

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta mezinárodních vztahů

Diplomová práce

Bc. Martina Kerdová

2018



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta mezinárodních vztahů

Nákup ve Škoda Auto a.s.

Autor diplomové práce:

Bc. Martina Kerdová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Alena Filipová, Ph.D.

Rok obhajoby:

2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Nákup ve Škoda Auto a.s. v rámci mezinárodního obchodu“ jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně uvedla v seznamu.

V Praze dne 1. 12. 2018

.....

Podpis studenta

Vysoká škola ekonomická v Praze

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Aleně Filipové, Ph.D., za její odborné vedení a rady, které mi při psaní své diplomové práce poskytla, a dále společnosti Škoda Auto a.s. za umožnění napsat tuto práci. V neposlední řadě bych chtěla moc poděkovat panu Ing. Pavlu Tvrdíkově za cenné rady během psaní mé práce.

Obsah

Úvod	6
1. Vstup na zahraniční trh	8
1.1. Nekapitálový vstup na trh	9
1.2. Kapitálový vstup na trh	10
1.3. Výběr zahraničního trhu.....	12
1.4. Výběr strategie na trhu	13
1.5. Bariéry vstupu na trh.....	15
2. Supply chain management.....	17
2.1. Vývoj supply chain managementu	19
2.2. Základní prvky supply chain managementu.....	21
2.3. Elektronizace dat.....	22
2.4. Stupně integrace dodavatelského řetězce.....	24
2.5. Logistické řetězce	27
2.6. Zákaznický řetězec	30
2.7. Řízení stavu zásob	31
2.8. Závěry řízení procesů v řetězci.....	32
3. Základní informace o Škoda Auto a.s.	36
3.1. Aktuální data společnosti Škoda Auto a.s.	43
4. Teoretické směrnice pro práci ve firmě	48
4.1. Denní povinnosti specialisty nákupu.....	49
4.2. Teoretické směrnice pro vedení poptávkového řízení.....	53
5. Praktické kroky vedení poptávky pomocí případové studie	57
Závěr.....	65
Seznam použité literatury	67
Přílohy	71

Úvod

Tato práce se opírá o poznatky z fungování mezinárodní firmy potažmo koncernu v rámci mezinárodního obchodu.

Cílem diplomové práce je zhodnocení nákupního procesu ve firmě Škoda Auto a.s. a sestavení univerzálního a zároveň srozumitelného postupu pro tento proces. Fungování nákupu v jednotlivých oblastech, které je propojeno v rámci koncernu Volkswagen (dále jen „VW“), bude nedílnou součástí analýzy postupů. Hlubkový rozbor návaznosti finanční a logistické stránky nákupu nám pomůže vysvětlit, jak by měl vypadat vybraný dodavatel a jaké by měl splnit podmínky, případně jak by měl přizpůsobit nastavení svého fungování. Vzájemné diskuze s dodavateli a propojení fungování a řízení v koncernu budou dalším bodem analýzy. Nákup je jedním ze strategických oddělení v celé hierarchii. S tím je spojena i bohatá různorodost pracovních povinností u této pozice. Přidanou hodnotou k cíli bude doporučení k zefektivnění přípravy na optimální fungování na této pozici. Popisem standardního dne nákupčího i celého poptávkového řízení můžeme porovnat, do jaké míry se shodují s teoretickými východisky.

K výslednému shrnutí pomůže zhodnocení procesu a celkové vytiženosti oddělení nákupu jako takového, a to i v rámci celého koncernu. To vše následně iniciuje ke zhodnocení problematických oblastí, jejichž vymezení i řešení by bylo užitečné pro každého nově nastupujícího zaměstnance.

Ve své práci používám metodiku vycházející ze studia podpůrných materiálů, jako jsou technické dokumenty, výkresy a cenová odvození, jež je možné získat právě absolvováním celého cyklu poptávky, který sama povedu, a metodiku opírající se o veškeré teoretické znalosti nákupu. Celé to lze výsledně zakomponovat do případové studie, která bude spojovat a kombinovat vše výše uvedené.

Práce je rozdělena do 5 kapitol, z nichž první tři můžeme zařadit do teoretického zkoumání, hledání a nacházení všech východisek, následně budou zmíněna veškerá východiska a směrnice používané ve Škodě Auto a.s. V rámci praktického bádání a sestavování výstupu budu vycházet z vlastních poznatků a zkušeností nabytých při samostatném vedení poptávky.

V první kapitole můžeme nalézt komplexní pohled na firmu v kontextu mezinárodního obchodu a její strategie vstupu na zahraniční trh, včetně všech možných přístupů k mezinárodnímu obchodu. Tím bude možné si vytvořit stručný úvodní přehled o daném tématu včetně souvislostí a návazností na zhodnocení firmy Škoda Auto a.s. jako takové.

Dalším hlediskem bude zkoumání firmy Škoda Auto a.s. a následně celého koncernu VW v měřítku nadnárodních firem. Dále se zaměříme na strukturu a fungování nadnárodních společností v kontrastu s koncernem.

Další kapitola bude věnována supply chain managementu, který konkretizuje práci a jednotlivé aspekty výběru dodavatele a jeho komplexní pohled na celé fungování hierarchického logistického systému. Může blíže identifikovat, jaké řetězce firma používá, jaké má stupně integrace, jakým způsobem řídí své zásoby i to, zda byl správně nastaven celý systém dodávání a skladby jednotlivých komponentů pro Škoda Auto a.s.

Následuje všeobecný přehled historie firmy Škoda auto a.s. od jejích počátků až po loňskou výroční zprávu, jež shrnula aktuální situaci firmy, její plánovaný rozvoj a plány do budoucna.

Následně zkonkretizuji nákup jako takový, včetně jeho struktury. Vše poté shrnu do popisu práce nákupu v rámci celého koncernu. To umožní propojení mezi jednotlivými značkami a vedoucí značkou VW.

Následuje již přímá konkretizace práce specialisty nákupu, všech jeho povinností a zodpovědností. Velký důraz je zde kladen na teoretické směrnice vycházející z poptávkového řízení, jemuž se dále věnujeme v praktické části. Poté shrnu zkoumání veškerých systémů, které pomáhají se začátkem poptávky a následně upozorňují na problematiku a nutnost všech přidružených dokumentů. Součástí této kapitoly je hloubková analýza dokumentů.

V poslední kapitole jsou shrnuty praktické kroky vedení poptávky, a to v podobě případové studie. Jedná se zde především o praktické vyjednávání přímo s dodavatelem. Poslední krok před tím, než je možné nominovat dodavatele, představuje obhájení a představení výsledku poptávky všem grémiím, a to jak na úrovni firmy Škoda Auto, tak i na koncernové úrovni. K tomuto výsledku používám vlastní poznámky z rozhovorů s dodavateli a prezentací, které jsem sama vedla. Výsledkem případové studie bude tedy popis celého procesu a doporučení k optimalizaci.

V závěru je uvedeno shrnutí všech zjištěných opatření do stručného a srozumitelného výstupu, který by měl nováčka v oblasti nákupu nasměrovat k vedení nestranné poptávky a k vyvarování se nejčastějších chyb.

1. Vstup na zahraniční trh

V současném světě se objevuje stále více globálních podniků, jež pronikají na nové trhy do nových zemí, zvětšují se a rozšiřují svou působnost. Abychom mohli považovat společnost za nadnárodní, musí splňovat základní charakteristiky. Klíčové je její působení ve více než v jedné zemi a schopnost využít ekonomických, politických, právních a jiných rozdílů mezi zeměmi. Taková společnost má značnou geografickou flexibilitu, což znamená, že dokáže přesouvat své aktivity mezi lokalitami po celém světě. Uspořádání takovéto nadnárodní firmy nazýváme korporací. Firmy spojené pod řízením jedné centrální se označují jako koncern.¹

Řízení celé nadnárodní společnosti představuje vnitřní uspořádání v podniku, realizované na základě vnitřních hierarchických vztahů nadřízenosti a podřízenosti, nicméně je složitější. Tuto hierarchii je nutné vnímat z mnoha různých perspektiv a pohledů. Nadnárodní společnosti koncernového typu představují seskupení relativně samostatných podniků, z nichž mnohé mají právní subjektivitu, ovšem jejich pravomoc a hospodářská samostatnost je omezena prostřednictvím smlouvy. To může vést k přijímání rozhodnutí, která jsou výhodná z pozice koncernu. Musí je přijímat podnik, i když by se jeho samostatné rozhodnutí ubíralo jiným směrem. V určitých případech se musí podnik přizpůsobit tzv. „vyššímu dobru“, to znamená, že na celou věc musí pohlížet z celkového pohledu koncernu. Ten má samozřejmě zájem, aby všechny podniky prosperovaly, a přestože se některá rozhodnutí zdají na první pohled pro ně nevýhodná, z dlouhodobého hlediska se pro celý koncern vyplatí. Tyto podniky se odlišují z pohledu hlavní neboli mateřské společnosti a ostatních podniků. Mateřská společnost se nazývá centrála. Jedná se tedy o zakládající společnost, která činí právě tato strategická rozhodnutí platná pro všechny ostatní podniky neboli pobočky.²

Díky své kapitálové síle a objemu vytvářených hodnot mají nadnárodní společnosti značný vliv na světovou ekonomiku. Roste nejen jejich ekonomický, ale i politický vliv. Nadnárodní společnosti ovlivňují ekonomiku země, protože snižují významnou měrou nezaměstnanost. Zavádějí zde moderní technologie, na jejichž pořízení by chudší země neměly finanční zdroje. Vytvářejí příležitosti i pro menší domácí firmy, neboť nadnárodní společnost je nucena některé aktivity outsourcovat. V některých zemích bývá dokonce podmínkou pro vznik takové společnosti, že musí zaměstnat i lokální dodavatele nebo jiné podniky. Sílicí konkurenční tlak ze strany nadnárodní společnosti na hostitelském trhu nutí domácí podniky k růstu a inovačním aktivitám. Na druhou stranu mohou být domácí firmy z trhu vytlačovány

¹ BLAŽEK, L. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 166. ISBN 978-80-247-3275-6.

² LEENDERS, M. R. *Purchasing and Supply Management*. 1. vyd. Nashville: South-Western, 2004, s. 64. ISBN 978-03-242-0254-0.

buď jako konkurenti, nebo jako budoucí dodavatelé. Ochrana a podmínky státu jsou totiž splněné v nejnižší možné míře a následně se firma zaměřuje na to, co je pro ni nejvýhodnější. Problémem je, že nadnárodní společnost má vysokou úroveň kvality a tu vyžaduje i po svých dodavatelích, což bývá náročné a mnohdy těžko splnitelné. To je jeden z dalších důvodů, proč tyto nadnárodní společnosti vytlačují lokální dodavatele. Kromě už výše uvedených pozitivních stránek existují další přednosti, jako jsou zvyšování kvalifikace nebo rozšiřování marketingového know-how. Nadnárodní společnosti přispívají k růstu mezinárodní výměny zboží, liberalizaci obchodu nebo ke snižování nákladů díky využívání komparativních výhod.³

Na druhou stranu existence nadnárodních společností přináší celou řadu negativních situací, jimiž jsou kupříkladu dětská práce, využívání levné pracovní síly nebo ničení životního prostředí. K nevýhodám patří již dříve zmíněné zanikání lokálních společností, které buď nedosahují kvalitou a cenou úrovně nadnárodní společnosti, nebo se stávají dodavatelem nadnárodní společnosti a ta je postupem času svými nároky může zlikvidovat. Vůbec největšími korporátními společnostmi s největším počtem dceřiných společností jsou banky, jež mají pobočky po celém světě, jejich kontrakty vzájemně prolínají. Tyto společnosti jsou účelově zakládány, aby mohly ovlivňovat své zisky a dosahovat po celém světě velkých výnosů. Nejsou totiž primárně orientovány na zákazníka, jejich cílem není pak dlouhodobý rozvoj a rozšiřování, ale krátkodobý strmý růst a rychlé expanzivní rozšiřování.⁴

Pokud má tedy malá lokální firma možnost připojit se k nadnárodní společnosti, měla by nejprve zvážit, zda je to pro ni opravdu nejlepší možné řešení. Centrála pak může ovlivňovat celkový rozvoj ostatních poboček. Jsou zde určeny nejen ceny a množství, ale i celkové možnosti rozšíření i změny struktur společnosti. Může zamezit kupříkladu přístupu k novějším moderním technologiím nebo může omezit geografický přístup na některé trhy.

1.1. Nekapitálový vstup na trh

Při vstupu na zahraniční trhy si firma bude moci zvolit buď vstup kapitálový, nebo bez kapitálu. Pro firmy, které jsou nováčky na trhu, je důležité objevit veškeré proměnné a řádně zanalyzovat celé fungování trhu. Společnost má možnost buď vývozu svých výrobků přímo na nový trh, nebo zprostředkovaně pomocí výhradních prodejců. Tento typ expandování je

³ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 87. ISBN 978-80-247-1911-5.

⁴ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 94. ISBN 978-80-247-1911-5.

však výhodný z krátkodobého hlediska. Z dlouhodobějšího hlediska je pro firmu lepší kapitálová účast na tomto zahraničním trhu.⁵

Další možností je poskytnutí licence. Jedná se o jeden z nejčastěji používaných typů pronikání na zahraniční trh. Firma sama neexportuje výrobky, ale pouze udělí licenci firmě, která v dané zemi působí, a tím jí na určitou dobu dá možnost prodávat nebo také vyrábět na tomto zahraničním trhu své zboží. K tomuto způsobu se firma uchyluje ve dvou případech, a to buď pokud nemá finanční možnosti k rozšíření na konkrétní zahraniční trh, nebo je toto rozšiřování pro firmu nevýhodné. Tato licence bývá ve většině případů právě nehmotným vkladem do společnosti a tím se stává partnerem pro zahraniční trh. Velké firmy jsou ochotné poskytnout licenci v případě nemožnosti proniknutí na daný trh a pouze za podmínek místního patentového úřadu, aby nedocházelo ke kopírování know-how.⁶

Jinou možností nekapitálového vstupu na trh je uzavírání kooperativních smluv. Jedním z nejznámějších typů je tzv. franchising. Jde o smluvní vztah, kde poskytovatel dá právo nabyvateli používat obchodní jméno. Jedná se o prodej již známé a zavedené značky, ale na novém místě. Jedná se vlastně o takovou síť, která sdílí know-how a představuje nenáročný vstup a z hlediska expanze do jisté míry nízkou míru rizika.⁷

1.2. Kapitálový vstup na trh

Další možností je vstup na trh za pomoci investovaného kapitálu, což je specifické právě pro velké firmy, a to nejčastěji za pomoci přímých nebo portfoliových investic. Přímou investicí chápeme jak hmotné, tak nehmotné investování do vzniku firmy. Portfoliové investice jsou naproti tomu nákup cenných papírů dané firmy. Může tak vzniknout několik typů těchto kapitálových investic.⁸

Ve chvíli, kdy se podniky spojí pomocí akvizice, vznikne jen jedna společnost, přičemž veškerá správa pak připadá na novou firmu. Důvodem pro vznik akvizice majetku nebo kapitálu je snaha o rozšíření trhu nebo přístup k novým technologiím.⁹

⁵ BLAŽEK, L. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 191. ISBN 978-80-247-3275-6.

⁶ SOUČEK, Z. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, s. 211. ISBN 80-86419-88-6.

⁷ ŠMAJS, J. *Podnikatelská a environmentální etika*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 98. ISBN 978-80-210-4564-4.

⁸ BLAŽEK, L. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 181. ISBN 978-80-247-3275-6.

⁹ BLAŽEK, L. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 186. ISBN 978-80-247-3275-6.

Firmy se můžou spojit pomocí fúze. V tomto případě dochází k právnímu, ekonomickému a celkově organizačnímu spojení dvou firem a veškerý majetek se pak přepisuje na mateřskou společnost. Důvodem k fúzi je především ekonomický zisk, který se tak oproti stavu před fúzí zvýší. Národní společnosti fúzují z důvodu daňových úlev, alokování volného kapitálu nebo přístupu k novým technologiím. Výhodou fúze je pak bezproblémový vstup na zahraniční trh. Hlavním rizikem je naopak neznalost slabých stránek fúzované firmy, jež mohou být následně negativně vnímány zákazníky. Existují čtyři různé typy výsledných fúzí. Horizontální fúzi rozumíme spojení dvou podniků stejného odvětví. Cílem vertikální fúze je spojení podniků, které mají různé výrobní fáze, jež na sebe navazují. Následuje kongenerické fúzní spojení odvětví, která vyrábějí různý produkt, avšak jsou to odvětví příbuzná. Pokud se jedná o spojení dvou úplně odlišných odvětví, jedná se o fúzi konglomerátní, jejímž důvodem bývá diverzifikace rizika.¹⁰

Firma může také investovat do projektu, kterému se říká na „zelené louce“. Jedná se o kapitálově nejnáročnější a rovněž i nejrizikovější formu investování. Při rozhodování se pro investici do tohoto projektu je nezbytné udělat hloubkovou strategickou analýzu, která řeší legislativu, kulturu a jazykovou bariéru. Stejně jako akvizice získává hostitelská země mnoho výhod v podobě nových technologií a vytváří nová pracovní místa.¹¹

Jinou možností kapitálového vstupu na trh je Joint venture, jak je nazýváno spojení dvou nebo více nezávislých podnikatelů. To vyústí ve vznik nové společnosti, která má nejčastěji podobu akciové společnosti. Cílem může být zlepšení pozice na trhu nebo vylepšení kapitálové i personální pozice. Představuje využití předností každého z partnerů.¹²

Důvody k expanzi firmy mohou být dvojího typu, a to defenzivní, nebo ofenzivní. Defenzivní expanze jsou vyvolané hrozbou konkurenčního tlaku, regulacemi či jinými restrikcemi. Tuto expanzi můžeme označit jako řešení situace, která byla způsobena vnějšími vlivy, firma tak následuje své odběratele. Ofenzivní expanzi můžeme nazvat snahu získat úsporu z rozsahu. Tímto způsobem nazýváme hodnocení situace, kdy se firma snaží být na svých trzích proaktivní. Výrobní podniky expandují především za účelem získání nákladové výhody,

¹⁰ VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 91. ISBN 80-7261-029-5.

¹¹ BLAŽEK, L. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 198. ISBN 978-80-247-3275-6.

¹² NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2003, s. 74. ISBN 80-7261-089-9.

zatímco podniky služeb realizují své zahraniční investice za účelem hledání nových tržních příležitostí.¹³

V současné době existují v nadnárodních společnostech tyto trendy: růst nadnárodních společností, posilování jejich vlivu v hostitelských zemích, slučování ekonomických společností, vytváření a zvětšování sítí, kdy nadnárodní společnosti kooperují s mnoha podniky, jež nejsou přímo součástí firmy, za účelem rychlého rozvoje technologií a vnitrokoncernové kooperace na základě specializace. Dalším významným trendem je virtualizace mezinárodního podnikání, kterou můžeme pozorovat s rostoucím počtem nadnárodních společností. Trendem v oblasti mezinárodního marketingu je mezinárodní sjednocování značek, a to ze strategických hledisek. Ve finanční oblasti je trendem spojování bank a pojišťoven, poněvadž banky umí některá pojištění levněji než pojišťovny.¹⁴

1.3. Výběr zahraničního trhu

Pokud se firma rozhodne investovat na zahraniční trh, musí se nejdříve rozhodnout, do jaké země to bude. Samotnému výběru konkrétní země předchází strategická analýza trhu, z něhož je vícestupňovým rozhodovacím systémem vybráno několik destinací, teprve poté následuje výběr konkrétní země. Jako první jsou vyřazeny ty, které nesplňují základní požadavky, jako jsou politická situace nebo geografická vzdálenost. Tím je možné získat relativně úzkou skupinu zemí, jež může být podrobena detailnějším analýzám.¹⁵

Výběr země se následně provede na základě relevantních kritérií, podle nichž dochází k porovnávání. Odborníci se liší názorem, která kritéria jsou relevantní, ovšem rámcově používají stejná, i když každé s jiným rozsahem. K porovnání jednotlivých zemí je možné použít tato tři základní kritéria: atraktivnost země, tržní bariéry a riziko dané země. Atraktivnost se posuzuje podle kupní síly na trhu, cenové hladiny, množství nových odběratelů, růstu trhu a logistického řešení přepravování zásob i hotových výrobků. Mezi bariéry vstupu na trh lze počítat veškeré překážky, které firma musí úspěšně překonat. Jedním z problémů bývá vysoká finanční náročnost. Firma musí zainvestovat, aby překonala zákaznické překážky a mohla tak konkurovat již zavedeným velkým firmám a získat si

¹³ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 86. ISBN 978-80-247-1911-5.

¹⁴ NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2003, s. 78. ISBN 80-7261-089-9.

¹⁵ WALLACE, W. L. a X. L. YUSEN. Purchasing, Procurement, and Strategic Sourcing. *Informit.com* [online]. 2014 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://www.informit.com/articles/article.aspx?p=2263501>

zákazníky. Nový trh může být rovněž chráněn velkým množstvím bariér ochraňujících domácí výrobky před jakoukoli zahraniční konkurencí. Nejčastějšími případy takovýchto omezení jsou cla nebo kvóty. Třetím kritériem je riziko země. Největšími riziky bývá politická nebo hospodářská nestabilita. V rámci politických rizik je nutné se zaměřit na fiskální situaci nebo na právní systém a vymáhání práva. Mezi hospodářská rizika pak řadíme nesolventnost země nebo měnové riziko.¹⁶

Při konkrétním výběru země, do které chce společnost investovat, musí zohlednit další faktory spojené již se specifickým odvětvím, kdy jsou brány v potaz i silné a slabé stránky podniku: know-how, technologická vybavenost podniku nebo také vybavenost zákaznických služeb. Vliv mohou mít také předchozí zkušenosti, které již firma s danou zemí či oblastí má. Možnost rozšíření do nové lokality ovlivňuje i schopnost rychle a snadno přesunout svou firmu na nový trh. Čím více má firma majetku, který není možné přesunout, tím je méně je mobilní a tím více je pro ni těžké začít podnikat na novém trhu.¹⁷

1.4. Výběr strategie na trhu

V současnosti směřuje aktuální světový trend k růstu nadnárodních společností a posilování jejich vlivu na hostitelský stát i jeho ekonomiku. Tyto společnosti se slučují, roste jejich síť a množství dodavatelů. Rovněž jsou zde situace, kdy sídlo společnosti je v úplně jiném státu, než ve kterém probíhá distribuce. Je to z důvodu snižování a optimalizace nákladů, a proto dochází jak ke spojování značek, tak i jednotlivých společností.¹⁸

Podle globálního přizpůsobení a stupně integrace existují čtyři základní typy nadnárodních společností:

International – Tato firma je primárně zaměřena na domácí trh a speciální divize se stará o mezinárodní pobočky. Pokyny k zahraničním pobočkám vydává centrála pouze jedním směrem bez zpětné vazby, a to z toho důvodu, že neexistuje globální strategie. Typickým příkladem je prvotní expanze amerických společností na evropský trh.

¹⁶ WALLACE, W. L. a X. L. YUSEN. Purchasing, Procurement, and Strategic Sourcing. *Informit.com* [online]. 2014 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://www.informit.com/articles/article.aspx?p=2263501>

¹⁷ SOUČEK, Z. a J. MAREK. *Strategie úspěšného podniku: systém strategického řízení*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1998, s. 111. ISBN 80-85780-93-3.

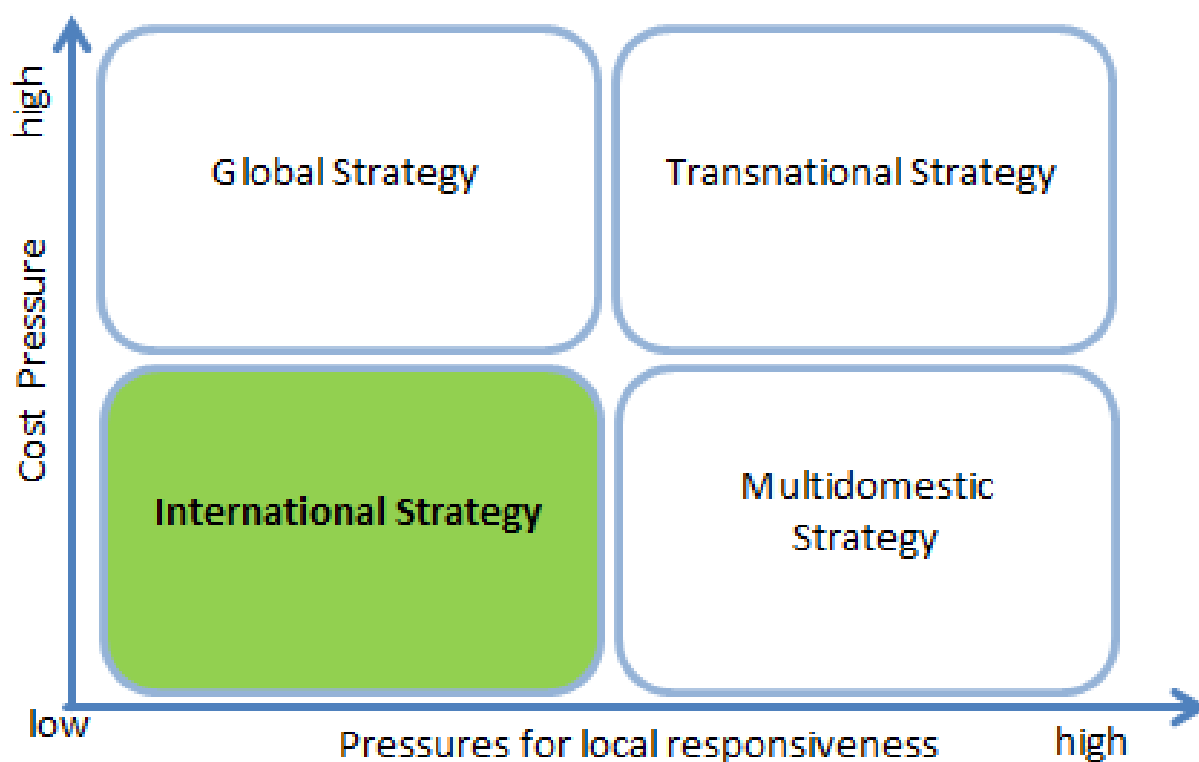
¹⁸ FOTR, J., J. DĚDINA a H. HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. 2. vyd. Praha: Ekopress. 2000, s. 98. ISBN 80-86119-20-3.

Multidomestic – Nadnárodní společnost má v každé zemi svou pobočku a ta má svou vlastní strukturu a strategii. Centralizace této společnosti je snížena na minimum, a proto se každá vlastní značka může lokálně rozvíjet, existuje zde typicky vysoká lokální vnímavost a slabá globální integrace.

Global – Jedná se o nadnárodní společnost, pro kterou je typická silná centrála vykonávající přísnou kontrolu nad svými pobočkami. Ty tak nemají možnost pružně reagovat na lokální trhy. Obliba tohoto modelu klesá právě z důvodu nepřizpůsobení se lokálnímu trhu.

Transnational – První typ společnosti, která využívá různé postavení různých poboček. Společnost si je plně vědoma, že každá z poboček může mít unikátní nápad nebo inovační postoj, a proto je každá pobočka stejně důležitá pro celou firmu.¹⁹

Obrázek 1: Nadnárodní strategie



Zdroj: KUIPER, H. Choice global strategy/ local strategy: Pfizer. *Harmkuiper.wordpress.com* [online]. 2011 [cit. 2018-06-15]. Dostupné z: <https://harmkuiper.wordpress.com/2011/03/10/choice-global-strategy-local-strategy-prahalad-and-doz/>

¹⁹ FOTR, J., J. DĚDINA a H. HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. 2. vyd. Praha: Ekopress. 2000, s. 107. ISBN 80-86119-20-3.

Jiný typ rozdělení reprezentuje model EPGR, který čerpá z manažerské strategie a filozofie podniku: etnocentrické, polycentrické, geocentrické a regiocentrické. Rovněž tyto strategie se zaměřují na fungování podniku a jeho provázanost s ostatními pobočkami. Tento model můžeme označit za obdobu modelu předchozího.²⁰

1.5. Bariéry vstupu na trh

Pro firmu ovšem není vždy možné na trh vstoupit a začít obchodovat. Firmě se může naskytnout celá řada bariér, které jí znemožňují vstup.

Bariéry mohou v realitě vzniknout trojím způsobem:²¹

- Bariéry, které omezuje stát svými pravomocemi – jedná se o bariéry, které může stát omezit svým fungováním a zabránit tak firmám nejen vstoupit na trh, ale také mohou všemožně omezovat fungování takové firmy na mezinárodním trhu. Mohou omezovat množství, cenu i celkově fungování. Kupříkladu v Číně existuje zákonem dané pravidlo, že není možné vstoupit na daný trh v případě, že alespoň padesát procent nevlastní rodilý Číňan.²²
- Bariéry vznikající z přírodních situací – v tomto případě lze pouze konstatovat, že na některé trhy nelze vstoupit pouze z toho titulu, že k tomu neexistuje možnost, jež by měla být bez jakéhokoliv zásahu státu nebo jednotlivce.²³ V praxi dopravního průmyslu si to lze představit jako námořní dopravu na místě, kde není moře.
- Bariéra zákaznická – vzniká v případě, že výrobek je pro obyvatele nové země tak neznámý nebo tak nezajímavý či nepotřebný, že firma sice na trhu působí, ale po čase je nucena trh opustit, protože je pro ni nevýhodný, dokonce i ztrátový.²⁴

²⁰ MUGLER, J. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků I*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1997, s. 70. ISBN 80-7082-340-2.

²¹ NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2003, s. 65. ISBN 80-7261-089-9.

²² MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 39. ISBN 978-80-247-1911-5.

²³ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 47. ISBN 978-80-247-1911-5.

²⁴ NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2003, s. 31. ISBN 80-7261-089-9.

Firma Škoda úspěšně výrobně expanduje do různých zemí. V praxi se využívají prostředníci a dealeři, kteří auta na trh uvádějí, takže není nutné přímo na místě mít kompletní zastoupení v jednotlivých odděleních. Tento koncept je ovšem možný pouze v některých zemích světa, nebo spíše Evropy.²⁵

V tomto případě jsou zde tři velké příklady fungování expanze do různých zemí. První je kooperace s Ruskem. Zde je podmínkou pro výrobu automobilů skutečnost, že nějaká procentní část komponentů musí být vyráběna přímo v Rusku, zbytek smí být z Evropy. V praxi to funguje tak, že díly, které je možné lokalizovat v Rusku, se lokalizují a zbytek se převezme z evropských automobilů. Ruská auta jsou hodně podobná těm evropským, ovšem nikdy nejsou totožná. To, že by se kompletně celé auto vyrobené v České republice převezlo do Ruska a prodalo se tam, není možné.²⁶

Druhým příkladem je Čína. Tato země má svůj velice specifický přístup k jednání, a zvláště k utajení informací. Pro firmu Škoda by bylo velké riziko otevřít veškeré dostupné informace jiným lidem, a tudíž v Číně vznikají Škoda vozy, které jsou do určité míry stejné, vyvíjené konstruktéry firmy Škoda působících přímo v Číně, ale s jistými specifickými úpravami určenými přímo pro tuto zemi.²⁷

Velice specifickým příkladem je Indie. Jako rozvojová země není Indie schopná sama vyrábět nebo poptávat takové množství dílů. Proto byli přímo ve firmě Škoda najati pracovníci, kteří měli indické kolegy vyškolit a naučit je, jak funguje montážní linka, a pomoci takovou montážní linku uvést do provozu v Indii. To znamená, že všechna oddělení firmy Škoda mají své specialisty pro projekt Indie, kteří indickým kolegům, ať už z Indie, nebo na dálku z Čech pomáhají s novými úkoly a předávají své zkušenosti. Oproti projektu Čína nefigurují na indickém trhu v místním vedení nikdo povinně z Indie.²⁸

²⁵ NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2003, s. 45. ISBN 80-7261-089-9.

²⁶ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 32. ISBN 978-80-247-1911-5.

²⁷ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 67. ISBN 978-80-247-1911-5.

²⁸ NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2003, s. 41. ISBN 80-7261-089-9.

2. Supply chain management

„Definicí supply chain managementu je vzájemný vztah mezi dodavateli, odběrateli a zákazníky.“²⁹ Jedná se o řízení dodavatelského řetězce všech operací od počátečního dodavatele až po finální produkt. Komplexně tedy mluvíme o cíleném organizovaném řetězci jednotlivých organizací. Vytváří se zde komplexní dodavatelská síť a úkolem je kontrolovat proces včetně všech jeho aspektů.³⁰

V tomto řetězci je možné nalézt jak aktivní prvky, tak i prvky pasivní. Mezi pasivní prvky řadíme ty, které probíhají logistickým řetězcem. Naopak aktivní prvky pomáhají realizaci logistických funkcí pomocí pasivních prvků.³¹

Pasivní prvky

- Obaly
- Přepavní prostředky
- Suroviny, rozpracovaná výroba, hotové výrobky
- Informace

Aktivní prvky

- Prostředky na manipulaci dopravu, skladování nebo balení
- Zařízení, zprostředkovávající informace
- Lidská složka

Celý řetězec zahrnuje množství zainteresovaných dodavatelů a je nezbytné, aby komunikačně fungoval každý článek tohoto řetězce. Oboustranně v něm fungují materiálové, informační, finanční i komunikační toky. Mezi materiálové toky zařadíme nákup a prodej surovin,

²⁹ BASU, R. a J. N. WRIGHT. *Managing Global Supply Chains*. London: Taylor and Francis, 2016. s. 111. ISBN 978-11-386-466-81.

³⁰ BASU, R. a J. N. WRIGHT. *Managing Global Supply Chains*. London: Taylor and Francis, 2016. s. 111. ISBN 978-11-386-466-81.

³¹ BASU, R. a J. N. WRIGHT. *Managing Global Supply Chains*. London: Taylor and Francis, 2016. s. 112. ISBN 978-11-386-466-81.

polotovarů a výrobků, ale také reklamace a zákaznické servisy. V rámci informačních toků probíhají rovněž informace o odvolávkách, dodávkách a aktuálním stavu transportu.³²

Ve své podstatě je supply chain management spojením strategického managementu a logistiky, což zákonitě souvisí s uspokojováním potřeb zákazníka, které jsou čím dál náročnější. Rozvoj způsobuje snižování nákladů a také spojování nabídky a poptávky v rámci celého řetězce.³³

Výsledkem koordinace činností a procesů je dobře fungující podnik. Celý řetězec v tomto směru zaujímá ve fungování firmy strategickou roli. Získáním strategické výhody umožňuje firmě posunout se v rámci konkurence na jinou úroveň. Spolu s rozvojem výroby se vyvíjí i management a s ním by mělo docházet i k posilování logistiky, jež by měla pružně reagovat na změny a svou rychlostí, kvalitou a cenou by měla odpovídat novým standardům. Původně k nim patřila výroba takového množství, které pokrylo poptávku po zboží v blízkém okolí, ale v současnosti se firmy už orientují na transporty do velkých vzdáleností a na mnohem vyšší kvalitu. A právě vzhledem k rostoucím vzdálenostem je vynakládán i větší tlak na zdokonalování a zrychlování dopravy při zachování požadované kvality.³⁴

Celkové požadované flexibility je pak možné dosáhnout pomocí odstranění přebytečných článků řetězce. Je totiž potřeba zefektivnit celý proces, ubrat přebytečné a dlouhodobé prostoje či skladování, na něž jsou vázány finance podniku. Další vlastností logistického řetězce je i transparentnost, která ukazuje rychlost toku informací probíhajících oběma směry. Tyto informace ukazují propojenost jednotlivých článků a zároveň koordinaci většiny systémů v rámci celého řetězce. Jednotliví partneři si navzájem vyměňují informace, předávají si poznatky a v případě problémů proaktivně spolupracují na jejich řešení. V tomto případě by oba partneři měli zastávat strategii win win. Musí spolupracovat, aby dosáhli optimalizace nákladů, jež by měla probíhat v celém řetězci, ne pouze v jednom článku.³⁵

Mezi základní specifika supply chain managementu patří:

- Teorie win win – metoda, kdy se zúčastněné strany snaží najít takové řešení, které není v rozporu s cíli ani jedné strany, uspokojí obě.

³² BLAŽEK, Ladislav. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 196. ISBN 978-80-247-3275-6.

³³ MUGLER, J. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků I*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1997, s. 54. ISBN 80-7082-340-2.

³⁴ ŠMAJS, J. *Podnikatelská a environmentální etika*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 184. ISBN 978-80-210-4564-4.

³⁵ GOODERHAM, P. N. a O. NORDHAUG. *International management: cross-boundary challenges*. Malden, MA: Blackwell Pub., 2003, s. 356. ISBN 0631233423.

- Pull princip – k určité akci dochází teprve tehdy, když zákazník něco potřebuje. Opakem je push princip, kde firma vyrábí na sklad.
- Důraz se klade na partnerství, na budování vztahů a společných investic.
- Průhlednost – neboli transparentnost celého řetězce.
- E-logistika – čím dál častěji se k realizaci obchodů využívá internet.³⁶

Obrázek 2: Supply chain management



Zdroj: Process Street. Supply Chain Management Procedures. *Process.st* [online]. 2018 [cit. 2018-06-15].

Dostupné z: <https://www.process.st/checklist/supply-chain-management-procedures-3/>

2.1. Vývoj supply chain managementu

Než vznikly takovéto logistické řetězce, bylo potřeba projít několika fázemi, v jejichž rámci se postupně firmy a dodavatelé přizpůsobují novým standardům. Proniká se na světový trh a nastává globalizace.

Hlavní fáze důležité pro supply chain management:³⁷

³⁶ Business Dictionary. Supply Chain Management definition. *Businessdictionary.com* [online]. 2018 [cit. 2018- 11- 29]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/supply-chain-managementSCM.html>

Fáze vzniku – poprvé se výraz supply chain management objevil v osmdesátých letech. Počátky se ovšem datují mnohem dříve, kdy jsme jejich analogii mohli zaznamenat při výrobě prvních výrobních linek. Již v této fázi byla zaznamenána redukce nákladů v rámci změny procesů a využití japonských technologií.

Integrační fáze – pro tuto fázi je typické zavádění elektronických systémů dat a pokračování tohoto vývoje úzce souvisí s rozvojem internetu. Rozvíjet se začala v devadesátých letech dvacátého století a pokračuje postupně i ve století jednadvacátém.

Specializační fáze – v této fázi se firmy začínají zaměřovat na specializaci v rámci svého oboru, na vznik poradenských služeb a plánování logistiky. Vznikají první odvolávky, které začínají kombinovat logistické modely. Změny nastávají mezi dodavateli nebo poskytovateli logistických služeb. Na tuto proměnlivost reagovali dodavatelé systémů i dodávkami. Společnosti tedy outsourcovaly nejdůležitější postupy a vše začaly poptávat externě. Místo vnitřní kontroly bylo nutné pohlížet na celý řetězec seshora a neustále jej kontrolovat. Výsledkem je velké a intenzivní rozšiřování firem, jejich diverzifikace. Vzniká tedy velká síť firem, dodavatelů a logistických firem.

Fáze supply chain management 2.0 – tato fáze je označována jako vysoce evoluční. Lze ji rovněž popsat jako fázi využívání internetu. Hlavním používaným systémem je WEB 2.0, který propojuje veškeré logistické cykly s managementem a jeho plánováním. Jde tedy o komplexně řešený, dokonale propracovaný problém. Společnosti jsou flexibilnější a mohou se soustředit ve větší míře na svůj zisk. Snižují množství zásob a jejich operace se zrychlují. Výsledkem je tedy zvyšování počtu firem, které se orientují na potřeby zákazníka.³⁸

³⁷ BLAŽEK, Ladislav. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 193. ISBN 978-80-247-3275-6.

³⁸ BLAŽEK, L. a kol. *Nadnárodní společnosti v České republice I*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010, s. 276. ISBN 978-80-209-5327-4.

2.2. Základní prvky supply chain managementu

Existuje osm základních přístupů k supply chain managementu, které využívají jednotlivé logistické články jako komunikační kanál:³⁹

- **Customer Relationship management** – budování vztahů se zákazníky směrem, který v budoucnu zajistí firmě spokojenost a loajalitu zákazníků, jež hodnotí a následně segmentuje podle profitability. Těchto poznatků se pak využívá pro posílení vztahů s klíčovými zákazníky.
- **Supplier Relationship management** – je obdoba předchozího přístupu. V tomto případě se ovšem jedná o budování a udržování dobrého vztahu s dodavateli, což umožňuje bezproblémové dodávky a tím také spokojenost zákazníka.
- **Customer service management** – jde o proaktivní kontrolu, která slouží k eliminaci problémů a problémových míst ve vztahu se zákazníkem.
- **Demand management** – řídí plánování s ohledem na kapacity daného podniku. Existují klasické technologie, telematické, virtuální a komplexní. Je důležité, aby se rozvrhly podle toho, jaký systém vyžaduje daný typ výrobku. Uspokojení potřeb vychází z důležitosti každého zákazníka.
- **Kanban** – jedná se o technologii pocházející z Japonska. Zde se aplikuje systém bez zásob. Funguje na bázi štítku s objednávkou až ve chvíli, kdy firma obdrží od předchozího mezičlánku objednávku. V tu chvíli začne výroba, hotový produkt je ihned poslán k odběrateli, nevznikají zde tedy vůbec žádné zásoby.
- **Just in time** – zde je nezbytné najít správný a co nejpozdější moment, na kterém je založena celá tato technologie. Pochází z Japonska, a to z nejtypičtějšího průmyslu automobilového. Jde o to, aby na sebe články co nejlépe navazovaly a odstraňovaly se časové prodlevy.
- **Quick response** – základem pro tuto technologii je sdílení informací mezi jednotlivými články. Díky dennodennímu kontaktu a komunikaci tak možná ušetřit čas a zvýšit celkový zisk. Zabrání se tak nadbytečné produkci.⁴⁰

³⁹ BASU, R. a J. N. WRIGHT. *Managing Global Supply Chains*. London: Taylor and Francis, 2016. ISBN 978-11-386-466-81.

⁴⁰ VERBEKE, A. *International business strategy: rethinking the foundations of global corporate success*. New York: Cambridge University Press, 2009, s. 426. ISBN 0521681111.

- **Order fulfilment** – zpracování objednávek a následujících procesů. Cílem objednávky je vyřídit ji s co nejmenšími náklady.
- **Manufacturing flow management** – řízení zásob mezi jednotlivými závody pro zajištění maximální efektivity.
- **Product development and commercialization** – vývoj výrobku a následné uvedení na trh napomáhá k propojení jednotlivých článků řetězce.
- **Returns management** – zkoordinování všech zpětných toků, správná implementace zamezuje plýtvání nákladů.

Spolupráce ve všech oblastech není přínosem jen pro dodavatele, ale také pro koncového zákazníka. Je možné zvýšit dostupnost, usnadnit nakupování, zvýšit čerstvost, tím také i celou atraktivitu produktu. Ze všech pohledů je tato spolupráce nezanedbatelná. Znamená přínos i pro obchodníky, protože čím více se zvyšuje kvalita výroby a rozšiřují obchody, tím více bude uspokojen zákazník. A celý řetězec se orientuje právě na potřeby zákazníka, následně pomáhá s rostoucí loajalitou značky. Pokud roste celkový obrat, snižuje se i vázanost kapitálu. Systém se tak zdokonaluje, zrychluje a zefektivňuje.⁴¹

2.3. Elektronizace dat

Základem pro snadnou a bezproblémovou komunikaci je elektronizace dat. Ta obecně slouží k jejich výměně pomocí systémů předem definovaných pro komunikaci. Samotný systém není tak složitý na zavedení, ale hlavní problém spočívá v ochotě všech partnerů ho využívat. Cílem elektronizace je rychlá a bezproblémová komunikace. Mezi nejčastější důvody k používání dat patří objednávka zboží, proces dodávek, vystavení faktur a reklamace a vratky.⁴²

Obsah takovýchto systémů je pevně definován. Každý má své dané a smluvně ošetřené standardy s uvedením, k čemu a jak se mají používat. Ve výsledku se po každém z dodavatelů

⁴¹ MERCKAERT, J. a C. NELH. *Ekonomika v pohybu: nadnárodní společnosti, daňové ráje a přelétavé bohatství*. Praha: Educon, 2012, s. 42. ISBN 978-80-905286-0-4.

⁴² MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 196. ISBN 9788024729862.

vyžaduje jejich dodržování. Tyto systémy jsou mezistátní, tudíž není problém komunikovat na obrovské vzdálenosti.⁴³

Systém elektronické výměny dat umožňuje komunikaci mezi jednotlivými organizacemi a přenos standardizovaných dokumentů. Právě ve 21. století, kdy se odpověď očekává ihned, pomůže nastavení všech systémů ihned po obdržení elektronické formy dokumentu. V ideálním případě tento proces probíhá bez zásahu třetí osoby. V praktickém případě se jedná o objednávky zásob nebo elektronické fakturace. Cílem je maximalizovat výkonost systémů a tím se vyhnout nežádoucím efektům.⁴⁴

Základním předpokladem musí být úplná kompatibilita všech jednotlivých organizací. Jedná se o úplnou synchronizaci mezi oběma subjekty. Hlavním problémem tedy může být volba jazyka. Je proto potřeba zajistit jeho vhodný výběr, případně další komunikační nástroje, jako jsou různé zkratky a kódy.⁴⁵

Hlavní výhodou přechodu na elektronický systém je zamezení chyb, které vznikají ručním zpracováním dat. Nové elektronické systémy jsou ve většině případů intuitivní, takže pokud najdou nějakou chybně vyplněnou nebo nevyplněnou kolonku, samy ji označí a nepustí dodavatele k dalšímu kroku nebo odevzdání. Další nespornou výhodou je zrychlení přenosu, transformace a sdílení dat. V minulosti bylo standardem, že se vše posílalo poštou, takže to, co projde dnes systémem za několik minut, se přenášelo dva až tři týdny. Jde tedy o komplexní zrychlení celého procesu. Další prospěšné zrychlení představuje funkce elektronického podpisu.⁴⁶

Nevýhody můžeme spatřovat ve velké finanční náročnosti na zavedení celého systému pro firmu. Další nevýhodou je malá pružnost celkového systému a celková závislost na internetu a moderních technologiích. Při výpadku sítě je tedy používání systému nemožné.⁴⁷

Elektronizace v nynější době umožňuje rychlejší a efektivnější uspokojování zákazníků. Stále naléhavější je potřeba reagovat mnohem rychleji a efektivněji, tudíž veškeré informace by měly být online a dostupnější.⁴⁸

⁴³ GOODERHAM, P. N. a O. NORDHAUG. *International management: cross-boundary challenges*. Malden, MA: Blackwell Pub., 2003, s. 321. ISBN 0631233423.

⁴⁴ BASU, R. a J. N. WRIGHT. *Managing Global Supply Chains*. London: Taylor and Francis, 2016. s. 132. ISBN 978-11-386-466-81.

⁴⁵ Business Dictionary. Supply Chain Management definition. *Businessdictionary.com* [online]. 2018 [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/supply-chain-managementSCM.html>

⁴⁶ MERCKAERT, J. a C. NELH. *Ekonomika v pohybu: nadnárodní společnosti, daňové ráje a přelétavé bohatství*. Praha: Educon, 2012, s. 53. ISBN 978-80-905286-0-4.

⁴⁷ BASU, R. a J. N. WRIGHT. *Managing Global Supply Chains*. London: Taylor and Francis, 2016. S. 133. ISBN 978-11-386-466-81.

2.4. Stupně integrace dodavatelského řetězce

Aby řetězec mohl fungovat, musí se zabývat důležitými dennodenními otázkami. Mezi ně patří plánování a kooperace nebo produkty a procesy. Základem procesu je řízení na jedné straně se zakázkami a na druhé straně kapacitami. Další fází je harmonizace, kdy se snižují náklady a inovují se procesy. Řízení strategického procesu obsahuje plánování poptávky a nabídky včetně řízení zásob. Je potřeba zohlednit to, že celý řetězec je právě tak silný, jak silný je jeho nejslabší článek. Pro řízení řetězce je nejdůležitější uspokojit zákazníka v co nejkratším čase, za využití všech dostupných úsporných opatření a za co nejlepší cenu. Strukturální řetězec je definován třemi základními dimenzemi, a to servisem, který odhaduje splnění požadavku zákazníka a včasné dodání produktu, aktivity, která má daný řetězec na skladě, a rychlostí udávající dobu a schopnost rychlé a bezprostřední dodávky v případě objednávky od zákazníka.⁴⁹

VMI –Vendor managed inventory

Jde o stupeň integrace řetězce, při kterém dochází k prohloubení logistiky. Na základě tohoto systému dochází k držení a aktivaci zásob vycházejících z propočtů na základě předchozích zkušeností z objednávek odběratelů. Vztah dodavatele a obchodníka se povyšuje na vztah partnerský. Musí tedy mezi nimi panovat plná důvěra ve chvíli předání zboží. Pokud tento vztah nebude fungovat, může dojít k přeplnění zásob ze strany dodavatele. Otázkou je, zda toto přeplnění dovolí obchodní oddělení firmy.⁵⁰

CPFR – Collaborative planning, forecasting and replenishment

Jedná se již o sdílené plánování včetně vytvoření společného systému a sdílení stejných postupů. Jedná se již o vysoce sofistikované plánování obou partnerů. Spolupráce probíhá ve všech čtyřech oblastech. Obchodní cíle se probírají v rámci strategie a plánování. Následuje řízení nabídky a poptávky, které se uskutečňuje již na vysoce integrované spolupráci. Úkoly bývají následujícího charakteru: celková analýza trhu a plánování zásob na základě predikcí a možností dopravy. Rovněž bývají předmětem zpracování objednávek výroba a distribuce. Jako poslední bývá analýza, a to jak ze strany dodavatele, tak ze strany odběratele. Největší

⁴⁸ Business Dictionary. Supply Chain Management definition. *Businessdictionary.com* [online]. 2018 [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/supply-chain-managementSCM.html>

⁴⁹ APICS CPIM. *Basics of Supply Chain Management – Participant Workbook (version 2.1)*. Chicago: APICS, 2001.

⁵⁰ HINES, T. *Supply chain strategies*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004, s. 76. ISBN 0-7506-5551-8.

překážkou tohoto modelu je nedůvěra mezi partnery a obtížné přijímání sdílených systémů. Každý z nich může totiž využít nabyté informace ve svůj prospěch. Management firmy se tak obává každé změny, protože si není úplně jistý, že tato změna přinese firmě zisk. Pro samotné fungování ovlivňuje i strukturu a fungování firmy.⁵¹

Model je pro použití v praxi velice komplexní. Mezi nejčastěji používané patří čtyři základní modely, které lze v budoucnu mezi sebou kombinovat.⁵²

- Retail Event. Collaboration – jedná se o komplexní spolupráci při promo akcích, velkých otevřených dní nebo velkých předváděcích show. V rámci této kooperace vzniká možná úspora sdílením takovýchto nákladů.⁵³
- Distribution Centre Replenishment Collaboration – v rámci tohoto modelu se dealeři zaměřují na tzv výrobu po objednávce. Výroba konkrétního produktu začíná stavem objednání. Firmy tímto způsobem minimalizují své skladové zásoby. Nevýhodou tohoto modelu je prodloužená čekací doba na dodání hotového výrobku.⁵⁴
- Store Replenishment Collaboration – v tomto případě se dodavatel snaží maximálně uspokojit svého zákazníka tím, že je výrobek okamžitě dostupný. Vzniká předzásoba zboží a nutnost predikce prodeje. Nevýhodou modelu je dlouhá doba skladování některých typů výrobků z důvodu menšího prodeje.⁵⁵
- Collaborative Assortment Planning – v tomto modelu se využívá možnost sezónního zboží. K predikci pak využívá ekonomické ukazatele na místo předchozího vývoje. Nejdůležitější jsou přání zákazníka, která se v modelu odráží.⁵⁶

Všechny modely pak využívají možnost sdílení dat a informací.

⁵¹ LAMBERT, D. *Supply chain management: Processes, partnerships, performance*. Tempe: Supply Chain Management Institute, 2008, s. 65. ISBN 978-0-7506-8426-2.

⁵² LAMBERT, D. *Supply chain management: Processes, partnerships, performance*. Tempe: Supply Chain Management Institute, 2008, s. 66. ISBN 978-0-7506-8426-2.

⁵³ LAMBERT, D. *Supply chain management: Processes, partnerships, performance*. Tempe: Supply Chain Management Institute, 2008, s. 66. ISBN 978-0-7506-8426-2.

⁵⁴ LAMBERT, D. *Supply chain management: Processes, partnerships, performance*. Tempe: Supply Chain Management Institute, 2008, s. 67. ISBN 978-0-7506-8426-2.

⁵⁵ LAMBERT, D. *Supply chain management: Processes, partnerships, performance*. Tempe: Supply Chain Management Institute, 2008, s. 67. ISBN 978-0-7506-8426-2.

⁵⁶ LAMBERT, D. *Supply chain management: Processes, partnerships, performance*. Tempe: Supply Chain Management Institute, 2008, s. 67. ISBN 978-0-7506-8426-2.

ECR – Efficient customer response

Podstatou tohoto modelu je velice úzká spolupráce mezi výrobou, dodavatelem a odběratelem. Cílem je splnit přání zákazníka. Předpokladem tohoto modelu jsou základní principy: elektronizace dat, automatické platby od zákazníka a automatická identifikace produktu. Cílem je stanovit prvky, které přinášejí co největší zisk, a vynechat veškeré činnosti, které řetězci nepřinášejí žádný užitek. Spojuje tak výrobovou a dodavatelskou část celého řetězce.⁵⁷

Model je tvořen čtyřmi částmi. První se zabývá kontinuálními toky a úspěšným vedením zásob zboží. Řetězec chce snížit množství vázaného kapitálu a naproti tomu případný výpadek u dodavatele. Druhý je tvořen maximalizací zisku a efektivním uspořádáním výrobků. Výhody jsou ve sdílení informací, tím vznikají úspory při budování značky, zavádění nových produktů nebo rušení těch starých. Třetím prvkem je zavádění nových značek na trh. Spojují se a optimalizují. Z tohoto důvodu pak nevznikají zbytečné nadzásoby z důvodu špatné organizace. Čtvrtým a posledním prvkem jsou promoční akce, které přinášejí užitek jen tehdy a jen na těch místech, kde přinášejí zisk. Zde je velice důležité vyhnout se výkyvům poptávky.⁵⁸

Forecasting

Nejtěžší na celém supply chain managementu je predikce toho, jak se bude trh vyvíjet. Firma se může dostat do problémů dvojího typu. Buď má firma moc malé zásoby, riskuje tak neuspokojení zákazníka a snížení obrátu. Může to dojít až tak daleko, že tento nedostatek zásob způsobí konečný odliv zákazníků, tím tak celkově sníží podíl na trhu z důvodu ztráty loajality spotřebitele. Opačným problémem je velká zásoba. V tom okamžiku vznikají další vícenáklady na výrobu, přepravu a skladování, a tím pak způsobují vícenáklady a případnou destrukci. Pokud se totiž výrobky neprodají před stanoveným datem, musí se pak následně zlikvidovat. Obecně větší množství zásob firmě snižuje cash flow, protože v sobě drží zásoby.⁵⁹

⁵⁷ BASU, R. a J. N. WRIGHT. *Managing Global Supply Chains*. London: Taylor and Francis, 2016. s. 134. ISBN 978-11-386-466-81.

⁵⁸ STADTLER, H. a CH. KILGER. *Supply chain management and advanced planning*. New York: Springer, 2005, s. 80. ISBN 3-540-22065-8.

⁵⁹ PERNICA, P. *Logistika pro 21. století (supply chain management)*. 1. a 2. díl. Praha: Radix, 2004, s. 32. ISBN 80-86031-59-4.

Firmy se tedy snaží předpovídat, aby nevznikala jedna ani druhá situace. K tomu slouží přesná specifikace prodejů a zákazník je spokojený, protože dostává přesně to zboží, které potřebuje, v ideálním čase a v požadované kvalitě. Firma má tedy optimální cash flow a optimální míru zásob. Pro zjištění tohoto přesného objemu je potřeba znát přesně trh a prognózovat jeho další vývoj. Hlavními otázkami pro tyto předpovědi jsou: Jak se bude trh vyvíjet? Jak budou zákazníci nakupovat tento produkt? Jaká je aktuální finanční situace zákazníků? Jaké novinky či slevy nebo propagace chystá konkurence? Jaký nový druh propagace zvolit?⁶⁰

Můžeme tedy říci, že se forecast zaměřuje na dvě základní oblasti, jimiž rozumíme prodej výrobků. Při detailních marketingových analýzách by tedy mohl být tento prodej snadno identifikovatelný, a tudíž i předvídatelný. Používají se modely z minulosti a na základě nich se stanovují predikce. Využívá se tedy konkrétní model úsudku, jehož hlavní výhodou je právě znalost a zkušenost. Jediné, co je důležité pro tuto predikci na základě minulých zkušeností, je subjektivní rozhodování. Obecně lze říci, že tato metoda je velice časově náročná.⁶¹

2.5. Logistické řetězce

Firma začíná být vnímána systémovým pojetím, protože veškeré její okolí komunikuje pomocí systémů. Firmy se snaží komunikovat, koordinovat a kooperovat s celým řetězcem a tím tak optimalizovat své náklady. Mezi subjekty, které do tohoto systému patří, můžeme zařadit dodavatele, distributory, výrobce, prodejce a zákazníky.⁶²

V rámci různých logistických řetězců není možné mít jeden univerzální výstup na logistický řetězec supply chain managementu. Existuje jich hned několik podle typů vývoje:

- Logistický řetězec tradiční – hodnotíme současné prodeje a na jejich základě také budoucí prodeje. Firma začne primárně vyrábět větší množství, dosahuje tak výhodnější pozice, vyššího výnosu a úspory z rozsahu. Následně se pak zvyšují zásoby ve skladu a v meziskladu, ten totiž funguje na bázi předem sjednaného kontraktu.

⁶⁰ KISLINGEROVÁ, E. a I. NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, s. 215. ISBN 8071798479.

⁶¹ KISLINGEROVÁ, E. a I. NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, s. 216. ISBN 8071798479.

⁶² GOODERHAM, P. N. a O. NORDHAUG. *International management: cross-boundary challenges*. Malden, MA: Blackwell Pub., 2003, s. 216. ISBN 0631233423.

- Logistický řetězec s kontinuálními toky – v tomto řetězci neexistují mezisklady surovin. Následující článek řetězce reaguje až ve chvíli, kdy dostane odvolávku od předchozího článku řetězce. Tento postup je nazýván JIS nebo JIT odvolávky. V praktickém světě můžeme uvést příklad na společnosti Škoda Auto a.s. JIT odvolávky chodí na smontování cockpitu. Firmě poblíž výrobního závodu firmy Škoda Auto a.s. dají přesné požadavky vždy na několik hodin dopředu. Dostane přesné instrukce týkající se pracovního postupu i použitých barev na přístrojové desky aj. Montážní linka dodavatele pak kopíruje linku Škoda Auto, ovšem s několikahodinovým předstihem nezbytným pro sestavení, přepravu a manipulaci před linku. Tento čas je propočítán jako dostatečný i s určitou rezervou, jako je dopravní špička. Ovšem i tak se občas stane, že přístrojová deska nestihne přijet k lince včas, a to právě díky chybějícím komponentům. Stane se, že některý dodavatel nedodá zásoby včas a pohotovostní rezerva nestačí na dobu, než přijede další transport.
- Logistické řetězce se synchronním tokem – v tomto řetězci fungují mezičlánky a jednotlivé články fungují jen na bázi aktuální potřeby. Celý proces postupuje kontinuálně bez přerušení. Tento typ se nadále rozvíjí s postupným rozvojem internetu a digitalizace obecně.⁶³

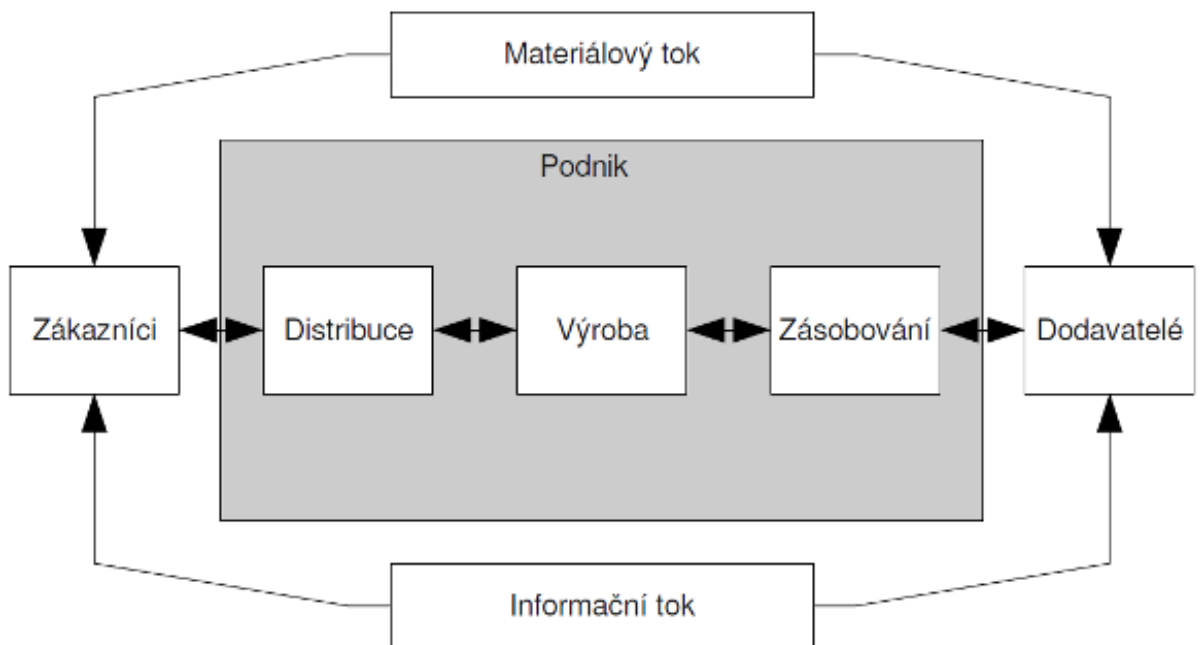
Vliv na to, jak bude řetězec vypadat, má i odbytový cyklus a charakter výrobků, z nichž většina se neinovuje, ale jejich počet neustále narůstá. Celý cyklus by měl pružně reagovat na výkyvy poptávky. Dříve to bylo řešeno velkými zásobami. Nyní tak velké zásoby nejsou potřeba, předpokladem je ale nezbytná spolupráce přesahující hranice podniku.

Tento řetězec je potřeba řídit, což zahrnuje například prognózování poptávky, řízení materiálu a obecné vedení nabídky a poptávky. Každá firma má svá specifika a každá může systém řídit. Je potřeba zjistit, jak celá struktura probíhá a na co se chtějí firmy zaměřovat, a proto volí i různé vedení a řízení tohoto řetězce.⁶⁴

⁶³ BLAŽEK, L. a kol. *Nadnárodní společnosti v České republice II*. Brno: Masarykova univerzita, 2011, s. 327. ISBN 978-80- 209-5677-0.

⁶⁴ BLAŽEK, L. a A. ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ. *Nadnárodní společnosti v České republice: vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost*. Praha: C. H. Beck, 2013, s. 130. ISBN 978-80-7400-478-0.

Obrázek 3: Logistický řetězec



Zdroj: ŽUNDÁLEK, M. *Vyhodnocení nákladů na logistické činnosti podniku se zaměřením na skladování*. Brno, 2015. Bakalářská práce. VUT Brno, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marie Jurová.

Pro získávání informací v dodavatelských řetězcích je potřeba shrnout nejzásadnější informace (kvalita, včasnost, úplnost), které firmu zajímají. Informace představují to nejdůležitější, co firma může získat, protože právě ty spojují veškeré řetězce a pomáhají k dosahování synergických efektů. Proto také sehrávají důležitou roli při rozhodování o konkurenční strategii. Pokud firma má dokonalé informace, může tak minimalizovat rizika a dosáhnout většího zisku. S informacemi souvisejí i důležité faktory mající významný vliv. První je důvěra. Ukazuje, jak má firma chráněná data, jako jsou vývoj, akční plány apod. Důvěra musí panovat na všech stranách, kterým jsou informace poskytovány. Pokud jeden z článků řetězce ztratí důvěru ostatních, znamená to pro firmu velké ztráty, a to nejen z finančního hlediska. S tím souvisí vzájemná provázanost a závislost. V tomto případě to znamená provázanost jednotlivých článků řetězce. Ty se musí vzájemně přizpůsobit a zkoordinovat, aby mohlo být dosaženo výsledného úspěchu. Bývá to ovšem mnohem rizikovější. Posledním faktorem je vzájemné využívání komplementárních zdrojů. Pomáhání a využívání zdrojů vzájemně může rovněž pomoci firmě zkoordinovat celý proces.⁶⁵

⁶⁵ GOODERHAM, P. N. a O. NORDHAUG. *International management: cross-boundary challenges*. Malden, MA: Blackwell Pub., 2003, s. 411. ISBN 0631233423.

Jak již bylo zmíněno, sdílení veškerých informací je nezbytné z mnoha důvodů. Jedním z hlavních je sdílení rizika, které pomáhá s diverzifikací rizika. Sdílení informací je podpořeno nynějšími moderními technologiemi. Tím nastal obrovský rozmach v systému dodavatelských řetězců. Umožňuje tak přenos řízení vlastních finančních, marketingových i strategických kroků, ale i optimálních výrobních podmínek. To následně souvisí i s prosazením nových manažerských podmínek na tento trh.⁶⁶

Cílem je sjednocení manažerských a výrobně strategických přístupů. Pomocí internetu to již v dnešní době není problém, a proto je sjednocení nezbytnou součástí pro malé a střední firmy.⁶⁷

2.6. Zákaznický řetězec

Z určitého pohledu lze zákaznický řetězec navázat na supply chain managementový řetězec. Často je zákaznický řetězec zaměňován za spokojenost zákazníků. Tyto pojmy je však nutné rozlišovat. Spokojenost zákazníků je mnohem širší pojem, protože zohledňuje kompletně všechny prvky marketingového mixu. Na zákaznický servis je možné nahlížet třemi možnými způsoby, z nichž společnost volí právě jeden:

- Činnost, jež je potřeba řídit.
- Výkon sledovaný ve vybraných parametrech.
- Filosofie firmy.⁶⁸

U zákaznického servisu lze rozlišit tři složky, a to předprodejní, prodejní a poprodejní. Předprodejní jsou úzce spjaté s politikou země a mají často přímý vliv na koncové zákazníky. Do této skupiny řadíme rovněž přesně definované zákaznické standardy. Nezbytné je správné nastavení informačních toků a kanálů pro organizační struktury. Podnik tak může dostatečně pružně reagovat na všechny nenadálé změny a události.⁶⁹

Mezi prodejní složky patří vyřízení celé objednávky, ale také veškeré další informace o objednávkách, o aktuální situaci celého jejich systému. Zvláště velký důraz je pak kladen na

⁶⁶ VERBEKE, A. *International business strategy: rethinking the foundations of global corporate success*. New York: Cambridge University Press, 2009, s. 432. ISBN 0521681111.

⁶⁷ Business Dictionary. Supply Chain Management definition. *Businessdictionary.com* [online]. 2018 [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/supply-chain-managementSCM.html>

⁶⁸ GOODERHAM, P. N. a O. NORDHAUG. *International management: cross-boundary challenges*. Malden, MA: Blackwell Pub., 2003, s. 429. ISBN 0631233423.

⁶⁹ GOODERHAM, P. N. a O. NORDHAUG. *International management: cross-boundary challenges*. Malden, MA: Blackwell Pub., 2003, s. 218. ISBN 0631233423.

přesnost těchto informací. Nezbytná je následná flexibilita, tedy dodat zboží, v co nejkratším termínu odbavit celou objednávku, ovšem při zachování kvalitativních standardů, které chce firma dodržet. Dodavatel musí být rovněž připraven i na nestandardní požadavky, které mohou od zákazníka přijít. Jejich nevyřízení může zapříčinit ztrátu kontraktu.⁷⁰

Po vyřízení celého kontraktu přichází prostor pro poprodejní služby, tzn. reklamace, náhradní díly. K reklamacím by docházet nemělo, jejich vyšší procento vrhá následně špatné světlo na dodavatele, proto spolupráce s ním není pro podnik příliš vhodná.⁷¹

Aby celý zákaznický servis fungoval, je nezbytné provádět jeho pravidelné kontroly a audity. Ty mají za cíl najít kritické složky, následně odhalit účinnost kontrolních mechanismů a v poslední řadě i kvalitu celého systému.⁷²

- Externí audit – tento audit by se měl provádět jako první a má za cíl identifikovat nejdůležitější položky z pohledu zákazníka, poté ověřit kvalitu ze strany zákazníka v porovnání s konkurencí.
- Interní audit – provádí se pro analyzování kritických míst z pohledu firmy jako celku. Je nezávislý na externím auditu.
- Odhalení příležitostí a možností ke zlepšení – na základě potenciálu z interního i externího auditu podnik vypracovává seznam potenciálních míst ke zlepšení i s časovou osou, kdy dojde k nápravě a zlepšení situace.
- Implementace standardů pro zákaznický servis – jedná se o implementaci standardů přímo do vybraného podniku, řeší se zde rovněž dlouhodobá motivace zaměstnanců tyto standardy dodržovat a popis kontroly jejich dodržování.⁷³

2.7. Řízení stavu zásob

Pro firmu je nejdůležitější zabezpečit kontinuálnost výroby a zamezit veškeré výpadky a prodlevy. Toto opatření se tak pro firmu stává efektivnějším z hlediska nákladů. Proto existuje stále více podniků, které se zaměřují na kontinuální výrobu, aby tak minimalizovaly

⁷⁰ GOODERHAM, P. N. a O. NORDHAUG. *International management: cross-boundary challenges*. Malden, MA: Blackwell Pub., 2003, s. 220. ISBN 0631233423.

⁷¹ GOODERHAM, P. N. a O. NORDHAUG. *International management: cross-boundary challenges*. Malden, MA: Blackwell Pub., 2003, s. 221. ISBN 0631233423.

⁷² GOODERHAM, P. N. a O. NORDHAUG. *International management: cross-boundary challenges*. Malden, MA: Blackwell Pub., 2003, s. 221. ISBN 0631233423.

⁷³ GOODERHAM, P. N. a O. NORDHAUG. *International management: cross-boundary challenges*. Malden, MA: Blackwell Pub., 2003, s. 223. ISBN 0631233423.

své ztráty způsobené prodlevami ve výrobě. Dosáhnout této efektivity je možné řízením zásob pomocí JIT (metoda just in time).⁷⁴

- **JIT (Just in time)** – tato metoda se snaží minimalizovat veškeré nadbytečné zásoby, které by mohly být na skladě delší čas. Při zavádění této metody je potřeba se připravit na velké množství problémů na straně dodavatele, než začne systém správně fungovat. Nezbytná je vzájemná komunikace a používání stejných systémů. Reakční doba bývá mezi 0,5 až 3 hodinami. Z toho vyplývá, že musí jít rovněž o dodavatele, který vyrábí v blízkém okolí.⁷⁵
- **Konsignační sklady** – jde rovněž o minimalizaci zboží, které je na skladě, sklady vznikají přímo u zákazníka, který si svou spotřebou řídí kapacitu daného skladu. V tomto případě je nutné počítat s riziky, která s sebou nese změna cen materiálů a inflace. Povinnost držet zásoby je tak přesunuta z jednoho subjektu na druhý. Dodavatel ovšem těží z dřívější splatnosti výrobků.⁷⁶

Přestože bylo již zmíněno několik metod pro eliminaci zásob, existují naopak důvody, které podporují jejich udržování. Jedním z důvodů je úspora v oblasti nákupu. Čím více zboží je nakoupeno, tím lepší cenu může podnik dostat. Rovněž při větším množství je možné získat úsporu při přepravě, poněvadž je mnohem efektivnější.⁷⁷

Dalším důvodem je očekávání nedostatku surovin, a proto dodavatel kupuje větší množství na sklad. Tím se chrání před případnými výpadky výroby. Dodavatel rovněž může spekulovat s množstvím i cenami daných surovin.⁷⁸

2.8. Závěry řízení procesů v řetězci

Závěrem je potřeba shrnout, jak funguje supply chain management. Můžeme zhodnotit, že každá firma má několik možností, jak přistupovat ke strategii. S tím souvisí i stupeň integrace firmy, což vyúsťuje v koordinaci logistického řetězce. Ve své podstatě je celý tento řetězec

⁷⁴ GOODERHAM, P. N. a O. NORDHAUG. *International management: cross-boundary challenges*. Malden, MA: Blackwell Pub., 2003, s. 223. ISBN 0631233423.

⁷⁵ GOODERHAM, P. N. a O. NORDHAUG. *International management: cross-boundary challenges*. Malden, MA: Blackwell Pub., 2003, s. 226. ISBN 0631233423.

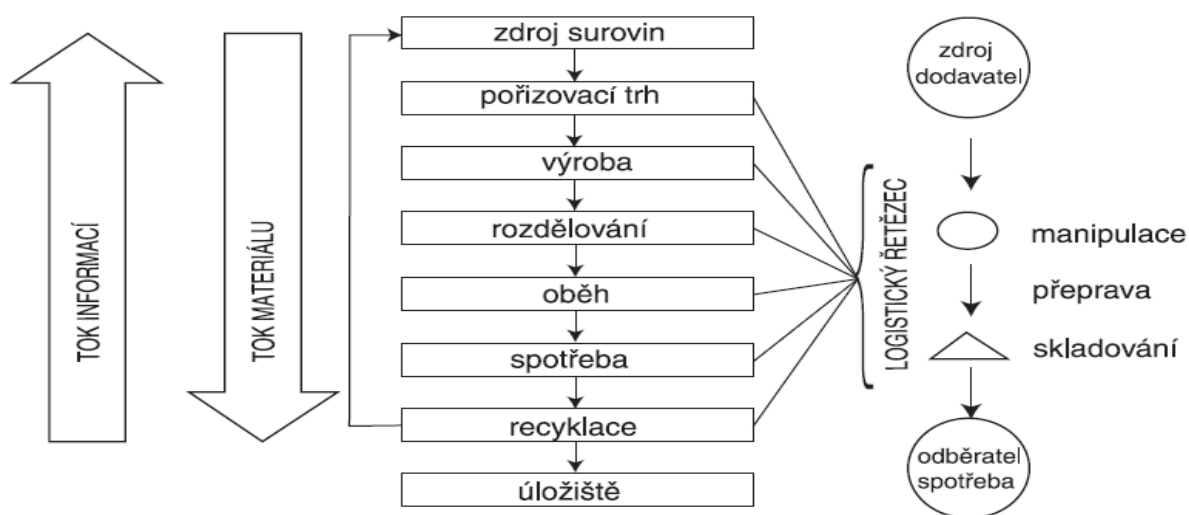
⁷⁶ GOODERHAM, P. N. a O. NORDHAUG. *International management: cross-boundary challenges*. Malden, MA: Blackwell Pub., 2003, s. 226. ISBN 0631233423.

⁷⁷ GOODERHAM, P. N. a O. NORDHAUG. *International management: cross-boundary challenges*. Malden, MA: Blackwell Pub., 2003, s. 228. ISBN 0631233423.

⁷⁸ GOODERHAM, P. N. a O. NORDHAUG. *International management: cross-boundary challenges*. Malden, MA: Blackwell Pub., 2003, s. 228. ISBN 0631233423.

řízen potřebami zákazníka. Propojuje to tak celou podnikovou strategii a musí tak být flexibilní ke všem změnám, jež mohou v celém řetězci nastat vlivem změn požadavků zákazníků. Je potřeba mít rychle reagující logistický systém, který umí plně reagovat na změny a který dokáže i takové změny predikovat, takže tím firmě nevzniká zbytečná ztráta. Základem takového řetězce je propracovaný informační systém, který je potřeba aktualizovat podle nových dat a také inovovat podle nových trendů. Firma musí neustále vyvíjet a inovovat, aby si dokázala udržet konkurenceschopnost a oblibu u zákazníků. Rovněž její personál by měl být informován o tom, jaká je aktuální strategie.⁷⁹

Obrázek 4: Průběh logistického řetězce



Zdroj: TVRDOŇ, L. Co je logistický řetězec. *Dlprofi.cz* [online]. 2017 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: https://www.dlprofi.cz/33/co-je-logisticky-retezec-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EkKpRnC__SJUXjgxmGEppYM/

Dodavatelský řetězec se zaměřuje na několik základních oblastí, které je potřeba řídit a organizovat, aby celý proces správně fungoval. Společnostem vznikají oddělení vztahů se zákazníky, která se právě touto činností zabývají. Řeší s nimi dodávky zboží. Na první oblast navazuje zákaznický servis zabývající se informacemi o zákaznících a průběžně je informující o dodacích lhůtách a dalších specifických údajích o produktech. Aby mohl systém fungovat,

⁷⁹ FIALA, P. *Modelování dodavatelských řetězců*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. s. 89. ISBN 80-86419-62-2.

je potřeba mít aktuální systém se zdroji dat, který tak umožní podat zákazníkovi informaci, kterou právě potřebuje.⁸⁰

Velmi důležité je rovněž řízení poptávek. Existují inteligentní systémy, které řídí jak zásobu zboží oběhového, tak zboží pohotovostní. Zásoba je určena pro nečekané události, kdy je i přes překážky nutné zajistit spokojenost zákazníka. Smysl celého řízení poptávek tkví v předpokladech a analýzách současného i budoucího vývoje trhu. Následuje vyřizování objednávek, které je potřeba přizpůsobovat aktuálním požadavkům zákazníka, které se neustále mění. Firma si klade za cíl plynulé a co nejefektivnější vyřizování objednávek. Následuje řízení výroby na základě predikcí a zkušeností, a to v takovém množství, které je nezbytné k cílenému plynulému chodu firmy. Zboží se podle druhu vyrábí na sklad, nebo just in time. Systém výroby by měl být natolik pružný, aby dokázal reagovat na každou změnu na trhu.⁸¹

Pro fungování firem jsou rovněž nezbytní dodavatelé, kteří se rozlišují podle toho, jak významnou roli hrají v dodávání do firmy nebo jaký obrát s nimi firma má. S dodavateli je nutné udržovat kontakt pomocí systémů a pružně reagovat na jakýkoliv výkyv.⁸²

Aby byla firma úspěšná, konkurenceschopná a udržela se na trhu, musí neustále vyvíjet a vytvářet nové procesy a postupy, jimiž se odliší od svých konkurentů a získá loajalitu zákazníka.⁸³

Aby tedy firma dokázala fungovat, musí se soustředit na veškeré tyto aspekty. Obecně si stanovuje tyto cíle:

- Na sto procent plnit zákaznické objednávky.
- Vytvořit pro zákazníky místo, kam se mohou obracet se svými dotazy a požadavky.
- Vytvořit strategické týmy pro zákazníky, aby s nimi mohla firma kooperovat.
- Shromažďovat a aktualizovat všechny údaje.
- Vytvořit pružný systém, který bude reagovat na každou změnu na trhu.
- Vybudovat bezproblémové dodavatelské vztahy s velmi rychlou reakcí.

⁸⁰ TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 186. ISBN 978-80-247-1479-0.

⁸¹ STADTLER, H. a CH. KILGER. *Supply chain management and advanced planning*. New York: Springer, 2005, s. 91. ISBN 3-540-22065-8.

⁸² MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 76. ISBN 9788024729862.

⁸³ STADTLER, H. a CH. KILGER. *Supply chain management and advanced planning*. New York: Springer, 2005, s. 65. ISBN 3-540-22065-8.

- Zvýšit celkovou rentabilitu firmy.

Takto sestavený řetězec, který zohledňuje všechny výše uvedené body, může být alfa a omegou pro každou firmu, protože vystihuje všechny problémy, jež mohou v rámci jejího fungování nastat. Z pohledu supply chain managementu můžeme konstatovat, že tento proces je velice komplexní a dlouhodobý a vyžaduje naprostou soudržnost celé firmy.⁸⁴

Firma Škoda Auto a.s. naráží na teorii supply chain managementu ze dvou pohledů. První, který byl zde popsán a který napadne kohokoli jako alternativa, je logistické fungování firmy, jež kooperuje a synchronizuje velké množství procesů. S tím ovšem souvisí druhý pohled na věc a to je základ pro praktické zkoumání. Můžeme rozumět koordinaci dodavatelských řetězců. To, že byl dodavatel vybrán pro určitý komponent firmy Škoda Auto a.s., znamená i určité povinnosti, které je třeba zohlednit a jež je nutné respektovat. Proto je potřeba znát tento systém již při výběru dodavatele, aby se zabránilo budoucím komplikacím jak technického, tak finančního stavu. Technickými komplikacemi můžeme rozumět nemožnost dodat komponent včas kvůli vzdálenosti, nemožnost časté dopravy nebo dostatečné plochy na skladování. Finančním hlediskem je kompenzace nákladů, které vznikly právě takovýmito více pracemi s komponenty.⁸⁵

⁸⁴ KISLINGEROVÁ, E. a I. NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005, s. 321. ISBN 8071798479.

⁸⁵ NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2003, s. 76. ISBN 80-7261-089-9.

3. Základní informace o Škoda Auto a.s.

Firma, která primárně sídlí v Mladé Boleslavi, byla založena jako výrobní kol, a to Václavem Laurinem a Václavem Klementem. Vznikla na popud právě pana Klementa, kterému se rozbilo jeho vlastní kolo. Když požadoval reklamaci, dostalo se mu odpovědi, že pokud chce kolo reklamovat, musí nejprve napsat reklamační protokol tak, aby mu rozuměli lidé na reklamačním oddělení.⁸⁶

Obrázek 5: Kolo Slavia



Zdroj: intranet Škoda Auto a.s. Laurin a Klement

Postupem času se firma začala specializovat na motocykly a stala se tak prvním výrobcem motocyklů v Rakousko-Uhersku. Jedním z dílčích úspěchů byla i účast a úspěšná reprezentace těchto motocyklů na soutěžích. Úspěch přineslo rovněž pochopení, že nelze připevnit motor na rám, ale je nutné postavit rám okolo motoru.⁸⁷ Tím se předešlo problémům, na které narážely ve stejné době všechny ostatní firmy.⁸⁸ Tyto motocykly byly tak úspěšné, že se prodávaly dokonce i v Německu a ve Francii.

⁸⁶ Škoda Auto intranet. Interní materiály koncernu Volkswagen AG.

⁸⁷ Škoda Auto intranet. Interní materiály koncernu Volkswagen AG.

⁸⁸ Škoda Auto intranet. Interní materiály koncernu Volkswagen AG.

Obrázek 6: Motocykl Slavia



Zdroj: intranet Škoda Auto a.s._Laurin a Klement

Na počátku 20. století se firma přeorientovává na automobily. Po prvním automobilu, který byl velmi úspěšný, se z firmy stala akciová společnost. Auta z české automobilky byla tak oblíbená, že jezdila v Japonsku, Mexiku nebo na Novém Zélandu.⁸⁹

Po skončení první světové války, kdy byl provoz automobilky značně omezen (vyráběly se především zbrojní vozy, vojenské sanitky a zbytek provozu pokrývala výroba zbrojního materiálu), byly předchozí smlouvy a zakázky přerušeny, protože firmy, kam byly vozy dodávány před světovou válkou, se finančně vyčerpaly a jejich prioritou nebylo kupovat nové automobily.

⁸⁹ Škoda Auto intranet. Interní materiály koncernu Volkswagen AG.

Obrázek 7: Přehled modelů 1894–1920



Zdroj: intranet Škoda Auto a.s., přehled modelů

Dalším milníkem ve vývoji firmy bylo spojení s plzeňskou Škodou Auto, tudíž zánik původní firmy Laurin a Klement, k němuž došlo kvůli stagnaci výroby a prodeje vozů značky L a K. Dalším důvodem pro prodej automobilky plzeňské Škodě byl požár v roce 1924. Ovšem díky spojení se Škodou došlo k celkové renovaci, typizaci výrobků a celkové specializaci. Na konci třicátých let se firmě začalo dařit, a to právě díky automobilům, jako je Favorit.

Obrázek 8: Přehled modelů 1924–1964



Zdroj: intranet Škoda Auto a.s. – přehled modelů

Během druhé světové války se z firmy stala výrobní sanitních a bojových vozů s příkazovým systémem.⁹⁰ Stát vydal týdenní plán výroby podle toho, čeho byl nedostatek. Lidé byli zaměstnaní pouze na jediný den a každý den ráno stáli dlouhé fronty na práci podle toho, kolik bylo naplánováno výroby.

Bomby shozené na konci druhé světové války primárně poničily velkou část závodů, a proto po válce nemohla plynule pokračovat výroba automobilů. Po vzpamatování se z této katastrofy a následných renovací to vypadalo, že se v automobilovém průmyslu znovu rozběhne celá výroba a firma získá zpět svou původní vyhlášenou pověst.⁹¹

Stát ovšem zavedl razantní omezení, dovolil vyrábět jen jeden druh vozu a nechal pouze pomalu rozbíhat přidružený závod v Kvasinách. Rozvoj firmy byl tedy značně omezen. Drtivá většina vozů byla vyvážena do zahraničí, pouze jedno jediné procento zůstávalo v tuzemsku.⁹²

Ovšem nové automobily byly zdrojem značného příjmu státu, a tak bylo nutné v automobilce vytvořit nový typ vozu, který bude konkurenceschopný jak svými vlastnostmi, tak i svou příznivou cenou. Proto firma najímala stále více odborníků a konstruktérů místo manažerů. Cílem bylo vytvořit automobil, který bude správnou volbou i pro ty nejnáročnější zákazníky. Vznikají tedy nové vozy, jako jsou Octavia nebo Felicia.

⁹⁰ Škoda Auto intranet. Interní materiály koncernu Volkswagen AG.

⁹¹ Škoda Auto intranet. Interní materiály koncernu Volkswagen AG.

⁹² Škoda Auto intranet. Interní materiály koncernu Volkswagen AG.

Obrázek 9: Přehled modelů 1973–1991



Zdroj: intranet Škoda Auto a.s. Přehled modelů

Mezi poslední milníky patří spojení s koncernem VW v roce 1991. Tím nastalo období změn a inovací, které přináší firmě možnost ubírat se novým směrem. Bylo totiž potřeba najít nového zahraničního partnera, který pomůže firmě vykročit dál a zvýší její konkurenceschopnost. Po vstupu do korporátní společnosti je tedy zahájena nová éra fungování celé firmy, jež začíná využívat všech dostupných výhod.

Hlavními přínosy spolupráce koncernu se stává vzájemné sdílení a propojení společných dat, a to ve všech oblastech.⁹³ Firmy tak mohou společně sdílet informace například o dodavatelích celého koncernu, jenž obsahuje více značek, protože i dodavatel se musí ukázat v dobrém světle, neboť jinak ztratí dobrou pověst hned několik světových značek najednou. Dalším bodem je vzájemná spolupráce na poli vyjednávání a prodeje. Vzhledem k tomu, že koncern funguje po celém světě, má tak možnosti propagace prodeje a kooperace. Na druhé straně zde existuje možnost pomoci a propůjčení komponentů, jako jsou například kůže nebo granulát na plasty. Mezi další typ kooperace patří i přebírání několika dílů na více projektů.

Pro názorný příklad vezměme malé drobné díly, například háčky do kufru nebo krytky bezpečnostních pásů, které jsou ve většině aut koncernu stejné. Je tedy zbytečné pro každé auto vyvíjet nový díl. Stojí to totiž finance a čas. V případě přebírání dílů se tak rovněž šetří finance.

⁹³ Škoda Auto intranet. Interní materiály koncernu Volkswagen AG.

Poslední z významných bonusů je propojení personální. Fungování koncernu umožňuje přechod zaměstnanců mezi jednotlivými značkami. Dokonce pro získání vyšší manažerské pozice je povinné navštívit výrobu jiné značky v zahraničí.⁹⁴ Zároveň umožňuje vedení koordinovat a kombinovat a řídit celkovou výrobu.

Firma otevírá své vlastní muzeum, vytváří vlastní webové stránky a celkově se více otevírá světu. Vzniká dokonce i konfigurátor, jehož prostřednictvím si zákazník může vytvořit své vlastní auto podle svých představ.

Obrázek 10: Přehled modelů 1994–2004



Zdroj: intranet Škoda Auto a.s. Přehled modelů

V rámci spojení s koncernem VW se mění i celková podoba designu, který je mladší a odvážnější. Prvním náznakem této inovace je nový model Škoda Roomster, který má úplně nový design, zákaznický velmi oblíbený. Jedním z dalších modelů je Škoda Fabia nové

⁹⁴ Škoda Auto intranet. Interní materiály koncernu Volkswagen AG.

generace uvedená na trh v roce 2007. U tohoto modelu je poprvé vytvořen nový podvozek automobilu.

V dnešní době těží automobilka Škoda ze své konkurenceschopnosti, zákaznický libivého stylu a celkové orientace na zákazníka. Stává se druhým nejvýznamnějším zaměstnavatelem v České republice.

Pro zaměstnance je velice lukrativní pracovat pro tuto automobilku, stát se kmenovým zaměstnancem a těžit z mnoha výhod, které firma nabízí.

Je to i proto, že výroba automobilů se více než zdvojnásobuje a také prognóza je velice optimistická.⁹⁵

Aby firma zůstala konkurenceschopná, musí hledat i konkurenceschopné dodavatele, kteří zvládnou udržovat tempo s moderním životním stylem za více než přívětivou cenu. A to je jeden z hlavních důvodů, proč existuje nákup ve firmě Škoda Auto a.s.⁹⁶

Obrázek 11: Přehled modelů 2006–2008



Zdroj: intranet Škoda Auto a.s. Přehled modelů

V současné době zažívá firma Škoda Auto a.s. rekordní nárůsty. V roce 2017 byly nejoblíbenějšími vozy novinky SUV Kodiaq a Karoq. Firmě totiž nevyšly původní předpovědi, že se vůz bude prodávat pozvolna, a již v polovině roku se začalo intenzivně řešit rozšíření výroby, a to Karoq do Mladé Boleslavi.⁹⁷ Přitom oba vozy se měly vyrábět a vyráběly se v Kvasinách. I přes veškerá opatření se po jejich objednání musí čekat téměř jeden rok, než zákazník automobil obdrží⁹⁸, zatímco na vozy Fabia nebo Octavia se čekají „pouze“ tři až pět měsíců.

⁹⁵ Škoda Auto intranet. Interní materiály koncernu Volkswagen AG.

⁹⁶ Škoda Auto intranet. Interní materiály koncernu Volkswagen AG.

⁹⁷ Škoda Auto intranet. Interní materiály koncernu Volkswagen AG.

⁹⁸ Škoda Auto intranet. Interní materiály koncernu Volkswagen AG.

Dalším ukazatelem rozvoje je velice diskutované vyjednávání odborů, které mají na začátku každého roku uzavírat s firmou smlouvu o mzdách a odměnách. Aktuálně je vyjednávání ve fázi navýšení tabulkových platů o 10 % a další mimořádný bonus. Všechny tyto ukazatele nám predikují, že firma je na vzestupu.⁹⁹

Obrázek 12: Přehled vozů v současnosti



Zdroj: intranet Škoda Auto a.s. Přehled modelů

3.1. Aktuální data společností Škoda Auto a.s.

V současné době je jediným akcionářem firmy Škoda auto a.s. společnost Volkswagen Group Luxemburg s.a., ale do koncernu patří ještě další značky, kromě Volkswagenu jsou to také Audi, Seat, Porsche nebo Bentley.

Dle výroční zprávy (viz níže) můžeme zjistit, že firma Škoda na celosvětovém trhu stále roste, a to jak meziroční objem prodaných vozů, tak rovněž i podíl prodaných automobilů na získaných tržbách. Ostatní tržby jsou z 5 % z prodeje obchodu s originálními díly a zbytek z prodeje komponentů či rozložených vozů do VW. Naproti tomu náklady rovněž vzrostly o 17,7 %, z nichž největší podíl měly materiálové náklady. Ovšem i přes nárůst nákladů vzrostl hrubý zisk o 13,5 %.¹⁰⁰

⁹⁹ Škoda Auto intranet. Interní materiály koncernu Volkswagen AG.

¹⁰⁰ ŠKODA AUTO a.s. *Výroční zpráva 2017* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné také z: <https://az749841.vo.msecnd.net/sites/encom/alv1/62658879-518c-4a3c-b45f-9e6330820bd0/skoda-annual-report-2017.c5a29f2a9b556d42158ef72031b710f3.pdf>

Z tohoto pohledu vypadá nárůst velmi pozitivně, ovšem společnost udělala i strategická rozhodnutí ohledně investic do společnosti a jejího rozvoje, které představovaly 15,4 mld. Kč. Tyto investice byly použity hlavně na vývoj nových produktů.

Tabulka 1: Souhrn dat z výroční zprávy 2017

Prodaných vozů	1 201 000
Nárůst počtu prodaných vozů oproti roku 2016	6,60 %
Odbyt – nárůst	13,70 %
Tržby společnosti – nárůst	17,10 %
Podíl odbytu na počtu prodaných vozů	84,30 %
Tržby společnosti celkem	407,4 mld. Kč
Náklady na prodané výrobky	347,5 mld. Kč
Hrubý zisk	59,9 mld. Kč

Zdroj: vlastní zpracování informací z výroční zprávy z roku 2017

Do vývoje investuje společnost z několika hlavních důvodů. Na prvním místě je atraktivita jak nových, tak současných modelů. Druhým sekundárním zdrojem investování je nový vývoj elektrických motorů a elektrifikace. V rámci strategie 2025 se firma chce přeorientovat na velkovýrobu elektrických motorů, a proto na jejich vývoj vynakládá velké množství financí. Největšími problémy v tuto chvíli jsou: výdrž baterie, nedostatek nabíjecích stanic a dlouhá doba nabíjení baterií.

V rámci marketingových strategií byl rok 2017 nejúspěšnější pro firmu Škoda Auto vůbec. Bylo prodáno historicky nejvíce automobilů a současně se podařilo proniknout s automobily na úplně nové trhy, například do Iránu, i když v této zemi došlo k prodeji v rámci sta kusů.¹⁰¹

¹⁰¹ ŠKODA AUTO a.s. *Výroční zpráva 2017* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné také z: <https://az749841.vo.msecnd.net/sites/encom/alv1/62658879-518c-4a3c-b45f-9e6330820bd0/skoda-annual-report-2017.c5a29f2a9b556d42158ef72031b710f3.pdf>

Tabulka 2: Výroba ve společnosti

 VÝROBA VOZŮ VE SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO			
	VOZY	VOZY	ZMĚNA V %
	2017	2016	2017/2016
Výroba vozů značky ŠKODA			
ŠKODA FABIA	119 730	117 397	2,0 %
ŠKODA FABIA COMBI	76 292	75 479	1,1 %
ŠKODA FABIA celkem	196 022	192 876	1,6 %
ŠKODA RAPID	31 561	31 715	-0,5 %
ŠKODA RAPID SPACEBACK	49 553	52 975	-6,5 %
ŠKODA RAPID celkem	81 114	84 690	-4,2 %
ŠKODA OCTAVIA	89 667	90 130	-0,5 %
ŠKODA OCTAVIA COMBI	180 102	176 093	2,3 %
ŠKODA OCTAVIA celkem	269 769	266 223	1,3 %
ŠKODA YETI	24 555	61 038	-59,8 %
ŠKODA SUPERB	47 697	46 775	2,0 %
ŠKODA SUPERB COMBI	57 211	58 540	-2,3 %
ŠKODA SUPERB celkem	104 908	105 315	-0,4 %
ŠKODA KODIAQ	76 108	1 167	-
ŠKODA KAROQ	14 998	-	-
Celkem značka ŠKODA	767 474	711 309	7,9 %
Výroba vozů značky SEAT			
SEAT TOLEDO	13 146	18 029	-27,1 %
SEAT ATECA	77 483	35 833	116,2 %
Celkem značka SEAT	90 629	53 862	68,3 %
Celkem výroba ve společnosti ŠKODA AUTO	858 103	765 171	12,1 %

Zdroj: ŠKODA AUTO a.s. Výroční zpráva 2017. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2018.

Tabulka 3: Výroba ve světě

 VÝROBA VOZŮ ZNAČKY ŠKODA VE SVĚTĚ*			
	VOZY 2017	VOZY 2016	ZMĚNA V % 2017/2016
Výroba vozů ŠKODA v Indii			
ŠKODA RAPID	11 800	9 608	22,8 %
ŠKODA OCTAVIA	2 406	2 356	2,1 %
ŠKODA SUPERB	1 502	1 825	-17,7 %
ŠKODA KODIAQ	838	–	–
Celkem ŠKODA v Indii	16 546	13 789	20,0 %
Výroba vozů ŠKODA na Slovensku			
ŠKODA CITIGO	38 749	41 247	-6,1 %
Celkem ŠKODA na Slovensku	38 749	41 247	-6,1 %
Výroba vozů ŠKODA v Rusku			
ŠKODA RAPID	32 956	28 743	14,7 %
ŠKODA OCTAVIA	21 479	22 356	-3,9 %
ŠKODA YETI	22 543	6 914	226,0 %
ŠKODA KODIAQ	20	–	–
Celkem ŠKODA v Rusku	76 998	58 013	32,7 %
Výroba vozů ŠKODA v Číně			
ŠKODA FABIA	13 449	10 432	28,9 %
ŠKODA RAPID	83 966	93 732	-10,4 %
ŠKODA OCTAVIA	127 157	154 480	-17,7 %
ŠKODA YETI	19 527	27 474	-28,9 %
ŠKODA SUPERB	40 693	41 740	-2,5 %
ŠKODA KODIAQ	47 036	92	–
ŠKODA KAROQ	447	–	–
Celkem ŠKODA v Číně	332 275	327 950	1,3 %
Celkem celosvětově značka ŠKODA**	1 232 042	1 152 308	6,9 %

Zdroj: ŠKODA AUTO a.s. Výroční zpráva 2017. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2018

„ŠKODA CITIGO je nejmenším modelem značky, který se zatím jako jediný nabízí v třídveřovém i pětídveřovém provedení. V roce 2017 prošel model modernizací přídě i interiéru. Kompaktní minivůz si v roce 2017 pořídilo 37 115 zákazníků, což však znamená meziroční pokles o 8,8 %.

Od svého uvedení na trh na podzim roku 2014 se třetí generace modelu ŠKODA FABIA drží stále na vrcholu a svou konkurenci poráží díky kvalitě zpracování, velikosti vnitřního i zavazadlového prostoru, bohaté výbavě a velmi dobrému řízení. V roce 2017 došlo též k inovaci motorového portfolia. Na trzích sklízí velmi pozitivní ohlasy a s celkovým počtem 206 499 dodaných vozů v roce 2017 bylo dosaženo nárůstu o 2,1 % oproti předchozímu roku. Úspěchy slavila tato modelová řada i s emocionálně laděným a bohatě vybaveným modelem ŠKODA FABIA MONTE CARLO.

ŠKODA RAPID i ŠKODA RAPID SPACEBACK představují spojení praktických vlastností vozů značky ŠKODA se svěžím a atraktivním designem. ŠKODA RAPID ve verzi liftback byla na světové trhy uvedena v roce 2012, ŠKODA RAPID SPACEBACK o rok později. I tento model prošel v roce 2017 modernizací. Celkově bylo zákazníkům dodáno 211 480 vozů modelové řady ŠKODA RAPID a ŠKODA RAPID SPACEBACK, což znamenalo, že dodávky spíše stagnovaly, meziročně poklesly o 0,6 %. Modelová řada ŠKODA RAPID zůstala i v roce 2017 druhou nejprodávanější hned po modelu ŠKODA OCTAVIA.

ŠKODA OCTAVIA zaznamenala v roce 2017 mírný pokles z hlediska počtu dodaných vozů v jednom roce. Třetí generace dlouhodobě nejprodávanějšího modelu ŠKODA, která je na trhu nabízena od roku 2013, se v roce 2017 dočkala razantní produktové i designové inovace. Úspěchy slaví ŠKODA OCTAVIA i se sportovně laděnou verzí ŠKODA OCTAVIA RS či outdoorově laděnou verzí ŠKODA OCTAVIA SCOUT.

Doprodávaného modelu ŠKODA YETI první generace se celkem dodalo zákazníkům 69 467 kusů, což znamená meziroční pokles o 27,3 %. V roce 2017 však spatřilo světlo světa nové kompaktní SUV ŠKODA KAROQ, kterého se zákazníkům dodalo 6 335 kusů. Oficiálně byl prodej tohoto modelu zahájen v říjnu 2017.

První velké SUV ŠKODA KODIAQ, které mělo premiéru v roce 2016, má za sebou velmi úspěšný první rok. Celkově bylo zákazníkům dodáno 99 961 vozů a v roce 2018 se očekává další nárůst.

S třetí generací modelu ŠKODA SUPERB, představenou v roce 2015, vstoupila značka ŠKODA do nové éry. Jak v roce 2016, tak i v roce 2017 dodávky zákazníkům stoupaly. Celosvětově bylo loni dodáno 150 910 vozů ŠKODA SUPERB, což představuje meziroční nárůst o 8,7 % a zároveň historický rekord této modelové řady.¹⁰²

Podle výroční zprávy firmy Škoda Auto a.s. můžeme zjistit, jak se snaží firma plnit veškeré podmínky pro úspěšné fungování na mezinárodním trhu. Firmě se daří doposud plnit velké závazky, tím se v posledních letech stává ještě úspěšnější. Klíčovou otázkou v následujícím období bude výroba elektrických automobilů. “

¹⁰² ŠKODA AUTO a.s. *Výroční zpráva 2017* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné také z: <https://az749841.vo.msecnd.net/sitesencom/alv1/62658879-518c-4a3c-b45f-9e6330820bd0/skoda-annual-report-2017.c5a29f2a9b556d42158ef72031b710f3.pdf>

4. Teoretické směrnice pro práci ve firmě

Firma Škoda Auto a.s. má několik výrobních závodů. Hlavní je závod v Mladé Boleslavi, ve kterém se vyrábí vozy Fabia, Rapid, Octavia a od roku 2018 i část Karoqa. V druhém výrobním závodě v Kvasinách se vyrábí vozy Superb, Kodiq, Seat Ateca a druhá část výroby Karoqa. Poslední závod v České republice se nachází ve Vrchlabí, kde se vyrábí a kompletují motory do všech vozů Škoda. Pro úplnost je třeba dodat, že vozy CitiGo se vyrábějí na Slovensku. Většina oddělení, která vzájemně kooperují, sídlí v Mladé Boleslavi.

Obecně můžeme organizační strukturu rozdělit do sedmi organizačních jednotek. První je představenstvo. Zde dochází ke strategickým rozhodnutím ohledně fungování celé firmy. Oddělení finance a IT má za úkol zkoumat kompletní finanční stránku společnosti. Následují oddělení prodeje a marketingu. Dělí se na dvě části, a to na prodej a marketing. Prodej má za úkol v jednotlivých zemích domlouvat kontrakty, marketing pomáhá s podporou prodeje. V případě tak velké firmy, jako je Škoda Auto a.s., musí existovat řízení takového množství lidí. To má na starosti oddělení řízení lidských zdrojů. Oddělení technického vývoje je konstrukční podporou toho, aby byly vozy pro zákazníky stále zajímavé. Následuje oddělení výroby a logistiky a poté oddělení nákupu. Výroba má za úkol zajištění chodu linky a přidružené operace. Oddělení nákupu a oddělení logistiky vycházejí ze supply chain managementu a jsou vzájemně velmi provázaná. Cílem oddělení nákupu je řízení dodavatele a jeho dodávek a tím zajištění kontinuity výroby. Řízení dodavatelů probíhá na bázi finanční i logistické. V případě, že má logistika komplikace, obrátí se na oddělení nákupu. To znamená, že oddělení nákupu musí mít přehled jak o fungování supply chain managementu, tak i o finanční stránce.

Jak již bylo zmíněno, práce na nákupu ve firmě Škoda Auto a.s. je velice komplexní a každý typ denních povinností je velice náročný. Proto je zmíním pouze stručně, abych uvedla do problematiky a vysvětlila souvislosti.

Tato praktická část je koncipována na dvě části. V první budou stručně vysvětleny veškeré úkony pouze tak, aby byly pochopeny ve své základní podstatě. Druhá část komplexně provede celým poptávkovým řízením podle všech teoretických směrnic až po vybrání dodavatele. Podstatná část o fungování struktury vychází z mých osobních skutečností.

4.1. Denní povinnosti specialisty nákupu

Práce specialisty nákupčího je každý den jiná a velice rozmanitá. Pro názornost bude potřeba seřadit tyto práce chronologicky. Z logického pohledu specialisty nákupčího je jeho hlavním úkolem starat se o komunikaci a veškerou spolupráci s dodavatelem. Tato spolupráce spočívá v několika hlavních bodech.

Každý dodavatel je zodpovědný za určitý díl nebo za určitou skupinu dílů a ty musí dodávat za předem stanovenou cenu, jež se může každý rok měnit. Úkolem specialisty nákupu proto je každoročně s dodavatelem tuto cenu projednat. Většinou by se mělo jednat o její snižování v rámci optimalizace procesu. U některých dílů se ovšem cena musí navyšovat, a to z několika možných důvodů. V případě plastových dílů je možné navýšení pouze v případě, že celosvětová cena plastového granulátu se zvýšila o několik desítek procent. V případě elektronických dílů jde případně o změnu ceny vzácných kovů.¹⁰³

V rámci svých pravomocí má specialista nákupu povinnost kontrolovat a schválit všechny faktury, které mají být proplaceny dodavateli. V celé firmě je standardem, že dodavateli se neplatí pouze cena za díl, ale zaplatí se i forma, která je vždy unikátní pro tento nástroj pro výrobu. Tato forma se pak nasadí na stroj, který je jednotný a na kterém se pak příslušný díl lisuje.

Děje se tak z jednoho prostého důvodu. Ve chvíli, kdy je vybrán dodavatel pro určitý díl, je nominován na sedm či osm let a nikdo nemůže předpokládat, jak se firma bude vyvíjet, zda kupříkladu nezkrachuje nebo nebude jednat nekorektně s firmou Škoda Auto a.s. V takových případech má firma Škoda Auto a.s. právo zaručené v nominačním listu vzít formy a přesunout je k novému dodavateli, tím tak neohrozí montážní linku, která kontinuálně běží.

Mezi další povinnosti, které je potřeba s dodavatelem projednávat, jsou kapacity na výrobu jednotlivých dílů. Předpokládané objemy vyrobených aut se rok od roku mění v závislosti na tom, jaká je po kterém typu auta poptávka. Pokud tedy nastane situace jako v roce 2017 s vozy Kodiaq a Karoq¹⁰⁴, u kterých se předpokládal roční objem výroby kolem 60 000 kusů u každého vozu, ovšem trh ukázal něco jiného, je nutné s dodavatelem projednat zajištění i takových objemů. Poptávka po těchto vozech byla tak enormní, že bylo nutné celou výrobu zdvojnásobit. To ovšem znamenalo prověření kapacity nástrojů. V takovém rozsáhlém navyšování objemů se firma Škoda nevyhnula dodatečnému doinvestování nových forem, aby byli dodavatelé schopni pokrýt veškerou plánovanou výrobu. Bylo úkolem nákupčích

¹⁰³ Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

¹⁰⁴ Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

projednat s dodavatelem cenu, kterou žádali za dodatečné navýšení, a tuto cenu pak obhájit na veškerých následných grémiích.

Spolu s prověřováním kapacit musíme zmínit i veškerou spolupráci s přidruženým závodem v Rusku, kde se rovněž vyrábí vozy značky Škoda. Jsou tam zavedené restriktce, které rovněž ovlivňují i výběr dodavatele. Je zde totiž povinné mít určité procento dodavatelů místních a zbytek je pak již možné vybrat z celého světa. V praxi to funguje tak, že se nákupčí z Ruska snaží pro ty největší díly nalézt lokálního dodavatele, poněvadž by byla doprava drahá. Pokud splní státem danou kvótu, mohou začít poptávat mezi dodavateli zbytek komponentů. I když se jedná o stejný typ vozu, kupříkladu Škoda Rapid, je nutné zohlednit, že pokud se nějaké díly lokalizovaly přímo v Rusku, nemusí jejich zbytek úplně navazovat. Následuje tedy prověřování, zda budou moci být použity i v ruském automobilu.

Pokud je díly možné použít i pro ruský vůz, je to právě nákupčí Škoda Auto a.s., který zodpovídá za objemy jak pro Evropu, tak pro Rusko. Je tedy nutné hlídat a koordinovat dodavatele i za ruské kolegy. Pouze v případě, že ruský nákupčí nominuje svůj nový specifický díl, má za něj sám zodpovědnost. Toto rozhodnutí je nezbytné konzultovat s oddělením nákupu firmy Škoda, která má poslední slovo při výběru dodavatele.

Zmínila jsem zde, jak funguje možnost převzetí dílů pro ruskou firmu, ale stejně to funguje v celém koncernu.¹⁰⁵ Jedná se tedy zpravidla o menší nebo vysoce funkční díly. Jedná se o malé drobné dílky, háčky, záslepky, kryty a další, které mohou být ve více druzích aut stejné. Je tedy možné je přebírat pro vícero projektů a úspora z toho je hned několikanásobná. Jednak díl již existuje, což znamená, že prošel všemi nezbytnými zkouškami, testy i změnami na dílech, k nimž dochází při každém vývoji auta. Když vývojoví pracovníci i pracovníci kvality zjistí, že takový díl je možné převzít do nového auta, je to pro ně velká časová úspora z hlediska vývojových a konstrukčních hodin nebo objednání a zkoušení v laboratoři. Z hlediska finančního se zde může ve většině případů jednat také o úspory finanční. Forma na výrobu dílu již existuje a je nutné pouze prověřit, zda forma zvládne další díly navíc. Standardně se totiž počítá, že každý nástroj zvládne jeden milion kusů. Při velkoobjemových dílech¹⁰⁶ se již od počátku nástrojům přidávají kavity.

¹⁰⁵ Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

¹⁰⁶ Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

To znamená, že jeden nástroj při svém cyklu nevyrobí jeden díl, ale rovnou dva, čtyři nebo dokonce osm dílů. Pokud tedy chceme přebrat pro nový projekt díl, který již běží v sérii, je nutné ověřit u dodavatele, zda ze současného náradí firma zvládne i nový projekt, nebo zda potřebuje další finance na nový dublový nástroj. I ten totiž vyjde ve většině případů levněji než úplně nový nástroj u nové firmy. Jedná se znovu o zkušenosti, které s tím nástrojem jsou a které nový dodavatel nemá, proto musí provést zkoušky, což ovšem znovu stojí čas a peníze.

Druhý typ dílů, který je velice důležité přebírat, představují elektrické a funkční díly. Je to docela logické, protože vývoj a funkčnost takových dílů jsou velice složité a trvá mnohonásobně delší dobu než například pro plastové nebo kovové díly. Proto se vyrábí na tzv. tranže. Jedna taková tranže obsahuje objemy pro několik různých automobilů a již dopředu se počítá s tím, že nebude pro každý vůz typicky nová. Jedná se jak o finanční, tak i technickou náročnost. Zde tedy probíhá také neustálá kontrola objemů, protože kontrola změny objemů více projektů je mnohonásobně náročnější.

Mezi další důležité úkony patří celková synchronizace s koncernem VW. Jak jsem již zmínila, v případě nových projektů, které chce firma Škoda Auto a.s. nominovat, musí ruští kolegové vše konzultovat s koncernem VW, protože ten má nad těmito projekty kontrolní funkci. Proto se jednou či dvakrát do roka uskutečňují setkání, jichž se účastní celý koncern. Zde se právě diskutují nové projekty, dodavatelé konzultují zkušenosti s jednotlivými dodavateli i jejich kontroly a potenciální nové nominace pro nové dodavatele. Pro spolupráci je důležitá komunikace hned v několika světových jazycích.

Pro nákupčího je jedním z klíčových úkolů koordinovat portfolio dodavatelů. Je důležité sledovat, aby neměl dodavatel pro jeden díl v autě přes všechny projekty Škoda monopol. Proto specialista nákupu vede evidenci dodavatelů, komunikuje s nimi a vede jednání. Nedílnou součástí je i návštěva dodavatele a prohlídka závodu. I pro nákupčího je důležité, aby viděl výrobu v praxi a uměl si představit, jak vše funguje. Každý nákupčí si vede svou evidenci dodavatelů, a tak má přehled, z kterých částí světa jsou díly dodávány. V možnostech každého nákupčího je vybrat firmu odkudkoliv. To ovšem logicky souvisí i s cestováním. Samozřejmě může dodavatele v Číně nebo Japonsku navštívit možná jednou nebo dvakrát za svou kariéru, ale dodavatele v Evropě lze navštívit každý rok, je-li k tomu pádný důvod. Jak je ovšem možné, že je výhodné dodávat díly z celého světa a je to výhodnější než využít některé lokální dodavatele? Důvod je prostý a jednoduchý.

V Evropě je cena práce nejdražší na světě.¹⁰⁷ Cena dělníka ve východních zemích nebo v severní Africe je mnohonásobně nižší než ta evropská. Proto se vyplatí drobné díly, kterých je možné naskládat velké množství na jednu paletu, dovážet i z těchto zemí.

Když mluvíme o jednotlivých dílech, existuje zde další důležitá povinnost, kterou musí specialista nákupčí splnit. Jedná se o změny a změnová řízení. Pokud je vyvinut a vyroben díl, neznamená to, že se po celých sedm či osm let na něm neprovádějí žádné změny a úpravy. Naopak prochází velkým množstvím kvalitativních i designových úprav. Tyto změny mohou mít nejrůznější příčiny, a to od technické nutnosti speciální výbavy až po facelift vozu.¹⁰⁸ Tím rozumíme v polovině let produkce velkou designovou úpravu vozu. Jde o zákaznickou líbivost. Jedno auto existující na trhu osm let je přece jen okoukané. Proto zhruba v polovině produkce přichází již zmíněný facelift vozu. Jakoukoliv změnu je nutné písemně vydat, aby mohla být poslána dodavateli. Ten má určité časové období k vyjádření. Dodavatel má dvě možnosti, jak změnu vyhodnotit v závislosti na tom, jak je změna koncipována. První možností je, že dodavatel tuto změnu vyhodnotí jako cenově neutrální.¹⁰⁹ V takovém případě se změna představí na komisi, následně se co nejdříve uvede v platnost. Většinou se jedná o změny typu jiného značení, jiných typů dodávek aj. Pokud ovšem dodavatel vyhodnotí změnu jako vedoucí ke zvýšení nákladů, které bude muset vynaložit ať už na její zavedení nebo na průběh změn, dodavatel pošle finanční nabídku svému nákupčímu. Záleží pouze na nákupčím, zda posoudí, že nabídka je oprávněná a adekvátní. Pokud není, pošle ji dodavateli zpět na přepracování. Pokud je nabídka adekvátní, je poslána na změnovou komisi¹¹⁰, jež má za úkol schvalovat, či zamítnout změny. Je nutné změny ve výši nákladů obhájit a porovnat s odhadem controllingu. Změna je pak neprodleně uvedena v platnost.

Prací, které musí specialista nákupu zvládnout, je dlouhá řada, na některé dochází jen jednou za rok. Posledním krokem je vedení celého poptávkového řízení, jehož teoretická východiska budou upřesněna v další kapitole.

¹⁰⁷ Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

¹⁰⁸ Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

¹⁰⁹ Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

¹¹⁰ Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

4.2. Teoretické směrnice pro vedení poptávkového řízení

Každé poptávkové řízení je nutné uspořádat při nástupu každého nového automobilu, a to s dostatečným předstihem. Znamená to, že zhruba dva a půl roku před započítáním linkové výroby nového vozu se začínají poptávat nové díly.¹¹¹ Jako nový se přitom nevnímá pouze úplně nový vůz, ale i následník existujícího vozu.¹¹² Pro názorný příklad uvedeme vůz Octavia. V jedné podobě jej produkuje linka pouze osm let. Následuje vlastně úplně nový vůz, to znamená veškeré díly, i když design se může zdát podobný. Následně to znamená, že pokud jeden dodavatel dodává konkrétní díl na současnou produkci, není předurčeno, že bude dodávat díl i na následující. Samozřejmě se dodavatel snaží získat i následující projekt, protože ve svém závodě již má přizpůsobené prostory a najatý personál.

Pokud vzniká nové auto, existuje pouze designový směr, kterým se má auto ubírat. Není tedy vyvinuto do posledního detailu. Na každý jednotlivý díl vzniká technický popis dílu, který je výsledkem práce vývojového týmu.¹¹³ Pro názornou představu se v tomto technickém popisu ve stručnosti uvádí: jedná se o díl veliký tolik a tolik cm a široký tolik cm, je vyrobený z plastu, musí vážit tolik ga musí navazovat na ostatní díly. Mezi další informace patří pravidla o materiálových zkouškách, jízdních testech apod.

Zůstává ale na dodavateli, aby nabídl technické řešení vycházející z tohoto popisu. Firma hledá pro většinu dílů vývojového dodavatele.¹¹⁴ Požaduje tedy, aby dodavatel pomáhal navrhovat řešení a tím i vyvíjet celý projekt. Dodavatel tedy přichází i se svými iniciativními nápady.

Po technickém řešení se všechny tyto podklady nahrají do systému, kde si je může nákupčí podrobně prostudovat a sdělit své připomínky. Poté mu pomocní asistenti sestaví poptávku v systému a ta je následně poslána dodavateli. Je tedy nutné, aby nákupčí znal všechny systémy a věděl, kde a jak se podívat na svou poptávku, kterou právě vede.¹¹⁵

Bezpodmínečně nutné je udělat si také přehled, co se vlastně poptává. Podle pravidel následují technická jednání, kde by se měla sejít oddělení vývoje, kvality, logistiky a nákupu společně s dodavatelem. Je nutné, aby si upřesnil, že dodavatel všemu porozuměl a zda ví, co

¹¹¹ Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

¹¹² Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

¹¹³ Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

¹¹⁴ Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

¹¹⁵ Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

nabízí. Právě na tomto jednání má vývoj možnost otestovat si všechny dodavatele, aby věděl, jaké možnosti má nákupčí k nominaci.¹¹⁶

Kroky, které následují, záleží již jen a pouze na nákupčím, jak je bude vést a kolik jich bude. Je nutné projednat co nejlepší cenu s dodavatelem a vyjednat veškeré detaily.¹¹⁷

Ve chvíli, kdy má specialista nákupu pocit, že dohodl nejlepší cenu, pošle svůj výsledek controllingu, který má své vlastní interní kalkulace a už před začátkem poptávky měl odhad, kolik by tento poptávaný díl měl stát.

Nastávají dvě situace. Buď je cena nižší, než jak ji odhadoval controlling, a tudíž může nákupčí přistoupit rovnou k prezentování této poptávky. Pokud se ovšem stane, že cena projednaná s dodavatelem je vyšší než cena odhadnutá controllingem, musí se před samotným prezentováním sejít speciální grémium¹¹⁸, které by mělo odhalit, proč je cena vyšší, a v případě, že je oprávněná, podepíše dokument a nákupčí ho vloží do své prezentace.

Jak již bylo zmíněno, než je možné vybraného dodavatele nominovat, oficiálně mu poslat nominační dopis a zahájit tak celý vývojový a posléze výrobní proces, je potřeba celé rozhodnutí odprezentovat. Tato prezentace má koncernový formát a musí obsahovat všechny povinné části.¹¹⁹ Prezentace by měly být ve své podstatě dvě.

Jedna by měla být prezentována všem vedoucím firmy Škoda Auto a.s., kde má možnost vedení vyjádřit svůj nesouhlas s projednanou cenou nebo firmou. V případě, že proti prezentaci není námitek, je postoupena do VW, kde je opět nutno ji prezentovat.¹²⁰

Na této prezentaci je nezbytná osobní účast, nebo se nákupčí připojí se svým vedoucím přes videokonferenci. Zde opět existuje možnost navrhnout obecně připomínky k prezentovanému dílu. Pokud je vedení VW spokojeno, schválí nominaci nového dodavatele.

Před samotnou nominací se musí ještě s vybraným dodavatelem vyjasnit veškeré dokumenty. Samozřejmě je nezbytná písemná nabídka včetně rozpadu výroby celého dílu.¹²¹ Dodavatel posílá nabídku ve formě rozpadové tabulky, která se skládá z materiálu, který je na to vynaložen, a veškerých procesů. Tento formát je standardizovaný a všichni dodavatelé ho musí dodržovat.

¹¹⁶ Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

¹¹⁷ Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

¹¹⁸ Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

¹¹⁹ Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

¹²⁰ Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

¹²¹ Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

K dalším nutným dokumentům patří rozpad vývojových nákladů. Nákupčí ho pošle na vývoj, který posoudí, zda jsou náklady adekvátní. Tato tabulka obsahuje počty hodin práce, veškeré přípravné úkony a vyvíjení dílu.¹²²

Nezbytným dokumentem je i rozpad prototypových nákladů. Po dodavateli chceme, aby vyrobil prototypy, aby mohla firma postavit první vozy, zjistit chyby a provést případné změny.

Poslední dokumenty, které je nutné poslat, jsou termínový plán a organigram.¹²³ Tyto dokumenty slouží spíše pro kontrolu a pozdější orientaci v celém projektu.

Ve chvíli, kdy jsou zkompletovány všechny dokumenty od dodavatele, nic nebrání tomu, aby mohl být nominován. Systémem se mu tedy pošle nominace, kterou musí dodavatel podepsat spolu s kapacitním dokumentem a dokumentem zodpovědnosti.¹²⁴

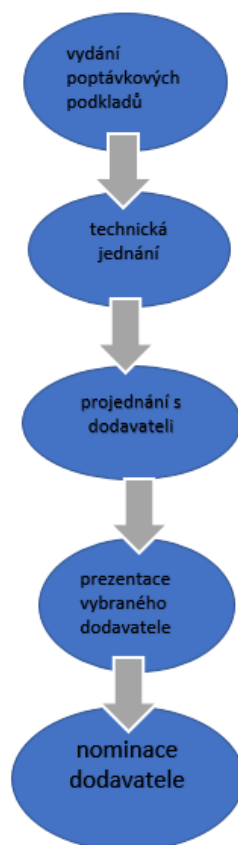
Až po podpisech všech dokumentů se dodavatel stává oficiálním dodavatelem pro firmu Škoda Auto a.s.

¹²² Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

¹²³ Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

¹²⁴ Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

Obrázek 13: Průběh poptávky



Zdroj: vlastní zpracování

5. Praktické kroky vedení poptávky pomocí případové studie

Pro názornost bude zmíněn celý postup vedení poptávky na přední loketní opěrku pro nový projekt Octavia, který by měl být produkován v sériové produkci zhruba od poloviny roku 2019.

Nejprve je důležité říci, jak vypadá díl, který se bude poptávat. Loketní opěrkou se rozumí opěra ruky mezi předními sedačkami. Její tvar, design a samotná funkčnost se projekt od projektu liší.

Obrázek 14: Upřesnění umístění loketní opěrky



Zdroj: SFTB Czech Republic s.r.o. Loketní opěrka Škoda Roomster - Armster 2. Loketky.cz [online]. 2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.loketky.cz/loketni-operky/loketni-operka-skoda-roomster-armster-2/>

Jak již bylo zmíněno, jako první se v systému objeví technické podklady na tuto loketní opěrku. Jedná se o mnohostránkový dokument, pro představu kolem sedmdesáti stran. Tento dokument obsahuje všechny závazné informace.

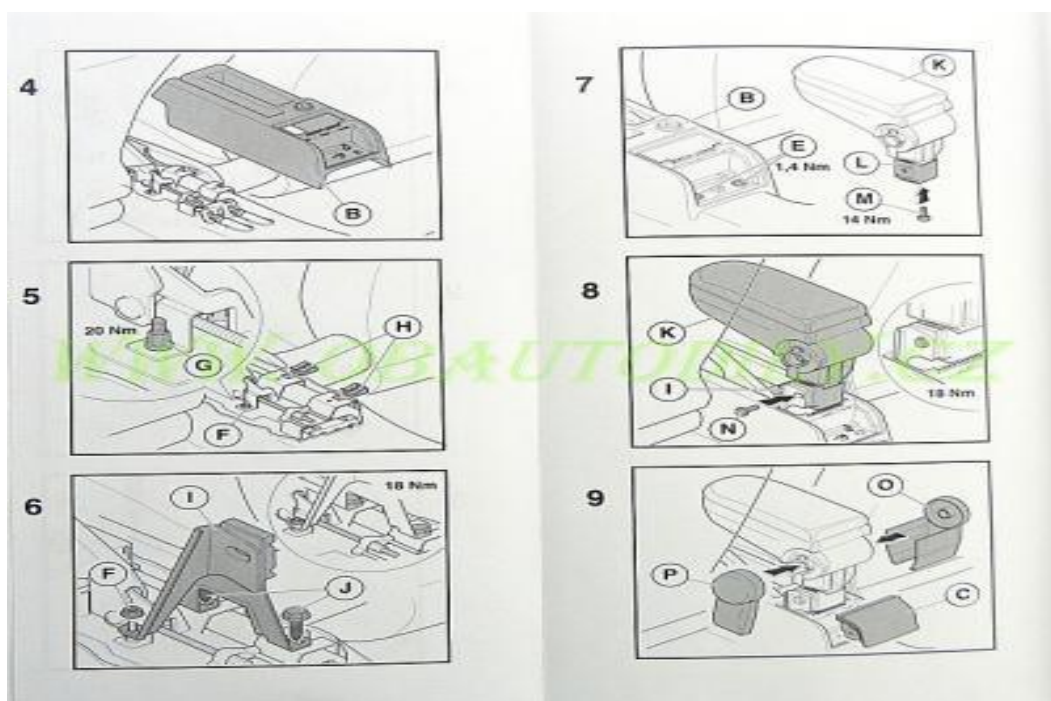
V tomto dokumentu jsou uvedeny obecné podmínky dodávání, výroby, testování a popis výrobku, v němž se dozvíme, že loketní opěrka má být pevně přichycena ve střední konzoli přišroubováním. K této montáži dochází až na výrobní lince firmy Škoda Auto a.s. Dále se dozvídáme, že tato loketní opěrka má dvě funkce, a to výsuvnou a rastrovací. Nezbytné jsou ovšem i rozměry, hmotnost a materiály, které mají být na loketní opěrku použity. Poslední podmínka, která je předepisována každému dodavateli, jsou typy použitých povrchů a ovšem také jejich cena. Povrch může být z látky, koženky a kůže a nakupuje ho ve velkém oddělení

nákupu Škoda, cenu pak předepíše pro všechny díly, jako jsou sedačky, loketní opěrky nebo dvevní výplně. Veškeré ostatní informace závisí na technických předpokladech dodavatele.

Do systému byly zadány dva druhy loketní opěrky právě kvůli dvěma typům povrchů, jeden látkový a jeden kožený. Do systému je rovněž nahrán dokument, který právě určuje ceny těchto typů povrchů. Po důkladné kontrole je celá poptávka systémově poslána dodavateli.

Pro upřesnění existuje celosvětový seznam dodavatelů, kteří umí tento typ dílů. Právě celému tomuto seznamu se dá připojit VW přes systém.

Obrázek 15: Technická specifikace loketní opěrky



Zdroj: AUTO HOTÁREK, s.r.o. Loketní Opěrka Škoda Fabia I. 1999-2007. Autohotarek.cz [online]. 2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.autohotarek.cz/loketni-operka-skoda-fabia-i-1999-2007-standard-rati>

V systému je sice velké množství dodavatelů, ale někteří z nich mohou hned v počátku odmítnout zúčastnit se poptávkového řízení. Důvodů pro tento krok může být hned několik. Buď je firma již přehlcena a nemá šanci přijmout další nabídku, nebo je prostě poptávka z jakéhokoliv důvodu nezajímavá.

Ovšem je potřeba v systému nastavit cílové datum, což je den, dokdy musí dodavatel do systému vyplnit svou první nabídku.

Na základě této nabídky je dodavatel následně pozván na již zmiňované technické jednání, které je obzvláště pro tento díl důležité. V technickém popisu byl totiž předepsán jen obecný koncept loketní opěrky, ovšem detail každého technického řešení musí dodavatel představit právě zde. Na vývojových pracovnících je, aby na této technické schůzce potvrdili technický koncept, který dodavatel vymyslel.

Ve chvíli, kdy je technický koncept schválen, záleží už pouze na cenových nabídkách, které pak rozhodnou o vítězi celé poptávky. Ovšem pokud vývojoví pracovníci považují nějaký detail za špatně konstrukčně vymyšlený, je nutné, aby byla nabídka technicky přepracována, teprve potom může být cenově uznána.

Poté nastává několik kol jednání o cenách. Dodavatel si je dobře vědom, že pokud chce vyhrát, je nezbytné, aby nabídl tu nejlepší cenu. První jednání se oficiálně uskuteční v systému, aby bylo potvrzeno, že proběhlo nějaké kolo vyjednávání. Po tomto kole závisí organizace pouze na nákupčím, jak zorganizuje další jednání. Pro názornost proběhlo osm technických jednání na loketní opěrku.

Přímo na nich bylo dodavatelům řečeno, že v prvním kole jednání o cenách bude vybráno jen šest dodavatelů, takže každý je motivován k nabízení co nejlepší ceny již od počátku. Dodavatel jasně uvidí, v jakém je pořadí, a to podle barvy, kterou má jeho nabídka. Všichni dodavatelé jsou obeznámeni s tím, že pokud je jejich nabídka v červené barvě, je mezi posledními dvěma, a tudíž hrozí vyloučení z pozdějšího vyjednávání.

Dodavatelé tedy mají po určitou dobu možnost cenu snižovat, což probíhá podobou online aukce. Čas je předem stanoven, dodavatelé mohou během něj komunikovat s nákupčím, aby věděli, kolikátá je firma v celkovém pořadí. Nákupčí musí poskytnout všem dodavatelům stejné a stejně pravdivé informace.

Po ukončení časového limitu po online jednání je nutné všem dodavatelům sdělit, že je nezbytné tuto nabídku poslat v detailním rozpadu ceny, aby se tak zamezilo dumpingovým cenám. Rozpad ceny je složen z několika vstupů.

Obsahuje materiálové náklady, procesní náklady výroby dílů, přírážky, vývojové a testovací náklady.

Nákupčí by v tomto přehledu měl identifikovat, zda dodavatel nabízí správný díl, popřípadě může upozorňovat dodavatele na to, v jaké části je dražší než konkurenti.

Další jednání probíhají individuálně e-mailem. Všem šesti dodavatelům je oznámena cílová cena, které by měli dosáhnout. Zároveň jsou všichni upozorněni, že pouze tři budou pozváni

na společné jednání se značkami Audi a VW do Wolfsburgu, kde budou moci přímo na místě zakázku získat.

Dodavatelé opět pošlou svou novou nabídku ve formě rozpadové tabulky. Vybraní tři obdrží oficiální pozvánku do VW na velké jednání. V tomto případě všichni tři vybraní dodavatelé byli stejní pro firmu Audi, firmu VW i pro firmu Škoda Auto a.s.

Jednání probíhá přímo na místě v jeden den, kam jsou pozváni všichni dodavatelé zároveň, přitom každý je usazen do jiné místnosti. Navzájem o sobě jednotliví dodavatelé vědí a také vědí, že si navzájem konkurují, a proto se očekává větší konkurenční prostředí.

Každému dodavateli zvlášť se přinese dokument se současnými cenami daného dodavatele a zároveň si připraví jeden materiál s cílovými cenami pro první kolo, které by měly být pro všechny dodavatele stejné. Všichni dostanou k dispozici stejný časový limit, jehož délka je ovlivněna náročností kalkulace.

Po jeho uplynutí se od dodavatelů shromáždí nové snížené nabídky a porovnají se. Jak již bylo na počátku zmíněno, dodavatel, který podal nejhorší nabídku, vypadává a odchází z celého jednání.

Další kolo probíhá v úplně stejném duchu jako předchozí dvě kola, ovšem s tím rozdílem, že po něm zbývá již jen poslední dodavatel, který získá jeden z těchto dvou benefitů. Buď rovnou po tomto jednání může získat projekt, nebo získává právo tzv. poslední šance.

Tento druhý případ nastává tehdy, když některá z firem ještě dodatečně cenu sníží na základě rozhodnutí z managementu, které na jednání ve Wolfsburgu ještě nebylo k dispozici. Nastane-li tato situace, zavolá se před uzavřením poptávky vítěznému dodavateli z VW a umožní se mu naposledy reagovat na tuto cenu. Dodavatel buď cenu sníží, nebo trvá na svých starých cenách, což znamená, že zakázku prohraje.

Pokud je cenové jednání dokončeno, nastává tzv. kontrolní jednání. Jak již bylo zmíněno, dodavatel posílá nabídku v tzv. technickém detailu. Je to proto, aby bylo možné zkontrolovat, že nabízí správné ceny a že za tyto ceny lze skutečně reálně vyrábět.

Tento rozpad se skládá z několika částí. První je čistě materiálová. Zde se dozvíme, kolik daný díl váží, zda dodavatel použil správný typ materiálu. Uvedena je cena za kilogram tohoto materiálu, a to jak granulátu plastu, tak i metráž potahu.

V druhé části můžeme najít celkový proces, jaký je nezbytný pro výrobu daného dílu. Pokud je díl vstřikován, je zde uvedena tonáž listu, následně šití potahu, pění

a v závěru celková montáž loketní opěrky. Skládá se ze strojových hodin, které se odvíjejí od tonáže jednotlivého lisu. Každá firma má v závodě různé tonáže nástrojů a podle se odvíjí strojové hodiny. Dalšími aspekty jsou personální náklady. Nalezneme zde jednak počet lidí, kteří jsou nezbytně potřební pro výroby, a jejich hodinové mzdové ohodnocení. To se počítá průměrem za celou dobu projektu.

Ve třetí části nalezneme ostatní náklady spojené s výrobkem, jako jsou vývojové náklady a jízdní a validační testy. Tyto náklady se rozpouštějí do předem určeného počtu automobilů a promítnou se do každé loketní opěrky. Tato část ovšem obsahuje i veškeré přírážky spojené s tímto dílem. Mezi ně patří balení, transport a veškerá manipulace s dílem nebo s jeho částí.

Poslední část je věnovaná investicím do nástrojů. Je zde jejich seznam a počet kavitních nástrojů pořízených za tuto cenu. Toto číslo udává, kolik dílů při jednom procesu vyrobí a mělo by se shodovat s oddílem dvě, kde je přímo řečeno, kolik dílů je vyrobeno v jednom procesu.

Tato hrubá kontrola pomůže k tomu, aby bylo zaručeno, že dodavatel nabízí vše v souladu s poskytnutou dokumentací.

Ve chvíli, kdy jsou veškeré aspekty všech cen odkontrolovány a kdy je nákupčí přesvědčen, že nabídka od vybraného dodavatele je úplně v pořádku, přichází fáze prezentování výsledků poptávky a tím potvrzení celkové nominace dodavatele pro celý projekt.

Prezentace má předem danou jasnou formu a řád, který je pro VW standardem a je nezbytně nutné ho dodržovat. V příloze je vložen přesný formát prezentace.

První stránka je úvodní a informativní, uvádí celou prezentaci. Jsou v něm zmíněné úplně základní informace, jako jsou název a číslo projektu. Následně obsahuje číslo dílu, jeho název, roční objem vyrobených dílů a začátek projektu.

Druhá stránka se věnuje grafickému zobrazení poptávaného dílu. Tento obrázek je nutný právě proto, aby měl každý opravdu názornou představu, uvádí se zde i typ materiálu.

Jako třetí stránku můžeme vidět graf ve tvaru koláče, kde je přehled jednotlivých dodavatelů dodávajících do firmy tento díl, a to přes jednotlivé projekty. Druhý graf ukazuje, jak bude situace vypadat za několik let. To znamená, jak se graf změní, když skončí starý projekt a začne projekt nový.

Obrázek 16: Přehled prezentování výsledků výběru dodavatele



Zdroj: vlastní zpracování

Následuje již kompletní přehled nabídek. Je vidět nabídka každého dodavatele za díl, za formu na lisování nebo montování a také prototypovou fázi. Tato stránka je nejdůležitější pro všechna grémia, protože samozřejmě všichni zajímá, jak dopadlo jednání s firmami o cenách. V tabulce můžeme najít dvě zajímavá čísla, a to cenový strop a VSI (z němčiny – spočítaná reálná cena). Cenový strop je kalkulační číslo. Vezme se projekt a cena celého auta, poté se váženým průměrem rozpadne tato cena do posledního šroubku a tak se určí cenový limit pro vybraný díl. Někdy je tato cena opravdu mnohem nižší než cena, která by měla být pro tento díl reálná.

Naopak druhá cena VSI by měla být určena odborníkem přímo ze Škoda Auto a.s., jež je spočítaná na základě kvalifikovaného odhadu. To znamená, že cena by měla přinejmenším

odpovídat nabídce dodavatelů. To znamená, že i toto je pro každého, kdo má pro tuto poptávku schválit, porovnání.

Na poslední stránce je takzvaný graf porovnání, který ukazuje srovnání se stejným dílem, ovšem z běžící série. Kupříkladu pokud zde ukazujeme díl pro nový projekt Octavia, porovnáváme nově poptaný díl s dílem, který je aktuálně sériově vyráběn.

Tato prezentace se musí předvést hned na několika grémiích. Prvním oficiálním grémiem je takzvané Škoda sourcing committee, kde můžeme najít vedoucí ze všech oddělení, jako jsou kvalita, logistika, výroba i nákup.

Při postupu z tohoto grémia mohou nastat dvě situace. Buď je dosaženo cenového cíle a tato poptávka postupuje přímo na jednání do VW. Pokud ovšem cenového cíle dosaženo není, musí se ve Škodě přejít na speciální projednávání, které schválí překročení financí. U tohoto jednání je důležité se dívat na jednotlivý díl z hlediska celého projektu. Zde se také zkoumá, zda není nějaká alternativa na zlevnění projektu.

Z tohoto jednání vzejde oficiální dokument, který schvaluje vyšší cenu. Poté je to možné prezentovat na již výše zmíněném grémium VW, kde se zkoumá i strategie dodavatelů v celém koncernu i porovnání technologie a celkového designu projektů. Teprve po prověření všemi těmito grémii je možné dodavatele na projekt nominovat. Systém pošle oficiální nominaci dodavateli a hned poté nastávají vývojové práce, aby výroba nového vozu nebyla ohrožena.

Mezi hlavní úskalí celého tohoto procesu patří dvě zásadní oblasti, na něž je potřeba při celém procesu vedení poptávkového řízení brát zřetel. Prvním z problémů je samotné vyjednávání s dodavateli. Může se zdát, že toto jednání bude snadné. Ovšem takto to funguje maximálně v monopolní společnosti. Je tedy potřeba vést jednání objektivně a správně. Základním předpokladem pro vedení takového jednání je korektnost a podávání úplných informací. Ať je obchodní zástupce dodavatele jakkoliv sympatický, či naopak, nesmí to mít vliv na výsledek jednání. Samozřejmě nelze mluvit přímo o tom, že by přičiněním nákupčího mohl dostat dodavatel nový projekt, ačkoliv jeho nabídka nebyla nejlevnější. Od toho existují grémia, která vždy kontrolují, že projekt vyhraje ten nejlevnější dodavatel. Ovšem průběh poptávkového řízení ovlivnit lze. Pokud je nákupčí v přímém styku s dodavatelem, telefonuje si s ním na denní bázi, takže je velice snadné podávat informace dvojího typu. Buď nákupčí informuje dodavatele přímo o tom, jak si vedou jeho konkurenti, jaké mají ceny a například i jméno vedoucího firmy. Když chce nákupčí poskytnout informace, musí jít o stejné pro všechny dodavatele.

Druhá oblast je velice problematická a může v ní nastat velké množství komplikací: Jde o cenový rozpad každého dílu. Když je dílem jen běžný plastový díl, je kontrola tohoto rozpadu celkem jednoduchá. Zkontrolují se hmotnost dílu, cena granulátu a personální náklady, popřípadě výše přírážek, poté je vše odkontrolováno. Ovšem v tomto případě se jedná o loketní opěrku, jež se skládá z několika komponentů, u každého z nich musí být zohledněn výrobní proces a ještě navíc konečná montáž. Je potřeba tedy kontrolovat hmotnost a materiál všech komponentů, ale i to, jak se který vyrábí, a v neposlední řadě i to, jak se k sobě smontují. Zde nastává největší problém s neopatrností nákupčího. Tento rozpad bývá velice dlouhý a komplikovaný a lze snadno nějakou drobnost přehlédnout. Jakákoliv opominutá chyba má pak fatální následky v podobě buď špatně vybraného dodavatele, nebo nezbytného zdražování dílu.

Na každý rozpad cen je tedy potřeba nechat si delší čas. V případě, že si není nákupčí jistý, že rozpad obsahuje veškeré komponenty, smaže u nich ceny a pouhý jejich seznam pošle na kontrolu vývojovému pracovníkovi. Ten pomůže v rozklíčování všech technických detailů, které by dodavatel mohl opomenout.

Je tedy potřeba každý krok dělat uváženě, aby nákupčí nezpůsobil svým rozhodnutím firmě finanční škodu. Je důležité využívat veškeré poznatky v praxi. Pozice nákupčího ve společnosti Škoda Auto a.s. je opravdu všestranná a nelze ji paušalizovat pouze výběrem dodavatele.

Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnocení nákupního procesu. Bylo zjištěno, že jde o proces velmi komplexní, který nelze jednoduše definovat.

Teoretická část nás uvedla do problému mezinárodního obchodu a přiblížila, jakým způsobem by se měl podnik připravit ke vstupu na jednotlivé trhy.

Pomocí supply chain managementu bylo vyloženo, jak funguje komplexní logistický řetězec, jak moc je integrovaný nebo jak je možné řídit zásoby. Veškeré tyto přístupy mohou pomoci lépe pochopit, jak je nutné komplexně řešit s dodavateli veškeré vzniklé situace, najít problémovou oblast, kde by mohlo vzniknout úskalí dodávek nebo finančních problémů.

V praktické části jsme se blíže seznámili s firmou Škoda Auto a.s., s její historií a tím, jak fungovala a jak se rozvíjela až po sjednocení koncernu. Výroční zpráva představila aktuální situaci firmy a její vyhlídky do budoucna. Následná konkretizace práce nákupčího zpřesňuje jednotlivé funkce a jejich všestranný charakter v rámci celé firmy. Zodpovědný nákupčí musí rozumět teoretickým východiskům ekonomickým, finančním i technickým. Tento člověk komunikuje s externím prostředím firmy, musí na denním pořádku fungovat dle určitých norem a pravidel. Výsledkem je korektní chování ohledně domlouvání nových cen, firemní zajišťování nové kapacity pro výrobu dílů a řešení kritických situací jejich případného nedostatku.

Tato všeobecná odolnost je dalším zkoumaným výsledkem denní práce nákupčího, který musí zvládnout celkové portfolio dodavatelů, což není snadnou záležitostí v případě, že je nedostatek kvalitních firem na trhu.

Samozřejmě není možné zapomenout na operativu a administrativu, které jsou díky systémům a výše shrnutým denním povinnostem naprosto nezbytnou součástí pracovní náplně. Rovněž je zde aplikována výhoda koncernové společnosti s ohledem na propojení systémů a vzájemnou koordinaci v případě řešení velkých problémů.

V praktickém vedení poptávky jsme se mohli dozvědět, jak celá poptávka probíhá a jaké jednotlivé kroky je nutné podniknout pro správné nominování dodavatele. Právě tento postup měl být stěžejní pro každého nováčka, který nastoupil do firmy Škoda Auto a.s. Souhrn vzniklých skutečností vznikl kvůli velké fluktuaci způsobené náročností tohoto povolání, a proto je potřeba shrnout nejdůležitější body vedení poptávky, které mohou být právě kvůli nezkušenosti a neznalosti velice problematické.

Nejdůležitější při každém jednání s dodavatelem, týkajícím se nové poptávky, nebo řešení stávajících problémů, je zachování profesionality. Ať už je nákupčí nováček, nebo zkušený specialista, jednání s dodavatelem musí vždy probíhat na formální, důsledně věcné bázi. Je proto podstatné shromáždit kompletní dokumentaci, aby bylo možné dodavateli v jakékoliv situaci oponovat či argumentovat.

V případě, že se jedná o poptávkové řízení, je totiž dodavatel schopen slíbit i značně nereálné věci. To znamená, že nákupčí musí být velice obezřetný při přijímání nabídek a podmínky a přísliby by si měl nechat potvrdit písemně. Na základě písemných dokladů se pak s dodavatelem snadněji jedná. Ve chvíli, kdy je dodavatel nominován pro nový projekt, získává tím určitou moc a může být nyní o hodně těžší domluva při projednávání jakékoliv změny. Je logické, že každý chce získat na svou stranu co nejvíce.

To samé platí i pro vedení celé poptávky. Je potřeba sumarizovat veškeré kroky před tím, než budou uskutečněny. Na počátku je potřeba pečlivě nastudovat technický popis a projít si veškeré možnosti, které může dodavatel nabízet. To znamená, že je vhodné si připravit, jaký rozpad by měla obsahovat cena dílu. Zároveň je i dobré mít představu, kolik by tento díl měl stát. Tu nákupčí získává na základě zkušeností z předchozích projektů. Pro kola jednání by měl mít i připravené cenové cíle.

Nákupčí se pak dokáže chovat korektně, nikomu při výběru nestranit a vybrat správného dodavatele. Příprava opět pomůže i při následném prezentování a obhajování své práce.

Případné nejistoty a nesrovnalosti lze vždy řešit s koordinátorem, který je přímým nadřízeným každého nákupčího. Je tady právě proto, aby komunikoval se všemi nákupčími, pomáhal jim a předával jim veškeré své zkušenosti.

Analýzou denních povinností vypsanych výše můžeme zjistit, že práce nákupčího vyžaduje ze šedesáti procent ekonomickou a ze čtyřiceti procent technickou znalost. Ideální kombinací pro uchazeče o takovou pozici by byla vysoká škola se zaměřením na marketing a logistiku, na druhém místě by byla technická univerzita. V praxi se ovšem často setkáváme s tím, že se na tuto pozici hlásí uchazeč buď z jedné, nebo z druhé školy. Jako doporučení a shrnutí práce lze formulovat potřebu učit se novým poznatkům v práci, nebát se prvního neúspěchu a komplexně se zajímat o svou pozici. I s ekonomickým vzděláním lze rozumět technickým parametrům na automobilu.

Seznam použité literatury

APICS CPIM. *Basics of Supply Chain Management – Participant Workbook (version 2.1)*. Chicago: APICS, 2001.

AUTO HOTÁREK, s.r.o. Loketní opěrka Škoda Fabia I. 1999-2007. *Autohotarek.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-06-15]. Dostupné z: <https://www.autohotarek.cz/loketni-operka-skoda-fabia-i-1999-2007-standard-rati>

BASU, R. a J. N. WRIGHT. *Managing Global Supply Chains*. London: Taylor and Francis, 2016. ISBN 978-11-386-466-81.

BLAŽEK, Ladislav. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

BLAŽEK, L. a kol. *Nadnárodní společnosti v České republice I*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN 978-80-209-5327-4.

BLAŽEK, L. a kol. *Nadnárodní společnosti v České republice II*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-209-5677-0.

BLAŽEK, L. a A. ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ. *Nadnárodní společnosti v České republice: vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-478-0.

Business Dictionary. Supply Chain Management definition. *Businessdictionary.com* [online]. 2018 [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/supply-chain-managementSCM.html>

FIALA, P. *Modelování dodavatelských řetězců*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-62-2.

FOTR, J., J. DĚDINA a H. HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. 2. vyd. Praha: Ekopress. 2000. ISBN 80-86119-20-3.

GOODERHAM, P. N. a O. NORDHAUG. *International management: cross-boundary challenges*. Malden, MA: Blackwell Pub., 2003. ISBN 0631233423.

HINES, T. *Supply chain strategies*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. ISBN 0-7506-5551-8.

Interní materiály oddělení Motorsportu Škoda Auto a.s.

Interní materiály oddělení Nákupu Škoda Auto a.s.

Interní materiály Škoda Auto.

JANIŠOVÁ, D. a J. KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

JIRÁNKOVÁ, M., P. NEUMANN a P. ŽAMBERSKÝ. *Mezinárodní ekonomie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3276-3.

KISLINGEROVÁ, E. a I. NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 8071798479.

KRÁLÍK, J. a J. VRÁTIL. *100 let závodních a soutěžních vozů Škoda*. Praha: KM-Publicity, spol. s.r.o., 2002. ISBN 80-238-9845-0.

KUIPER, H. Choice global strategy/ local strategy: Pfizer. *Harmkuiper.wordpress.com* [online]. 2011 [cit. 2018-06-15]. Dostupné z: <https://harmkuiper.wordpress.com/2011/03/10/choice-global-strategy-local-strategy-prahalad-and-doz/>

LAMBERT, D. *Supply chain management: Processes, partnerships, performance*. Tempe: Supply Chain Management Institute, 2008. ISBN 978-0-7506-8426-2.

LEENDERS, M. R. *Purchasing and Supply Management*. 1.vyd. Nashville: South-Western, 2004. ISBN 978-03-242-0254-0.

LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2004. ISBN 978-80-251-0174-2.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 9788024729862.

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

MERCKAERT, J. a C. NELH. *Ekonomika v pohybu: nadnárodní společnosti, daňové ráje a přelétavé bohatství*. Praha: Educon, 2012. ISBN 978-80-905286-0-4.

MUGLER, J. *Podnikové hospodářství malých a středních podniků I*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1997. ISBN 80-7082-340-2.

NICHOLSON, W. a C M. SNYDER. *Intermediate microeconomics and its application*. Mason: South-Western Cengage Learning, 2010. ISBN 978-0-324-59910-7.

NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-089-9.

PERNICA, P. *Logistika pro 21. století (supply chain management)*. 1. a 2. díl. Praha: Radix, 2004. ISBN 80-86031-59-4.

Process Street. Supply Chain Management Procedures. *Process.st* [online]. 2018 [cit. 2018-06-15]. Dostupné z: <https://www.process.st/checklist/supply-chain-management-procedures-3/>

SFTB Czech Republic s.r.o. Loketní opěrka Škoda Roomster - Armster 2. *Loketky.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.loketky.cz/loketni-operky/loketni-operka-skoda-roomster-armster-2/>

SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-089-9.

SOUČEK, Z. a J. MAREK. *Strategie úspěšného podniku: systém strategického řízení*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1998. ISBN 80-85780-93-3.

SOUČEK, Z. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-88-6.

STADTLER, H. a CH. KILGER. *Supply chain management and advanced planning*. New York: Springer, 2005. ISBN 3-540-22065-8.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

ŠKODA AUTO a.s. *Výroční zpráva 2017* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné také z: <https://az749841.vo.msecnd.net/sites/encom/alv1/62658879-518c-4a3c-b45f-9e6330820bd0/skoda-annual-report-2017.c5a29f2a9b556d42158ef72031b710f3.pdf>

Škoda Auto Intranet. Interní materiály koncernu Volkswagen AG.

ŠMAJS, J. *Podnikatelská a environmentální etika*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4564-4.

TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

TVRDOŇ, L. Co je logistický řetězec. *Dlprofi.cz* [online]. 2017 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: https://www.dlprofi.cz/33/co-je-logisticky-retezec-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EkKpRnC__SJUXjgxmGEppYM/

VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VERBEKE, A. *International business strategy: rethinking the foundations of global corporate success*. New York: Cambridge University Press, 2009. ISBN 0521681111.

VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6.

WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. čes. překl. Praha: C. H. Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1.

WALLACE, W. L. a X. L. YUSEN. Purchasing, Procurement, and Strategic Sourcing. *Informit.com* [online]. 2014 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://www.informit.com/articles/article.aspx?p=2263501>

ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. Praha: Oeconomia, 2007. ISBN 978-80-245-1243-3.

ŽUNDÁLEK, M. *Vyhodnocení nákladů na logistické činnosti podniku se zaměřením na skladování*. Brno, 2015. Bakalářská práce. VUT Brno, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marie Jurová.

Přílohy

Vzor prezentace pro obhajobu dílu

F SK I XXXXXX		Front page		Confidential	
Process number	F SK I XXXXXX	Presentation number	SK I XXX XXX		
Process designation	Loketní opěrka				
project	XXXXX				
Date of use	02.09.2000	CSC target			
scope of decision	diverse	max. inquiry volume (LAP 65.1)	diverse		
FS-Clerk	XXXX	LEB	Martina Kerdova		
as of	XXXX				
XXXX XXXX					
Titel Visualisierung Umsatzverteilung+Strategie M Angebotsübersicht Heutige Lieferbeziehungen comparison SK37					

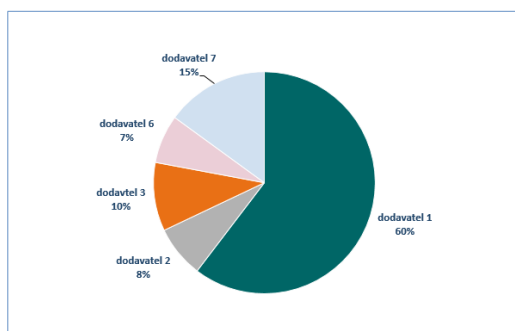


◀ ▶	Titel	Visualisierung	Umsatzverteilung+Strategie M	Angebotsübersicht	Heutige Lieferbeziehungen	comparison SK37
PRAVEN						

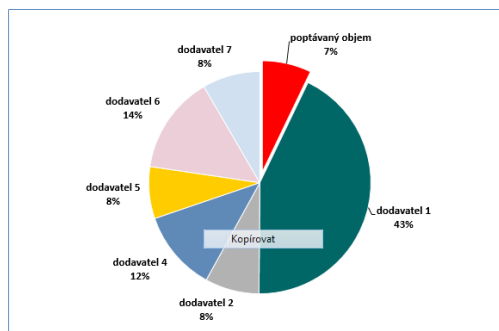
Werkstoffgruppe:

turnover of the brand SK 2017 *

turnover of the brand SK 2020 *



12 Mio. €



12 Mio. €

Material group strategy - Brand SK

*Current year **First complete production year of the part

Titel

Visualisierung

Umsatzverteilung - Strategie M

Angebotsübersicht

Heutige Lieferbeziehungen

XXXXXXX

offer overview

All specifications in EUR

Sachnummer

Benennung Teil

Max Bedarf p.a.

Finanz- und Invest-Target

VSI

XX XXX XXX

loketka
koženková

200 000

15,000

20,000

XXX XXXXXX

loketka
látková

50 000

14,000

18,000

340 000

407 000

name of the supplier

Production/
delivery

Rating
Q FE L

dodavatel 1

CZ / CZ

B a B

dodavatel 2

CZ / CZ

B - A

dodavatel 4

PL / PL

B c A

dodavatel 5

CZ / CZ

B - B

dodavatel 3 **

CZ / CZ

A - A

A-Price

A-Price

16,80

15,10

16,92

15,18

17,00

16,00

16,98

16,05

17,50

16,50

Total Invest

2020

2021

2022

actual cash value

407 000

3,0%

3,0%

3,0%

6 889 986

430 150

3,0%

3,0%

3,0%

7 181 971

419 250

3,0%

3,0%

3,0%

8 820 154

540 000

3,0%

3,0%

3,0%

8 820 154

1 210 000

2,0%

2,0%

2,0%

9 542 403

reduction per year %

** Offer for last RFQ version not confirmed

Legend

* Different ratings

Ex. Rates: 1 EUR=

EUR

1,0000

XXXX

Titel

Visualisierung

Umsatzverteilung+Strategie M

Angebotsübersicht

Heutige Lieferbeziehungen

Zdroj: vlastní zpracování