ŠA, který poskytl nejnižší nabídku. Pokud se stejný či podobný případ neprojednával v ŠA, tak se informace vyhledávají v celém koncernu VW. Princip určení targetu můžeme vidět v tabulce

č. 1. K dodavatelem poskytnuté slevě v procentech týkající se minulého případu se přičtou 2-3 %. Poté se z aktuální nejnižší nabídky odečtou příslušná procenta a tato částka se dá všem zúčastněným firmám.

Target se zadává u každého případu jinak. Souvisí to s počtem dodavatelů, pokud ve výběrovém řízení je pouze jeden dodavatel do JP se uvede target procentem a pokud je více dodavatelů určuje se target způsobem popsáním výše.

	Dodavatel		
	ABC	ZYX	KLM
Nabídka	350 000	428 023	595 610
Sleva z minulého případu	8%	-	-
Požadovaná sleva v %	10%	10%	10%
Výsledný target	315 000	315 000	315 000

Zdroj: vlastní, ceny uvedeny v eurech

Tab. 1 Určení targetu

Dalším úkolem JP je potvrzení termínů dodání, záruční doba, penále a platební podmínky. V modelovém případě budou platební podmínky takové, že dodavatel obdrží 100% peněz po dodání vany a po 2 týdenním bezporuchového provozu. Existuje samozřejmě více variant platebních podmínek, které bohužel nemůžu v práci uvést. Pokud dodavatel se všemi podmínkami souhlasí, podepíše JP a zašle ho zpět nákupčímu.

3.6 Výsledek

Po obdržení rozeslaných JP se připravuje prezentace, která se představí vedoucímu a dalším zainteresovaným osobám. Protože nakupovaná vana přesáhla hodnotu 100.00 EUR, případ se bude představovat na lokálním meetingu.

Podklady, které více popíšu dále, se prezentují na lokal meetingu, kdy nákupčí představí daný případ. Vedoucí a koordinátor prezentující skupiny vyjádří případné komentáře. V našem případě byl případ schválen. Zakázku dostane dodavatel ABC, kterému se telefonicky oznámí, že tuto zakázku dostal a výroba vany může

začít. Ostatním dodavatelům se pošle e-mail, ve kterém je oznámeno, že ve výběrovém řízení úspěšní nebyli. Neúspěšným dodavatelům nesmíme sdělit, jaký dodavatel byl úspěšný a ani jakou hodnotu měla nejlepší nabídka. Aby byl nákupní proces splněn, vystaví se objednávka, které se zašle dodavateli a tím nákupní proces končí. Další jednání je již v kompetencích odborného útvaru.

3.7 Cenové porovnání

Důležitou částí prezentace je cenové porovnání, kde jsou rozepsány jednotlivé položky, ze kterých se vana skládá a ty jsou jednotlivě naceněny (viz tabulka č. 2). V této části porovnáujeme ceny u všech dodavatelů, kteří jsou technicky vyhovující. Zde můžeme vidět, jak firmy nacení jednotlivé položky rozdílně. Pokud je cenový rozdíl velký můžeme uvažovat o tom, že firma chce získat co největší marži na této zakázce. Ceny, které jsou uvedeny v cenovém porovnání jsou uvedeny před cenovým jednáním i po cenovém jednání, kdy nám dodavatel poskytl slevu.

Při porovnání jednotlivých firem vidíme, že nejdražší položkou je vana. Nejdražší cenu má dodavatel KLM, která si v této položce může kompenzovat náklady za montáž. Dodavatel ABC má nejdražší dopravu. Důvodem takto vysoké ceny je ten, že se jedná o dodavatele ze zahraničí a tím je transport mnohem dražší než u dodavatelů ZYX a KLM, které jsou z ČR.

Popis	ABC		ZYX		KLM	
	Před jednáním	Po jednání	Před jednáním	Po jednání	Před jednáním	Po jednání
Základní zařízení	138 397 €	121 789 €	230 569 €	226 257 €	368 000 €	346 288 €
Software	50 864 €	44 760 €	45 769 €	44 913 €	60 589 €	57 014 €
Elektro	40 612 €	35 739 €	30 164 €	29 600 €	36 504 €	34 350 €
Rozvody	25 693 €	22 610 €	20 647 €	20 261 €	39 888 €	37 535 €
Napojení na stávající odpady	50 833 €	44 733 €	80 699 €	79 190 €	64 025 €	60 248 €
Montáž	15 866 €	13 962 €	10 547 €	10 350 €	9 786 €	9 209 €
Školení	18 050 €	15 884 €	6 931 €	6 801 €	10 365 €	9 753 €
Doprava	9 685 €	8 523 €	2 697 €	2 647 €	6 453 €	6 072 €
Cena před jednání	350 000 €		428 023 €		595 610 €	
Sleva v %		12%		1,87%		5,90%
Konečná cena		308 000 €		420 000 €		560 458 €

Zdroj: Interní dokumenty ŠA

Tab. 2 Cenové porovnání

3.8 Funkční porovnání

Velmi důležitou částí je také funkční porovnání. Ve funkčním porovnání se vyhledávají stejné položky u stejných případů, které se objednávali v minulosti (viz tabulka č. 3). Protože ve své práci uvádím pouze modelový případ, budou tato data zcela smyšlená.

Při nákupu vany pro karosářské díly si můžeme všimnout, že firma ABC má u všech položek nižší cenu než v projednávaném případě z roku 2015, i když firma nabídla stejnou slevu jako v roce 2015. Z funkčního porovnání můžeme také vysledovat, že firma od roku 2014 ceny snižuje, i když v roce 2013 nabídla nižší slevu než v roce 2015. Nejdražší položkou je samotná vana. Nejdražší byla v roce 2015. Důvod, proč došlo k nárůstu oproti roku 2013, mohou být jiné technické parametry než u van za rok 2015 a 2017. Naopak položky, které firma cenově nezměnila, jsou trysky a magnetické úchytky, které jsou od roku 2013 na stejné ceně. Z tohoto porovnání můžeme usoudit, že firmě záleží na tom, aby dostávala zakázky od ŠA.

	2017 00000	2015 1111	2013 22222
Thema / subject	Automatická vana	Automatická vana	Automatická vana
Datum	25.5.2017	30.12.2015	19.11.2013
Dodavatel	ABC	ABC	ABC
Sleva %	12,00%	8,00%	8,00%
Celková cena	308 000 €	433 333 €	367 895 €
Vana	121 789 €	123 965 €	90 587 €
Pumpa	3 983 €	4 856 €	5 641 €
Filtr	5 841 €	5 841 €	5 841 €
Oddělovač oleje	6 938 €	7 000 €	7 500 €
Vzduchový filtr	4 690 €	4 856 €	5 310 €
Topení	inkl.	inkl.	inkl.
Sušení horkým vzduchem	19 736 €	20 569 €	22 222 €
Trysky	19 736 €	19 736 €	19 736 €
Magnetické úchytky	885 €	885 €	885 €
Automatické vypouštění vody	33 189 €	40 556 €	42 569 €

Zdroj: Interní dokumenty ŠA

Tab. 3 Funkční porovnání

4 Návrhy na optimalizaci nákupního procesu

Nákupní oddělení je důležité pro chod celého závodu ŠA, nejen z důvodu zajištění každodenní dodávky materiálu pro výrobu vozů, ale také z důvodu zajištění výrobních zařízení a budov. Aby závod fungoval tak jak má, je potřeba, aby tento proces byl co nejrychlejší a nejsnadnější.

Nákupní proces je složitý z mnoha ohledů a má dané striktní předpisy, jak mají nákupčí postupovat. Podle vlastní zkušenosti vím, že tento proces je složitý a někdy se stane, že dodavatel nebo nákupčí nepochopí jednotlivé kroky, které po nich jsou požadovány

Při zpracování případové studie jsem narazila na několik problémů, které se vyskytují na skutečných případech. Nejprve se budu snažit definovat problémy a poté zkusím navrhnout jejich řešení.

Nejčastější problémy v nákupním procesu:

- roztřídování košíků ze zásobníků;
- nepřesnost s výběrem dodavatele (možnost určení dodavatelů stejných výrobků);
- neporozumění technickým požadavkům;
- nákupčí se nesespecializuje na pouze výrobní haly nebo druh investice;
- soustředění pouze na nejnižší cenu.

První problém, se kterým jsem se setkala, bylo nalezení správného košíku k projednávanému případu. V systému, kam se košíky zasílají, by měli přicházet přímo k jednotlivým skupinám nákupu, které jsou popsány výše. Bohužel se stává, že nákupčímu jsou do zásobníku zaslány košíky, které nepatří do jeho skupiny. Nákupčí musí jednotlivé košíky ručně roztřídovat a zasílat je do příslušných skupin, což zabere velké množství času.

Druhý problém jsem zaznamenala se sestavením okruhu dodavatelů. Dnes existuje mnoho dodavatelů, kteří se specializují na více výrobků, ale také jsou to zahraniční dodavatelé, kteří mají v České republice zástupce. Problém nastává, kdy z nezkušenosti nebo špatně pochopeného TZ jsou poptány dodavatelé, kteří se na danou investici nesespecializují. Nesprávně poptaný dodavatel nereaguje

a nákupčí nevím, jestli poptávku dostal nebo ne. Druhá možnost kolize nastane, když nákupčí neví, jestli má poptat dodavatele v zahraničí nebo jejího zástupce v ČR, protože vnitřní směrnice určují, že se mají poptat oba dodavatelé. Problém je v tom, že ani jeden dodavatel neví, kdo se má do výběrového řízení přihlásit.

Třetí problém vzniká z mého pohledu na straně nákupčího. Nákupčí se zabývá správným výběrem dodavatelů, který vyplývá z technického popisu, který poskytuje odborný útvar. Bohužel se někdy stane, že nákupčí nerozumí těmto požadavkům. Problém nastává, když porovnává jednotlivé položky z nabídky, aby mohl sestavit funkční porovnání. Často nastane situace, že nabídky neobsahují stejné položky a nákupčí neví, jaké položky jsou si podobné či dokonce stejné, jen se ukrývají pod jiným názvem. Toto porovnání položek zabírá na přípravě prezentace mnoho času a velmi to zdržuje celý případ.

Podle mých zkušeností tento problém nastává jen u ŠA. Nákupčí jsou sice rozděleny na skupiny podle hodnotových hranic, ale dále se v jednotlivých skupinách nesespecializují na jednotlivé druhy investic. Ve skupině, kde zpracovávám případovou studii, jsou nákupčí rozděleni jen podle specializace na stavby a investice a rozdělování jednotlivých případů záleží na domluvě mezi kolegy.

První problém, který jsem si definovala, neumí vyřešit pouze oddělení nákupu, ale je zde nutno přítomnosti odborníků z oddělení systémové podpory. Protože problém vzniká již u špatného označení od odborných útvarů, budu se snažit popsat řešení obou problémů.

Největší problém, který se na oddělení nákupu setkáváme je manuální zadávání všech potřebných informací do systémů. Pod manuálním zadáváním se rozumí ruční vkládání technického zadání do systému, který zprostředkovává poptávkové řízení. Dále také se ručně zadávají jednotliví dodavatelé, kteří se mají procesu výběru zúčastnit. Poté přichází na řadu samotné cenové vyjednávání, kdy se ručně vyplňují JP. Vyplnění JP trvá poměrně dlouhou dobu, protože se musí ručně vyplňovat informace o firmě a popisu obchodního případu.

Návrh mého řešení by byl, že do systému, který je k dispozici nákupčím by měly přístupy i technici, kteří by si pod čísla jednotlivých obchodních případů vkládali svá TZ. Návrh řešení u druhého problému je docela těžký úkol, protože systém

jednacích protokolů je zde zaveden a nikomu se nechce ho měnit. Jediný návrh řešení mě napadá, že výběrová řízení by mohla být řešena pouze soutěží přes systém. Tento systém soutěžení ve ŠKODA AUTO a.s. již funguje, ale je jen velmi málo využívám a má dané specifické požadavky, kdy se dá tento postup použít. Já bych navrhovala tyto podmínky upravit, aby byl dostupnější pro více obchodních případů. Problém ale nastává i ze strany dodavatelů, protože ne každý dodavatel má přístup do systému. Registrace je složitá a problémem je také jazyková bariéra, protože přihlášení do systému má na starost Volkswagen, který používá německý jazyk. Jediné řešení je zpřístupnění přihlašování i v českém jazyce. Tento krok by byl velice finančně náročný, a proto se mi zdá i nerealizovatelný. Protože úprava systému by musela proběhnout v celém koncernu a nevím, zda by s tímto krokem německý závod souhlasil.

Aby měl nákupčí lépe zorganizovanou práci, mělo by se v ŠA rozdělit jaký nákupčí bude nakupovat majetek. Jednotlivý majetek bych rozdělila na skupiny, např. jeden nákupčí by měl na starosti měřicí přístroje, druhý mycí vany atd. Bohužel toto řešení ve ŠA není možné z důvodu chybějícího personálu. A proto bych rozdělila nákupčí do skupin podle výrobních hal, do kterých by se majetek kupoval. Poté bych jednotlivým nákupčím stanovila výrobní halu, na kterou by se specializoval. Tento navrhovaný postup by mohl řešit i problém ze zasílání a roztřídování nákupních košíků v systému. Každý odborný útvar by věděl, jaký nákupčí se specializuje na jakou halu a jednotlivě by mu zasílal košíky. Díky tomuto návrhu by se předešlo zbytečnému ztrácení času jejich roztřídováním. Na tom řešení by se nemělo podílet jen oddělení nákupu, ale také lidé, kteří mají na starost tento systém, aby ho pomohli vylepšit a tím snížit i časovou náročnost.

Problémy, které vznikají při nákupu investic je určení a výběr správných dodavatelů. Protože existuje mnoho dodavatelů, kteří se zaměřují na určité druhy investic, je jejich výběr složitý. Na tento problém bych měla dva návrhy jak tento problém řešit. Problém, který se týká výběru dodavatele je také to, že se stále poptávají stále známí dodavatele, kteří spolupracují s ŠKODA AUTO a.s.

První řešení je stanovení určitého počtu dodavatelů, ke kterým by se již neposílaly jednacích protokoly, ale jednalo by se s nimi online. Zavedla bych systém, do kterého by dodavatelé své nabídky vložili a technici by rovnou z nich vybírali technicky vyhovující či nevyhovující. Protože, dnes dodavatelé zasílají své

nabídky nákupčím, které je zasílají zpět na odborné útvary, je tento proces z časového hlediska náročný, protože odborné útvary je po vyhodnocení zasílají zpět nákupčím a ty poté zahajují jednání.

Při technicky vyhovujících nabídkách by se rovnou dodavatelům ukázalo, že jsou vhodnými kandidáty a že mají zpracovat konečnou nabídku se svými cenami. Systém by rovnou vyhodnotil nejlepší nabídku. Dále bych v systému zavedla hodnotovou hranici, kdyby více dodavatelů zaslalo podobnou nebo stejnou cenu nabídky. Rozdíl bych nastavila na 10 000 korun či eur. Tyto dodavatelé, by soutěžily o to, kdo dá ještě nižší nabídku. Vítězem by se stal dodavatel, který by v časovém limitě nabídl nejnižší částku.

Druhé řešení této problematiky vychází z mé osobní zkušenosti. ŠA jedná v několika různých případech se stejnými dodavateli. Stanovila bych okruh dodavatelů ze zahraničí i z České republiky, kteří by byly automaticky vloženy do výběrového řízení. Výběrová kritéria by tvořili zkušenosti nákupu i z odborných pracovišť. Z nákupního hlediska bych stanovila ceníky, kdy by dodavatelé měli naceněné stroje, které ŠA objednává nejčastěji a tyto ceny by držela celý rok. Předešlo by se problémům, které se někdy vyskytnou, že firma během roku změní u stejných položek cenu zcela bezdůvodně. Tímto krokem bych zajistila stejnou cenu po celý rok a předešlo by se složitým vysvětlováním při prezentování případu, proč došlo během roku k navýšení cen jednotlivým dodavatelem. Druhé výběrové kritérium by byl názor odborného útvar na vybraného dodavatele. Útvar, by řekl, jestli stroje jsou od dodavatele kvalitní nebo jestli nejsou často poruchové a jestli dodání, opravy a komunikace s dodavatelem jsou v pořádku a nedochází k nějakým problémům. Tímto výběrem by se zajistilo, že by se eliminovali firmy, které mají ceny stanovené vysoko a nejsou kvalitní. Určení by byli cenově nejlepší, ale také se zárukou kvality dodaných investic.

Ve ŠKODA AUTO a.s. bych se snažila co nejvíce zapojit do poptávkového řízení zcela nové dodavatele. Protože stávající dodavatelé jsou mezi sebou informováni kdo a jaké zakázky dostává. Dalším problémem je, že někteří dodavatelé drží vysoké ceny pro ŠKODA AUTO a.s. a to většinou ve specifických případech, o kterých dodavatel ví, že existuje pouze on, kdo umí stroj vyrobit v potřebných kvalitách a pak není možnost jak s dodavatelem vyjednat co nejlepší ceny, protože ví o své konkurenční výhodě. Řešení tohoto problému, by bylo nalezení

dodavatele např. mimo Evropu, kde by byla výroba stroje za nižší pořizovací náklady.

Problém, kterému se nákupčí nevyhne, je nedostatečné vzdělání na technické úrovni. Mnohokrát se stane, že nákupčí při zpracování funkčního porovnání si neví rady s jednotlivými technickými pojmy, protože každá investice je specifická. Zlepšení bych navrhovala ve větším vzdělání v technickém směru. Vzdělání by probíhalo na úrovni toho, jaká investice nebo hala je v kompetenci nákupčího. Představila bych si, že nákupčí by absolvoval měsíc praxe na odborném útvaru. Dnes je sice odborné školení na odborných útvarech pro zaměstnance povinné, ale trvá pouze týden, což je dle mého názoru velmi krátká doba, aby poznal, jak se tam pracuje. Návrh na možnost dalšího vzdělání nákupčího by se týkalo vyslání na stáž do jiné koncernové firmy, aby nákupčí ve ŠKODA AUTO a.s. věděli, jak probíhá nákupní proces tam. Nejčastěji bych posílala zaměstnance do koncernu Volkswagen, protože s jejími nákupčími je nutné některé případy odsouhlasit. Toto vzdělávání se mi zdá velmi účinné a to hlavně z pohledu nákupčího ze ŠA, protože by věděli, jaké požadavky jsou kladeny na zpracování jednotlivých případů, a předešlo by se problémům, které občas ve ŠA nastávají při obhajobě prezentací nad 750 000 EUR, kdy nákupčí ve VW mají jiný názor na zpracování než naši nákupčí. Bohužel se někdy i stane, že němečtí kolegové případ vrátí a musí se celý projednat od začátku, což je velké časové zdržení a vede k problémům jak na oddělení nákupu, tak i mezi nákupem a odborným útvarem.

Náklady na tento druh vzdělání mimo území ČR by byly velmi vysoké, protože do nákladů musíme započítat přípravu smlouvy, které by zajistila možnost takovéto spolupráce. Náklady na přípravu musí zahrnovat cestování do koncernu VW, překladatelé, kteří by přesně věděli překlad pro českou i německou stranu, ale také zaplacení právních služeb. Důležité je také započítat uhrazení ubytování, zaplacení náklady na cestu za zaměstnance, který stáž absolvuje. Myslím si, že by se náklady vrátili v podobě nasbíraných zkušeností, které by jednotlivý nákupčí nasbíral a tyto zkušenosti by mohli vést ke zlepšení celého procesu.

Dalším krokem ke zlepšení je zapojení techniků, protože nákupčí při vyhledávání funkčního porovnání ztrácí hodně času, tím že se v nabídkách objevují jiné položky, které musí nákupčí složitě vyhledávat a srovnávat s podobnými případy. Technik by již při zaslání požadavku na nákup stroje přinesl sebou případy, které

se již v minulosti objednávali a nemusel je nákupčí složitě vyhledávat v systému nebo by byl schopen poradit nákupčímu při porovnání nabídek, jaké položky jsou stejné a které nikoliv.

Jsem si vědoma toho, že navrhované kroky ke zlepšení jsou z časového hlediska velmi náročné. Finanční hledisko mnou navrhovaných nápadů není vysoké, protože většinou jde o úpravu systému, se kterým odborné útvary i oddělení nákupu pracuje. Největší náklady z finančního pohledu jsou mzdy zaměstnanců. Napadají mě dva způsoby, jak by se mohli zaměstnanci zapojit.

První způsob je, že úpravu systému by prováděli stávající zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s. Nevýhodou tohoto návrhu je, že by museli pracovat přesčas. Důvodem přesčasu je, že úpravy v systémech nejde provádět při plném fungování oddělení. Na druhou stranu by se zde uspořil čas, protože lidé, kteří pracují v těchto programech, mají přehled o jejich fungování.

Druhý návrh je přijetí nových zaměstnanců. Například do naší pracovní skupiny by stačilo přijmout jednoho pracovníka navíc. V případě přijetí dalšího pracovníka, by se jednalo přímo o interního zaměstnance Škoda Auto a.s. a ne o externího zaměstnance. Jsem si vědoma, že externí zaměstnanec má levnější mzdové náklady, ale zde je problém s tím, že nemá všechny potřebné povolení pracovat se systémy ŠA. Proto si myslím, že je lepší zaměstnat interního zaměstnance, u kterého budou vstupní náklady vysoké, ale nebojím se toho, že by firmě tyto náklady nevrátil. Nový zaměstnanec by firmě ušetřil náklady v tom, že by bylo více lidí na projednávané případy a tím by se celý proces zrychlil a výroba by mohla dříve dostat své požadované investice.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo popsat nákupní proces investičního majetku ve ŠKODA AUTO a.s. a podle jeho zpracování navrhnout optimalizaci tohoto procesu.

V teoretické části jsem se věnovala definici investic, jejich rozdělení a možnostem jak podnik může tyto investice financovat.

V praktické části jsem se věnovala samotnému procesu nákupu investic ve ŠKODA AUTO a.s. Jako modelový případ jsem si vybrala nákup investičního majetku mycí vany pro karosářské části vozu Octavia do výrobní haly. Vybrala jsem si dodavatele, které jsem cenově srovnala a poté jsem vybrala dodavatele, který nabídl nejnižší cenu a byl po technické stránce vyhovující. Dodavatele jsem vybírala jak z České republiky, tak i ze zahraničí.

S dodavatelem jsem jednala pomocí jednacího protokolu s předem určeným targetem, který byl určen na 315.000 EUR. Target se odvíjel od srovnání poskytnutých slev stejného dodavatele z obchodních případů za předchozí roky. Při zpracování cenového porovnání jsem srovnala dodavatele podle nejnižší ceny, které byly poskytnuty během jednání. Nejnižší cenu za vanu nabídla firma ABC a to 308.000 EUR. Také poskytla nejvyšší slevu a to ve výši 12%. Nejdražší položku tvořila samotná vana a naopak nejlevnější položka byla doprava. Při funkčním srovnání jsem zjistila, že cena položek trysky a magnetické úchytky se od roku 2013 nezměnila. Také se podařilo vyjednat vyšší slevu na objednávaný majetek o 4% oproti roku 2013, kdy poskytnutá sleva byla 8%.

Cílem bakalářské práce bylo popsat proces nákupu investičního majetku mycí vany a navrhnout jeho optimalizaci, pomocí kroků které jsem zjednodušila, aby nebyly složité a časově náročný jako v současné době. Protože se nákupní proces skládá z dílčích celků, našla jsem problémy již při zpracování jednotlivých částí případové studie. Objevené problémy jsem si zaznamenávala v každé fázi, a navrhla jsem kroky, které by mně osobně pomohli k lepšímu zpracování daného případu. Největší problémy byly s poptáním správného okruhu dodavatelů, kteří se zabývají výrobou zadané vany. Další problém se vyskytl při zpracování funkčního porovnání v prezentaci, která se překládá vedoucímu nákupního oddělení, protože nabídky od jednotlivých dodavatelů se lišily a bylo těžké najít stejné položky.

Problémy týkající se výběru dodavatele souvisely s velkým počtem dodavatelů a jejich nepřesné určení, kteří mohou být do poptávkového řízení zapojeny. Jejich vyhledáváním a ručním zadáváním do systému se ztratilo mnoho času, který se mohl věnovat samotnému zpracování případu, protože nikde není popsán postup, jak se mají jednotliví dodavatelé vybírat. Určila jsem si vlastní klíč, kde jsem si vybrala tři dodavatele z České republiky a pro zachování transparentnosti jsem nominovala jednoho dodavatele z Německa.

Další problém, je ztráta času ručním vyplňováním jednacích protokolů. Vyplňování jednacích protokolů k této případové studii mi zabralo hodinu a půl času. Takto dlouhý čas byl z toho důvodu, že se všechno musí ručně napsat do textového editoru, protože neexistuje systém propojení jednotlivých případů a identifikačních údajů jednotlivých dodavatelů. Problém, který souvisí se správným určením okruhů dodavatelů je správné stanovení targetu. Zde jsem stanovila jednoduchý postup, určila jsem si optimální cenu, za kterou bych si představovala vanu koupit. Ve skutečnosti je důležité, aby se nominované firmy zúčastnily i více cenových jednání.

Poslední problém, který se v mé případové studii objevil, bylo samotné zpracování prezentace. Tento problém vyplynul z nedostačených zkušeností. Protože nalezení stejných položek je těžké a někdy je nutné zainteresování dalších osob na oddělení.

Oddělení nákupu by mělo přiřadit jednotlivému nákupčímu na starost jeden druh majetku, a ne pracovat na nákupu všech druhů majetků. V neposlední řadě by se nemělo nákupní oddělení soustředit pouze na výběr dodavatele s nejnižší cenou, ale také dbát na kvalitu a rychlost řešení obchodního případu. Při zpracování práce jsem zjistila, že ŠKODA AUTO a.s. používá základní definice uvedené v mé teoretické části práce a dále tyto poznatky jsou rozšířeny pro její potřebu. Návrhy, které jsem navrhla by mohly být implementovány na nákupní oddělení jedná se především o rozdělení práce pro jednotlivé nákupčí. Další návrh, který by se mohl zavést je seskupení do jednotlivých skupin, s takto řazenými dodavateli by se pracovalo lépe a rychleji.

Protože je ŠKODA AUTO a.s. nejdůležitější výrobce automobilů a stále rozšiřující se podnik v České republice, můžeme do budoucna očekávat zvýšení počtu požadavků na objednání investičního majetku, který je důležitý jak pro výrobní tak

i administrativní část firmy. Proto bych do budoucna doporučila soustředit se na zjednodušení všech procesů a snížení administrativy, která je spojené s jednotlivými případy. Ke snížení administrativy by přispělo, kdyby se více využívali moderní technologie, protože dnes se většina dokumentů posílá na e-mail a ručně se vkládají k jednotlivým případům a tisknou se. Zavedením sdíleného přístupu do složek, jak od nákupčích, tak i od odborných útvarů, by došlo ke zrychlení sdílení informací a nemohlo by se stát, že by lidé museli myslet na to, že musí poslat e-mail.

Seznam literatury

BOKŠOVÁ, J. *Účetní výkazy pod lupou I. Základy účetního výkaznictví*. 1. vyd. Praha: LINDE, 2013. 512 s. 1. ISBN 978-80-720-1-921-2.

DLUHOŠOVÁ, D. -- A KOLEKTIV. *Finanční řízení a rozhodování podniku.: Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: EKOPRESS, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, J. a SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.

MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: EKOPRESS, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.

MÁČE, M. *Účetnictví a finanční řízení*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4574-9.

POLÁCH, J., DRÁBEK, J. *Reálné a finanční investice*. 1.Vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-436-0.

POLOUČEK, S. a kol. *Bankovnictví*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 807179-462-7.

RADOVÁ, J, DVOŘÁK P., MÁLEK J. *Finanční matematika pro každého*. Praha: GRADA Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-4831-3.

REJNUŠ, O. *Finanční trhy*. Praha: GRADA Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-247-3671-6.

SCHOLLEOVÁ, H. *Investiční controlling*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.

VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: EKOPRESS, 2011. 513 s. ISBN 978-80-86929-71-2.

VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: GRADA Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Daňový zákon č. 586, 1992 Sb.

Interní dokumenty společnosti Škoda Auto a.s.

Podklady pro poptávkové řízení

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Základní otázky k dobře provedené investici	12
Obr. 2 Fáze investičního procesu.....	Chyba! Záložka není definována.
Obr. 3 Zdroje financování	16
Obr. 4 Rozdělení cizích zdrojů	18
Obr. 5 Rozdělení bankovních úvěrů	19
Obr. 6 Rozdělení leasingu	22
Obr. 7 Organizace všeobecného nákupu	23
Obr. 8 Hodnotové schvalování prezentací	25
Obr. 9 Objednací návrh	26
Obr. 10 Vergabevorschlag.....	29

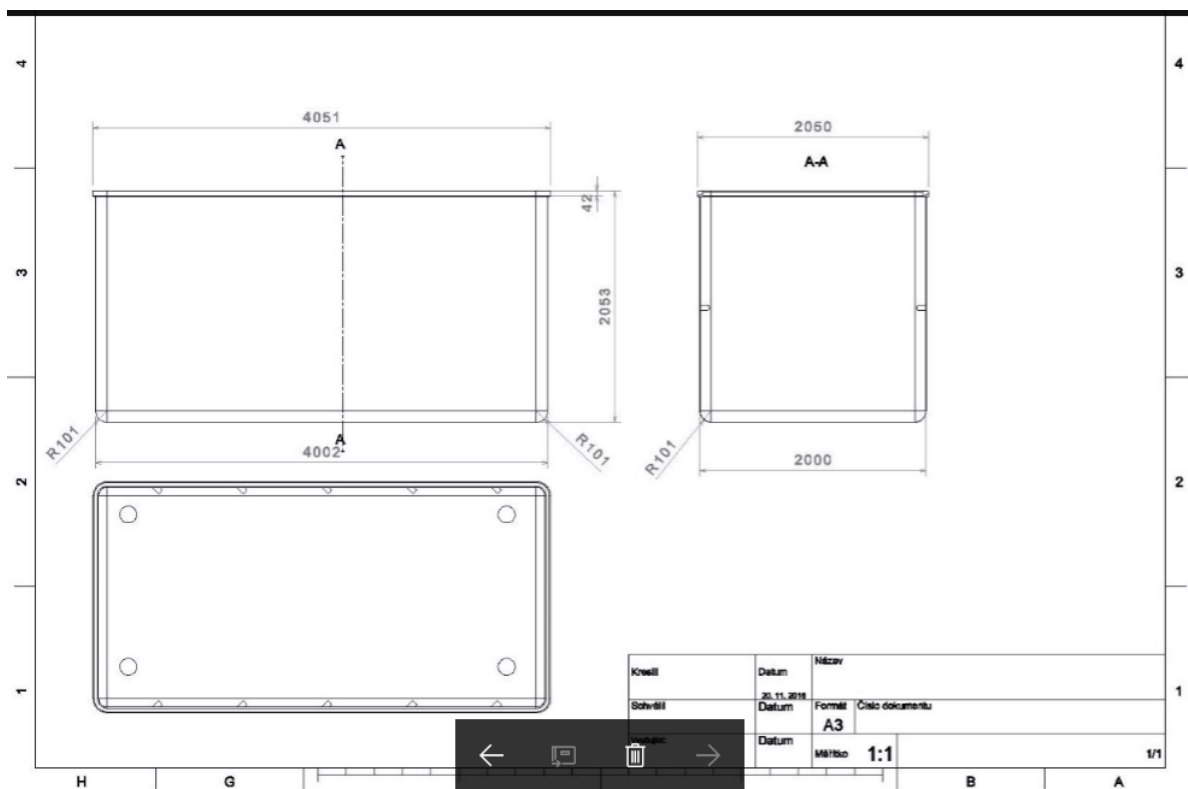
Seznam tabulek

Tab. 1 Určení targetu	30
Tab. 2 Cenové porovnání	32
Tab. 3 Funkční porovnání	34

Seznam příloh


Příloha č. 1 Výkres mycí vany	47
Příloha č. 2 Jednací prokol ABC.....	48
Příloha č. 3 Jednací prokol ZYX.....	49
Příloha č. 4 Jednací prokol KLM.....	50

Příloha č. 1 Výkres mycí vany



Příloha č. 2 Jednací protokol ABC

Doplňte chybějící data (rabat, termín) a vraťte zpět na náš e-mail nebo fax nejpozději do 20.3.2017

	Jednací protokol	Poptávka č. _____
		ON číslo: _____
Dodavatel:	ABC	
Věc:	Mycí vana pro karosářské díly, typ Octavia	
Nabídka č.	2005223357	ze dne: 15.03.2017
Účastníci jednání:		
Dodavatel:	_____	Škoda: _____
e-mail:	_____	e-mail: _____
Tel:	_____	Tel: _____
Nabídka před jednáním:	EUR	350.000 EUR
TARGET (cílová hodnota):	EUR	315.000 EUR
Sleva	EUR	_____
Nabídka po jednání:	EUR	_____
Dodací podmínky :		
1.	Platí "Všeobecné nákupní podmínky" firmy Škoda Auto a.s.	
2.	Budou závazně dodrženy interní standardy Škoda Auto a.s.	
3.	Veškeré ceny jsou neměnné až do definitivního ukončení dodávky či výkonů.	
4.	Dojednané podmínky zůstávají v platnosti i při eventuelních pozdějších změnách objemu dodávky či výkonů. Na případné změny musí být poukázáno v nabídce změny.	
5.	Zaručujeme nám, že dodávka neobsahuje látky narušující strukturu laku a takové neemituje do okolí.	
Tvorba ceny :		
<input checked="" type="checkbox"/>	DAP Škoda Auto a.s., Mladá Boleslav	
<input type="checkbox"/>	FCA	
<input type="checkbox"/>	EXW	
Termíny:		
Závazný příslib (pevné termíny):	Dodávka	CZV
	Předání do provozu	_____
Penále z prodlení dodávky:		
0,5 % objednané hodnoty za každý dokončený týden překročení termínu, avšak nanejvýše max. 5 % při konečném zúčtování. Právo fy. ŠKODA Auto a.s. na uplatnění následných požadavků způsobených pozdní dodávkou po předložení důkazu zůstává nedotčeno.		
	Dojednáno:	<input checked="" type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
Záruka:		
Začína po převzetí dodávky / výkonů a trvá - 24 měsíců bez omezení směnného provozu.		
Platební podmínky:		
Objem dodávky:	<input checked="" type="checkbox"/>	100% 30 dnů po dodání a obdržení vyúčtování
	<input type="checkbox"/>	90% 30 dnů po předání do provozu a obdržení vyúčtování
		10% po 4 týdenním bezporuchovém provozu
Objem výkonů:	<input type="checkbox"/>	30 dní po dokončení výkonů a obdržení vyúčtování
V Mladé Boleslavi	Dne	_____
		právně závazný podpis dodavatele

Příloha č. 3 Jednací protokol ZYX

.....
Doplňte chybějící data (rabat, termín) a vraťte zpět na náš e-mail nebo fax nejpozději do 20.3.2017
.....

ŠKODA **Jednací protokol** Poptávka č. _____
ON číslo: _____

Dodavatel: **ZYX**

Věc: **Mycí vana pro karosářské díly, typ Octavia**

Nabídka č. _____ ze dne: _____

Účastníci jednání:

Dodavatel: _____ Škoda: _____

e-mail: _____ e-mail: _____

Tel: _____ Tel: _____

Nabídka před jednáním: EUR 428.023 EUR

TARGET (cílové hodnota): EUR 315.000 EUR

Sleva EUR _____

Nabídka po jednání: EUR _____

Dodací podmínky :

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

Tvorba ceny :

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

Termíny:

Závazný příslib (pevné termíny): Dodávka CZV _____
Předání do provozu _____

Penále z prodlení dodávky:

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

Dojednáno: ano ne

Záruka:

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

Platební podmínky:

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

Objem výkonů: 30 dní po dokončení výkonů a obdržení vyúčtování

V Mladé Boleslavi Dne _____

právně závazný podpis dodavatele

Příloha č. 4 Jednací protokol KLM

.....
Doplňte chybějící data (rabat, termín) a vraťte zpět na náš e-mail nebo fax nejpozději do 20.3.2017
.....

ŠKODA **Jednací protokol** Poptávka č. _____
ON číslo: _____



Dodavatel: **KLM**

Věc: **Mycí vana pro karosářské díly, typ Octavia**

Nabídka č. _____ ze dne: _____

Účastníci jednání:

Dodavatel: _____ Škoda: _____

e-mail: _____ e-mail: _____

Tel: _____ Tel: _____

Nabídka před jednáním: EUR 595.610 EUR

TARGET (cílová hodnota): EUR 315.000 EUR

Sleva EUR _____

Nabídka po jednání: EUR _____

Dodací podmínky:

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

Tvorba ceny:

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

Termíny:

Závazný příslib (pevné termíny): Dodávka CZV _____

Předání do provozu _____

Penále z prodlení dodávky:

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

Dojednáno: ano ne

Závazky:

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

Platební podmínky:

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

Objem výkonů: 30 dní po dokončení výkonů a obdržení vyúčtování

V Mladé Boleslavi Dne _____

právně závazný podpis dodavatele

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Sabina Kuchtová		
STUDIJNÍ OBOR	6208R163 Podniková ekonomika a finanční management		
NÁZEV PRÁCE	Nákup investičního majetku a jeho optimalizace		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Bc. Karina Benetti, Ph.D.		
KATEDRA	KFMU - Katedra finančního a manažerského účetnictví	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	50		
POČET OBRÁZKŮ	10		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	4		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce je zaměřena na popsání nákupního procesu investičního majetku ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.</p> <p>V teoretické části jsou popsány definice investic, jejich rozdělení a možnosti jejich financování. Praktická část je zaměřena na nákup investičního majetku ve společnosti ŠKODA AUTO a.s, který je zpracován formou případové studie.</p> <p>Cílem bakalářské práce je zhodnocení výsledků analýzy procesu nákupu investičního majetku ve ŠKODA AUTO a.s. včetně návrhů na jejich zlepšení. Součástí práce jsou i doporučení, které by mohly pomoci ke zlepšení a zrychlení celého nákupního procesu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Investice, investiční proces, nákupní proces, ŠKODA AUTO a.s.		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Sabina Kuchtová		
FIELD	6208R163 Business Management and Finance		
THESIS TITLE	Purchase an investment property and its optimization		
SUPERVISOR	Ing. Bc. Karina Benetti, Ph.D.		
DEPARTMENT	KFMU - Department of Financial and Managerial Accounting	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES	50		
NUMBER OF PICTURES	10		
NUMBER OF TABLES	3		
NUMBER OF APPENDICES	4		
SUMMARY	<p>This thesis focuses on the description of the purchasing process in ŠKODA AUTO a.s.</p> <p>Introduction of the theoretical part are described definition of investment, their distribution and their financing options. The next part of the thesis deal with the purchase proces in the ŠKODA AUTO a.s., which is processed in the form of case studies.</p> <p>The aim of the thesis is to evaluate the results of the analysis purchase process investment property in ŠKODA AUTO a.s. including proposals for improving the purchasing process. The thesis contains recommendations that could contribute to improve and speed up the process of purchasing.</p>		
KEY WORDS	Investments, investment process, purchasing process, ŠKODA AUTO a.s.		
THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			