

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Význam nákupu pro efektivní fungování podniku

**The importance of procurement for the company
efficiency**

Maria Criclivaia

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Význam nákupu pro efektivní fungování podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 13.04.2023

v. r. *Maria Criclivaia*

Zásady pro vypracování práce

1. Vymezte teoretická východiska z oblasti řízení nákupu podniku.
2. Představte zvolený podnikatelský subjekt.
3. Charakterizujte organizaci nákupu vybraného podniku.
4. Analyzujte nákupní proces a roli oddělení nákupu pro servis.
5. Vyhodnoťte provedenou analýzu a navrhněte opatření vedoucí k efektivnějšímu fungování nákupu podniku.

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Evě Jelínkové za její přístup k vedení práce, odbornou pomoc, cenné rady a kvalitní zpětnou vazbu. Dále bych chtěla poděkovat svým kolegyním z oddělení nákup pro servis společnosti Škoda Transportation a. s., zejména Mgr. Marině Pechové a Mgr. Olze Benešové za poskytnutí informací a dat, cenné poznatky a jejich čas. Poděkování patří i Ing. Pavlovi Totzauerovi Ph.D. za užitečné rady.

Obsah

Úvod	6
1 Nákup a jeho význam pro fungování podniku	7
1.1 Definice nákupu	7
1.2 Funkce a role nákupu	7
1.3 Cíle nákupu	8
1.4 Organizace nákupu	11
1.5 Pozice nákupu v organizační struktuře	13
1.6 Řízení nákupu	15
1.6.1 Nákupní aktivity	15
1.6.2 Nákupní cyklus	16
1.6.3 Výběr dodavatele	16
1.6.4 Hodnocení výkonnosti dodavatele	19
1.7 Řízení výkonnosti nákupu	20
2 Představení společnosti	22
2.1 Historie	22
2.2 Základní údaje	24
2.3 Struktura společnosti	25
2.4 Hospodářské výsledky	27
2.5 Portfolio	28
3 Nákup Škody Transportation a. s.	30
3.1 Všeobecné funkce a cíle nákupního útvaru společnosti	30
3.2 Organizace nákupního útvaru	30
3.3 Nákup pro servis	33
3.3.1 Cíle nákupu pro servis	33

3.3.2	Funkce nákupu pro servis	33
3.3.3	Organizace nákupu pro servis	34
4	Řízení nákupu společnosti.....	36
4.1	Výběr dodavatele	36
4.2	Hodnocení dodavatele	37
4.3	Nákupní proces Škody Transportation a. s.	38
4.4	Řízení výkonnosti nákupu pro servis	39
5	Konkrétní nákupní případy a jejich zhodnocení.....	42
5.1	Nákupní případ projektu 15T Praha	42
5.2	Nákupní případ projektu 39T ForCity Smart Ostrava.....	43
5.3	Nákupní případ projektu NIM Express	45
6	Navržení opatření ke zvýšení efektivnosti nákupu pro servis	47
6.1	KPI míra spolehlivosti dodavatele	47
6.2	KPI míra chybovosti dodavatele	50
6.3	Optimalizace vnitropodnikové komunikace	52
6.4	Standardizace drobných komodit.....	54
6.5	Úprava všeobecných obchodních podmínek.....	54
	Závěr	56
	Seznam použitých zdrojů	58
	Seznam tabulek	60
	Seznam obrázků.....	61
	Seznam použitých zkratk	62
	Seznam příloh.....	63
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

V dnešní době je nákup nezbytnou součástí efektivního fungování podniku. Z tohoto důvodu je důležité zkoumat význam nákupu pro výkonnost podniku. Název bakalářské práce „*Význam nákupu pro efektivní fungování podniku*“ v angličtině zní „*The importance of procurement for the company efficiency.*“ Termín „*procurement*“ byl zvolen z důvodu jeho širšího rámce nákupního procesu a řízení nákupu, místo pouhého „*purchasing*“. Tento termín zahrnuje nejen samotný proces nákupu, ale i důležité nákupní aktivity, jako strategické plánování nákupu, výběr dodavatelů, hodnocení a správu vztahu dodavatelských vztahů, které jsou v bakalářské práci zkoumány.

Hlavním cílem této bakalářské práce je na základě teoretických poznatků zhodnotit nákupní proces společnosti Škoda Transportation a. s., na konkrétních nákupních případech oddělení nákup pro servis a navrhnout možná opatření pro zvýšení efektivity nákupního procesu. Pro dosažení tohoto cíle jsou definovány dílčí cíle, včetně vymezení důležitosti řízení nákupu podniku, představení zvoleného podniku, charakteristiky organizace nákupu vybraného podniku, analýza nákupního procesu a role oddělení nákupu pro servis. Dále je zahrnuto vyhodnocení provedené analýzy a navržení opatření, které vedou k efektivnějšímu fungování nákupu podniku. K dosažení těchto cílů jsou porovnána teoretická a praktická východiska. Pro vymezení teoretických východisek jsou využité odborné zdroje relevantní k dané problematice. Pro analýzu nákupního procesu podniku jsou aplikované interní materiály společnosti Škoda Transportation a. s., a informace z rozhovorů se zaměstnanci oddělení nákupu.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. První kapitola je věnovaná teoretické části, a to zejména definici funkce, role a cíle nákupu, organizaci nákupu, pozici nákupu v organizační struktuře a řízení nákupu včetně nákupních aktivit, cyklu a výběru dodavatele z teoretického hlediska. Druhá kapitola představuje společnost Škoda Transportation a. s., její historii, základní údaje, strukturu a hospodářské výsledky. Třetí kapitola se zabývá charakteristikou nákupu Škody Transportation a. s., včetně definice cílů nákupního útvaru, organizace nákupního útvaru a vymezením role nákupu pro servis. Čtvrtá kapitola popisuje procesy řízení nákupu společnosti, včetně výběru a hodnocení dodavatelů, nákupního procesu a řízení výkonností nákupu pro servis. Pátá kapitola obsahuje konkrétní nákupní případy a zhodnocení jejich nákupního procesu. V závěrečné kapitole jsou navržena opatření ke zvýšení efektivnosti oddělení nákupu pro servis.

1 Nákup a jeho význam pro fungování podniku

1.1 Definice nákupu

Na nákup lze nahlížet jako na soubor **řídících** a **fyzických funkcí**, jejichž základním cílem je zajistit pro veškerou výrobní a obchodní činnost organizace potřebný sortiment výrobků a služeb v požadované **kvalitě**, v požadovaném **čase** a na **správné místo**. Dosažení tohoto cíle musí vést k naplňování potřeb svých zákazníků s přiměřenými náklady (Gros et al., 2016).

Podle Tomka a Vávrové (2007) lze pojem nákup vnímat ve třech základních polohách:

- za prvé lze nákup chápat jako **funkci**, tedy jako klíčový úkol v rámci souboru podnikových aktivit;
- z jiného hlediska lze nákup vnímat jako **proces**, který zahrnuje disponování s dodávaným zbožím;
- pod organizační jednotkou si lze nákup představit jako **pracovní místo**, kterému je přiděleno řízení a správa nákupní činnosti.

1.2 Funkce a role nákupu

Nákup je jedním z nejdůležitějších článků dodavatelského řetězce a má významný vliv na celkový úspěch společnosti. Zajištění nákupních funkcí je pro každou výrobní společnost zásadní. Tento proces je tak důležitý, že mnoho organizací v průběhu let vytvořilo velká oddělení, která se věnují výhradně významu dodavatelských transakcí (Rushton et al., 2017).

V rámci společnosti může nákup plnit různé role a funkce, nikoliv pouze zajišťovat suroviny a materiál, ale například také inženýrské sítě, palivo, kapitálová aktiva, firemní cestování a ubytování a dokonce i kancelářské potřeby (Rushton et al., 2017).

Úspěšné fungování nákupního útvaru závisí na správném a přesném vymezení úkolů, které mu jsou uloženy, na definici a způsobu řešení vztahů s vnitřním a vnějším prostředím, na formách a způsobech řízení procesu nákupu. Dalším důležitým faktorem je působnost ekonomické stimulace celého oddělení a jeho jednotlivých zaměstnanců (Tomek & Hofman, 1999).

Podle Lukoszové (2004) předpoklady pro splnění základní funkce nákupu v podniku, v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti, jsou:

- stanovení očekávané budoucí spotřeby materiálu co nejpřesněji a včas;
- pravidelnou kontrolu potenciálních zdrojů dostupných pro splnění požadavků;
- vyjednávání a uzavírání smluv v nákladově efektivním plném a včasném dodání;
- pravidelnou organizaci zdrojů a zajišťování jejich optimálního využití;
- zajištění efektivního fungování skladového hospodářství, procesů dodávek a manipulačních postupů.

1.3 Cíle nákupu

Hlavní cíle společnosti slouží jako vodítko pro výkonnostní cíle ve funkčních oblastech, tzn. i v nákupu (Rushton et al., 2017).

Za cíle moderního oddělení nákupu (Rushton et al., 2017) považuje následující:

- sladit své cíle s cíli organizace a ne pouze optimalizovat výkon funkce;
- využívat moderní techniky *e-procurement* (proces nákupu zboží nebo služeb pomocí internetu nebo jiných elektronických kanálů) ke zkrácení doby cyklu zpracování nákupní objednávky a také snížení transakčních nákladů;
- využívat internet k identifikaci nových zdrojů surovin a dodavatelů zboží a služeb;
- zapojit se včas do procesu návrhu nového produktu nebo služby;
- zajišťovat a organizovat globálně, pokud to rozsah organizace vyžaduje;
- budovat partnerství s klíčovými dodavateli;
- upřednostnit zhodnocení vynaložených finančních prostředků před nakupováním nejlevnějšího;
- snížit náklady na skladování zásob prostřednictvím inteligentní akvizice, jako je například *Vendor Managed Inventory* (VMI – řízení zásob dodavatelem);
- dodržovat 3E: **ekonomičnost** (economy) – méně utrácet, **účinnost** (efficiency) – správně utrácet; a **účelnost** (effectiveness) – utrácet rozumně;
- zvýšit konkurenceschopnost společnosti.

Při definování cílů nákupu je zapotřebí brát v potaz řadu faktorů. Mezi nejdůležitější patří zajištění nepřetržitého a dostatečného zásobování surovinami a dalšími produkty, použití řízení zásob s využitím metody VMI, kvalita a počet dodavatelů, standardizace a specifikace produktů, cena, původ dodávek, způsob dodávek, jako například *Just in*

Time (JIT – právě včas), volba mezi vlastní výrobou a nákupem od dodavatelů, použitý způsob dopravy a hierarchie významnosti surovin (Rushton et al., 2017).

Zajištění dodávek surovin

Je zřejmé, že bez zajištěného toku surovin do výrobních závodů vznikají závažné problémy. Problémy mohou nastat v podobě výrobních odstávek, které jsou velmi nákladné. Nevyužití strojů a pracovní síly způsobuje růst nákladů alarmujícím tempem. Výrobní odstávky mohou způsobit zpoždění dodání zakázky zákazníkům, což negativně ovlivní jejich spokojenost, jakož i dobrou pověst firmy. S ohledem na to mohou manažeři nákupu podniknout několik akcí, aby zajistili, že dodávky budou vždy na správném místě ve správný čas. Vertikálně integrované organizace mohou například koupit dodavatelskou společnost. Jinou alternativou ve výrobním závodě může být uchovávání dostatečné pojistné zásoby. To přináší vysoké skladovací náklady, avšak nesplnění zakázky může stát mnohem více (Rushton et al., 2017).

Řízení zásob dodavatelem (VMI)

Pokud se používá metoda VMI, dodavatel přebírá odpovědnost za zásoby v prostorech klienta. Dodavatel sleduje stav zásob a organizuje znovunaplnění. Organizace přebírá vlastnictví zásoby okamžikem jejího použití. Klíčovým faktorem pro efektivitu VMI je správa informací. Dodavatel a odběratel využívají propojené počítačové systémy a elektronickou výměnu dat, což umožňuje dodavateli sledovat stav zásob a vytvářet nákupní objednávky a sdílet faktury mezi partnery. Za hlavní výhody se považuje to, že lze snížit celkovou úroveň zásob ve skladu klienta, a dodavatel je schopen efektivně plánovat dodávky a porozumět požadavkům klienta. Tyto požadavky může následně v rané fázi začlenit do výrobních plánů (Rushton et al., 2017).

Kvalita nakupovaných surovin

Dalším klíčovým faktorem pro splnění cílů nákupu je zajištění kvalitních surovin a služeb. Nekvalitní dodávky mohou způsobit řadu problémů, jako je plýtvání zdrojů, nedostatek materiálu v požadované kvalitě a následný úbytek skladových zásob, zpoždění dalších dodávek kvůli řešení reklamace závady a vznik transakčních nákladů na opravu chyby. Vyhnout se těmto problémům může pomoci zavedení systému řízení kvality dodavatelů (Rushton et al., 2017).

Specifikace produktu

Jedním ze zásadních způsobů, jak se vyvarovat nákupu nekvalitních zásob, je vyvinout specifikace produktu. Tím, že dodavatel obdrží jasné a přesné pokyny ohledně toho, co se objednává, může podnik předejít nákladným nedorozuměním. To platí zejména tehdy, když je s komponenty produktu spojeno mnoho různých standardizací. K zaznamenání pokynů slouží *Request for Quotation* (RFQ – poptávkový dokument). Specifikace musí nákupčí také uvést do nákupní objednávky (Rushton et al., 2017).

Standardizace produktu

Jedním z hlavních cílů strategie zásobování je dosáhnout standardizace u nakupovaných položek a postupů v jejich pořizování tam, kde je to možné. Standardizace zahrnuje proces sjednocení společné specifikace nebo procesu (Johnson et al., 2010). V obecném hodnocení standardizace lze identifikovat řadu klíčových výhod, včetně urychlení a pozitivního usměrnění procesů výzkumu a vývoje, technické přípravy výroby, zjednodušení zajištění výroby materiálu a snížení nákladů na nákup materiálů. Díky standardizaci lze také posílit dodavatelské vztahy a využít marketingové nástroje při nákupu, jako jsou množstevní slevy nebo věrnostní slevy. Výhodou je také zefektivnění logistických procesů a zjednodušení správy organizace. Standardizace umožňuje vytváření stabilních kooperačních vztahů, zjednodušuje evidence, inventarizaci, plánování a projektování při řízení výrobního procesu a nákupu a pozitivně ovlivňuje kvalitu, spolehlivost a dodatečný užitek vyráběné produkce. V neposlední řadě, standardizace podporuje flexibilitu při realizaci změn, jak při vytváření produktů, tak při změně sortimentu a množství. Standardizace se tak stává klíčovým prvkem pro dosažení konkurenční výhody na trhu a zajištění dlouhodobé udržitelnosti podniku (Tomek & Vávrová, 2014).

Výběr materiálového standardu je záležitostí složitou a náročnou, vyžadující týmové spolupráce jak technických útvarů, tak nákupu, výroby a prodeje. Výsledek zaručuje předpoklad, že budou vždy využity propočty týkající se hospodárnosti opatřování, skladování, ostatní manipulace s materiálem, hospodárnosti výroby, s přihlédnutím k požadavkům konkurenční schopnosti a flexibility firmy na trhu (Tomek & Vávrová, 2014).

Nahrazení dosavadního materiálu novým vhodnějším není automatickým procesem, který by vedl ke kompletní náhradě starého materiálu ve všech konstrukcích. Tato změna

vyžaduje konsenzus mezi týmy výzkumu/vývoje, konstrukce, technologie, nákupu, výroby, řízení jakosti a marketingu, který zastupuje zákazníka. Navíc je třeba vzít v úvahu, že již bylo zakoupené určité množství starého materiálu a část z něj byla použita na výrobu. Z tohoto důvodu musí být přechod pečlivě zvážen, ekonomicky vyhodnocen a naplánován (Tomek & Vávrová, 2014).

Cena

Tato oblast je obvykle spojovaná s procesem nákupu. Cena produktů nebo služeb je stanovena na základě několika faktorů, včetně relativní vyjednávací síly nákupního a prodejního týmu, relativní síly dodavatele nebo odběratele na trhu, kvality zboží, podrobných znalostí o kupovaném produktu a dostupného množství produktu určeného k nákupu (Rushton et al., 2017).

Nejlepší cena nemusí vždy znamenat nejnižší pořizovací cenu. Společnost s nejnižší cenou nemusí poskytovat kvalitu a služby, které potřebuje organizace. Cílem je proto získat co nejvyšší hodnotu zboží, které splňuje určité požadavky, za nejnižší nákupní cenu (Tomek & Hofman, 1999).

1.4 Organizace nákupu

Obecným pravidlem při navrhování organizační struktury je, že dobrý organizační design by měl podporovat dosažení definovaných cílů společnosti s co nejnižšími náklady. Mnoho podniků provádí neustálé změny v organizaci nákupu s touhou najít tu správnou nákupní organizaci, aby mohla plnit své úkoly co nejlépe v souladu s hlavními cíli společnosti a ve vztahu s měnícím se ekonomickým prostředím (Gros & Grosová, 2006).

Při určování pozice nákupu v organizační struktuře společnosti je nutné zodpovědět tři klíčové otázky (Gros & Grosová, 2006):

- Jakou míru centralizace nákupu zvolit?
- Jak začlenit nákup do organizační struktury podniku?
- Jak sestavit vnitřní organizaci nákupního útvaru?

Výhody a nevýhody centralizovaného a decentralizovaného nákupu jsou představeny v tab. 1.

Tab. 1: Výhody a nevýhody centralizovaného a decentralizovaného nákupu

	Výhody	Nevýhody
Centralizovaný nákup	Zvýšená profesionalita a příležitosti najmout ty nejlepší odborníky	Špatná orientace ve vlastní výrobě
	Jednotné směrnice a normy	Zobecnění požadavků, nedostatek specifikací
	Snadný přístup ke zdrojům pro dlouhodobý růst a rozvoj	Pomalejší rozhodování
	Na úrovni vrcholového vedení	Neflexibilní k specifickým požadavkům
	Příležitost úspor nákladů na jednotku nákupu	Daleko od vlastních uživatelů
	Využití globálních příležitostí	Chybějící přehled skrytých rizik a nákladů
	Konsolidace objemů a vyjednávací síla	Nepřímé vyjednávání s dodavateli
Decentralizovaný nákup	Lepší komunikace s uživateli	Ovlivnění ostatními funkcemi
	Rychlost řešení problémů	Chybějící přehled o strategických cílech podniku
	Individualizace řešení problémů	Malé objemy
	Přehled v technických specifikacích	Slabá vyjednávací síla
	Znalost místních dodavatelů	Nevyužití globálních příležitostí

Zdroj: Červený et al. (2013)

Jedním z nejdůležitějších aspektů organizačního designu je rozhodnutí, zda nákup centralizovat nebo decentralizovat. Společnost udržuje centralizovanou strukturu, pokud ředitel nákupu v ústředí společnosti řídí většinu výdajů organizace na nákup. Organizace má více decentralizovanou strukturu, pokud v ohledu výdajů nákupní autorita má pravomoc na úrovni divize, obchodní jednotky nebo místa. Jak bylo výše uvedeno, v podniku probíhají neustále změny. Pokud centralizace povede k přebujelé organizační byrokracii a nedostatku odpovědnosti a flexibility, dojde k přechodu k více decentralizované nákupní struktuře (Monczka et al., 2014).

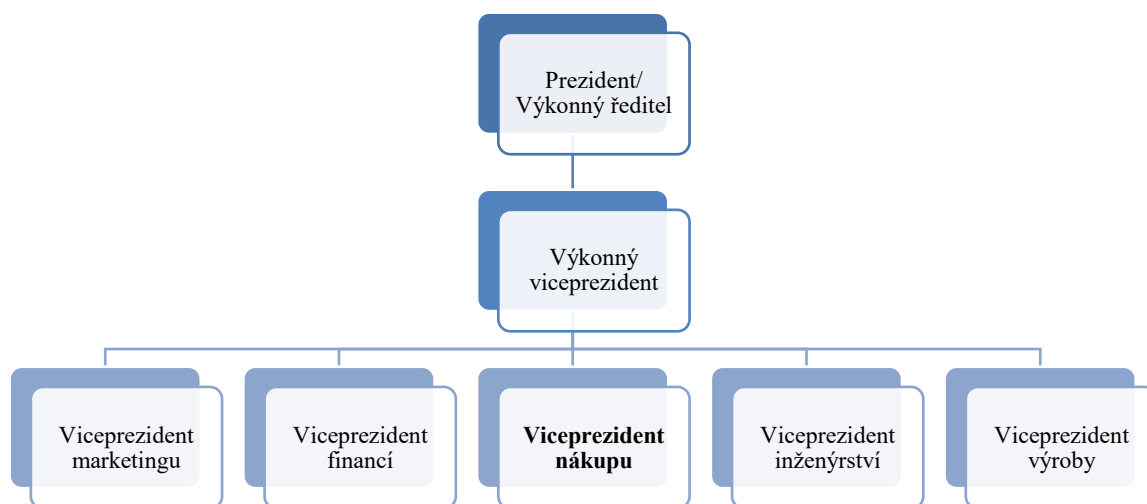
Účinky fúzí, konsolidací a snižování nákladů v kombinaci s globální konkurencí a zvýšenou viditelností informačních systémů vedou organizace k větší centralizaci.

Dnešní centralizovaný nákup se musí zaměřit na podporu, integraci a koordinaci různých úkolů napříč organizací spíše než na striktní kontrolu všech činností v rámci nákupního procesu. Dnešní výzvou je vědět, které činnosti, procesy a úkoly by měly být řízeny centralizovaně a které přidělit provozním jednotkám (Monczka et al., 2014).

1.5 Pozice nákupu v organizační struktuře

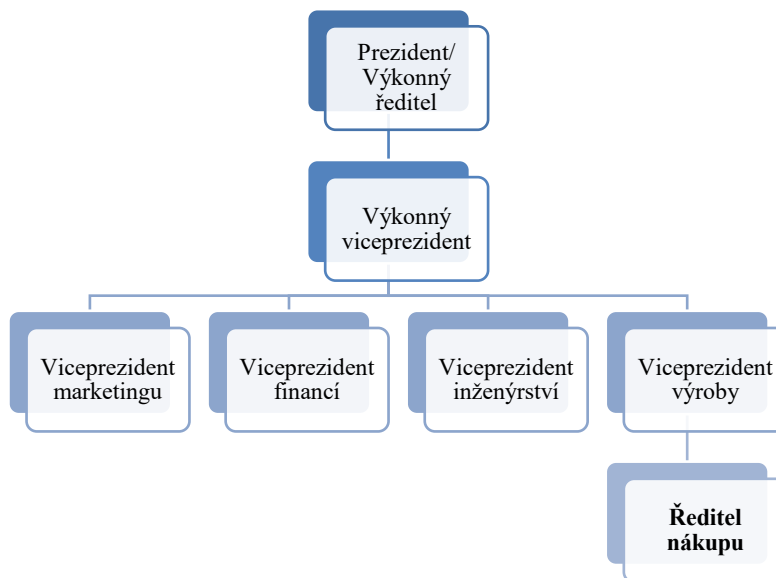
Pozice nákupu v organizační struktuře je důležitá, protože obvykle ukazuje organizační status a vliv. U některých organizací je status největšího odborníka nákupu na stejné úrovni jako ostatní základní funkce. U jiných identifikace osoby odpovědné za nákup vyžaduje hledání v organizační struktuře (Monczka et al., 2014). Monczka et al. (2014) mimo jiné uvádějí, že minulé výzkumy potvrdily skutečnost, že nákup se zviditelňuje v podnikové hierarchii. Šestnáctiletá studie zaznamenala pokles počtu vedoucích nákupu se zkušenostmi pouze v oddělení nákupu a doba jejich vedení byla kratší. Studie také ukázala, že vedoucí nákupu mají více odpovědnosti, zaujímají vyšší pozice v rámci organizace a zastávají důležitější role než jejich předchůdci (Monczka et al., 2014).

Obr. 1: Nákup jako funkce na vyšší organizační úrovni



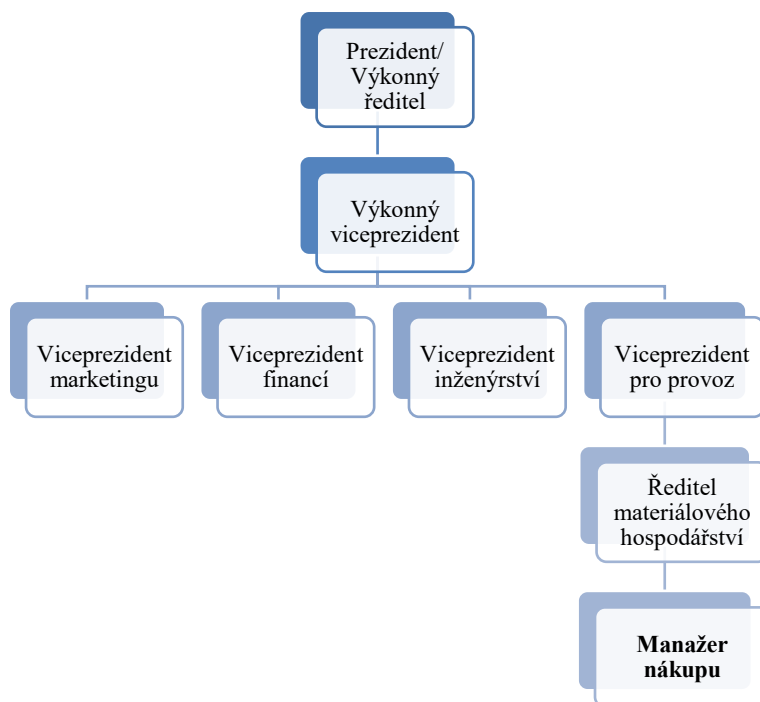
Zdroj: vlastní zpracování podle Monczka et al. (2014)

Obr. 2: Nákup jako funkce na střední organizační úrovni



Zdroj: vlastní zpracování podle Monczka et al. (2014)

Obr. 3: Nákup jako funkce na nižší organizační úrovni



Zdroj: vlastní zpracování podle Monczka et al. (2014)

Monczka et al. (2014) představili tři možné pozice nákupu v organizační hierarchii. Na obr. 1 je prezentován nákup jako funkce na vyšší organizační úrovni, přímo podřízený výkonnému viceprezidentovi. Na obr. 2. je zobrazen nákup jako funkce na střední organizační úrovni, který je podřízený řediteli nákupu a je umístěn o úroveň pod výkonným viceprezidentem, což je v současné době běžné. Na obr. 3 je ilustrován nákup

jako funkce na nižší úrovni. Nachází dvě úrovně pod výkonným viceprezidentem a spadá pod manažera nákupu. Obecně platí, že čím výše je nákup umístěn v organizační struktuře, tím větší roli hraje při podpoře organizačních cílů.

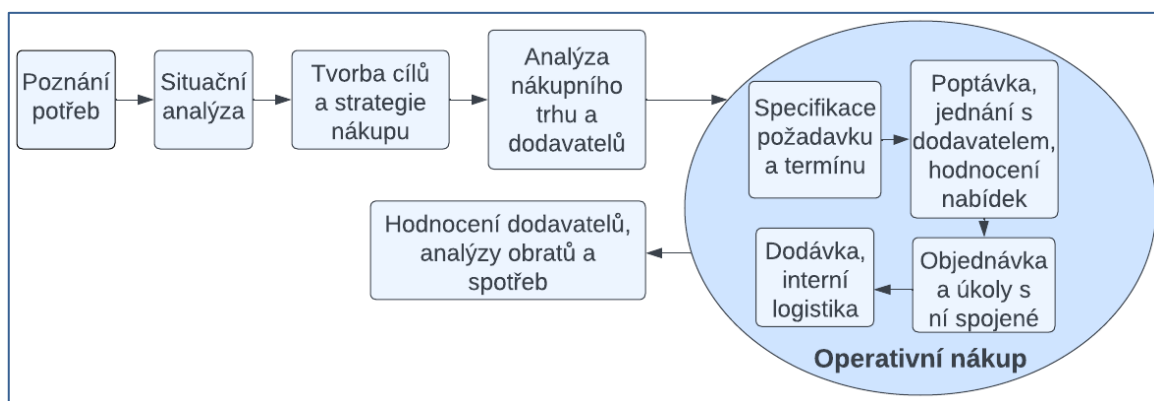
1.6 Řízení nákupu

1.6.1 Nákupní aktivity

Nákupní aktivity organizace lze rozdělit na **strategické a operativní**. Strategické aktivity se soustředí na nalezení strategických řešení a možností poskytující konkurenční výhodu, zatímco operativní aktivity se zabývají transakčními a rutinními úkoly, které se provádějí v každodenní praxi (Johnson et al., 2010). Oba typy aktivit jsou důležité a vyžadují speciální pozornost. Tým zodpovědný za strategické nákupní aktivity je obvykle řízen centrálně. Tým operativních nákupních aktivit je často umístěn na místě výroby. Strategické a operativní nákupní aktivity vyžadují od nákupčích těsnou spolupráci s dalšími odděleními a schopnost kreativně uvažovat, ovšem mají odlišné úkoly. **Strategické nákupní aktivity** zahrnují řízení vztahů s klíčovými dodavateli, vývoj elektronických nákupních systémů, sběr a správu dat o trhu, vyjednávání smluv s dodavateli, správu klíčových komodit a monitorování rizik. Naproti tomu **operativní nákupní aktivity** představují správu transakcí s dodavateli, využití elektronických systémů k objednávání komodit, vytváření a zasílání objednávek a poskytování zpětné vazby ohledně výkonnosti dodavatelů (Monczka et al., 2014).

Zjednodušený model nákupních aktivit na obr. 4 ilustruje rozdělení konkrétních nákupních aktivit na strategické a operativní.

Obr. 4: Nákupní aktivity



Zdroj: vlastní zpracování podle Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 188)

1.6.2 Nákupní cyklus

Typický nákupní cyklus prochází následujícím seznamem:

1. identifikace potřeby pořízení si zboží nebo služby;
2. vytvoření požadovaného dokumentu, který je třeba schválit a předat oddělení nákupu;
3. odeslání žádosti o cenovou nabídku (RFQ) vybranému dodavateli;
4. dodavatel zašle ceny a může být uzavřena lhůta pro vyjednávání;
5. je vybrán dodavatel a vystavena nákupní objednávka (NO), která zaznamenává údaje o dohodnuté ceně, dodacích podmínkách, místě dodání a popis zboží nebo služby, které mají být poskytnuty;
6. objednávku podepíše a autorizuje jednatel. Poté je odeslána dodavateli;
7. zboží nebo služby jsou dodány a zkontrolovány;
8. dodavatel zašle fakturu;
9. faktura je schválena a zaplacená nebo pozastavena do vyřešení případných zjištěných nesrovnalostí;
10. proběhne posouzení po uzavření smlouvy. Oddělení nákupu posuzuje výkon dodavatele na základě kvality, včasnosti, ceny a úplnosti objednávky (Rushton et al., 2017).

Organizace mohou strukturovat nákupní cyklus podle svých potřeb a rozsahu oddělení nákupu. Většina výše uvedených kroků je uplatnitelná při běžných a opakovaných zakázkách. Je důležité pochopit, že technické specifikace musí být schváleny technickými specialisty (Rushton et al., 2017).

1.6.3 Výběr dodavatele

Volba nákupního trhu

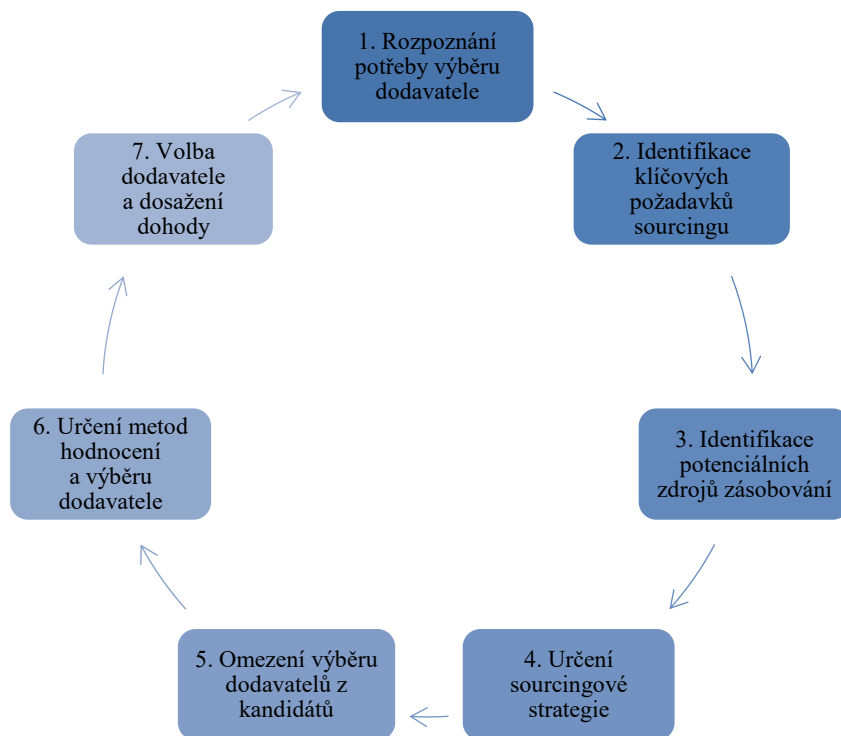
Organizace by se měla před výběrem dodavatelů věnovat především **nákupním trhům**, aby nepodcenila jejich důležitá kritéria, která zvyšují transparentnost. Především se jedná o šíři trhu, dynamické změny pozic jednotlivých klíčových hráčů na trhu, změny tržní struktury atp. Na základě analýzy nákupního trhu se tvoří skupina dodavatelů, kterou může podnik analyzovat a vybrat vhodné. Analýza se zakládá na informacích o nakupovaném zboží, tržní struktuře a vývoji trhu (Tomek & Vávrová, 2014).

Volba dodavatele

Cílem nákupního procesu je zajistit **kvalitu, množství, dodání a cenu** potřebných komodit. Volba správného dodavatele je dalším klíčovým krokem po identifikaci potřeby nákupu komodit nebo služeb. Za kvalitního dodavatele lze považovat dodavatele, který disponuje technologiemi nezbytnými pro výrobu produktů v požadované kvalitě, má dostatečnou výrobní kapacitu a dokáže účinně řídit své podnikání tak, aby byl rentabilní a zároveň dokázal konkurenceschopně prodávat své produkty na trhu (Arnold et al., 2014). Klíčové kroky zapojené do procesu výběru dodavatele jsou zachycené na obr. 5.

Pro zajištění správného výběru dodavatelů je nutné definovat **vhodná kritéria**, která budou sloužit jako základ pro rozhodování. Tento krok by měl být proveden před samotným výběrovým řízením. Organizace si stanovuje kritéria podle svých potřeb. Mezi hlavní oblasti kritérií pro výběr dodavatele patří finanční stabilita, perspektivy rozvoje, nabídka logistických služeb, výrobní možnosti, používaný informační systém, celkové pořizovací náklady a platební podmínky a požadovaná kvalita (Gros & Grosová, 2006).

Obr. 5: Proces hodnocení a volby dodavatele



Zdroj: vlastní zpracování podle Monczka et al. (2014)

Sourcing je důležitým pojmem pro proces výběru dodavatele (Arnold et al., 2014). V posledních dvaceti letech se v organizacích zvýšil podíl nakupovaných komodit. Efektivní rozhodování v oblasti sourcingu tak má významný vliv na finanční výkon organizací. Efektivní sourcing může zlepšit výkonnost celého dodavatelského řetězce, například zefektivněním nákupních transakcí, spoluprací s dodavateli na designu produktů, lepším předpovídáním a plánováním s dodavateli, sjednáním výhodných smluv, které zvyšují ziskovost a minimalizují zkreslení informací, a snížením nákupních nákladů díky zvýšené konkurenci mezi dodavateli (Chopra & Meindl, 2013).

Existují tři hlavní typy sourcingu: sole sourcing, multiple sourcing a single sourcing. V případě **sole sourcingu** k dispozici je pouze jeden dodavatel kvůli patentům, technickým specifikacím, dostupnosti surovin nebo umístění. **Multiple sourcing** zahrnuje využití více dodavatelů pro jednu komoditu, což může vést ke snížení cen díky soutěži a zajištění trvalého zásobování. **Single sourcing** je výběr jednoho dodavatele z několika dostupných zdrojů, s cílem budování dlouhodobého partnerství trhu (Arnold et al., 2014).

Pro úspěšné navázání partnerství jsou důležité následující předpoklady (Rushton et al., 2017):

- kulturní kompatibilita;
- vysoká úroveň důvěry;
- kompatibilní počítačové systémy usnadňující elektronickou výměnu informací;
- ekonomická stabilita obou stran;
- ochota zkoumat výhody partnerství.

Poptávka a hodnocení nabídky

Poptávka by měla být kompletní a obsahovat důležité informace týkající se dodávky materiálu. Tyto informace zahrnují označení materiálu, požadované množství, specifikace materiálu, způsob jeho zpracování, očekávané záruky a služby, rozsah dodávek, požadavky na balení a dodací a platební podmínky, včetně okamžiku přechodu rizika a místa převzetí. Dále by měla být zahrnuta očekávaná sleva, rabaty a skonta, stejně jako dodací lhůty. Tyto údaje jsou nezbytné pro bezproblémový průběh obchodu a dodávky materiálu. Pokud se dodavatel rozhodne odpovědět na poptávku, je jeho nabídka prověřena a porovnána s ostatními nabídkami. Pro výběr nejvhodnějšího dodavatele se využívá vícefaktorového rozhodování, které se zaměřuje na následující

aspekty: zaručenou cenu zboží při převzetí odběratelem, spolehlivost a dostupnost dodávek, kvalitu produktů a její trvalost, záruky a poskytovaný servis a místo, kde bude plněno. Tyto faktory jsou rozhodující při porovnávání nabídek a určují, který dodavatel bude vybrán (Tomek & Vávrová, 2014).

Při hodnocení nabídek se může vyskytnout řada problémů, ale nejdůležitějším z nich je zajištění srovnatelné ceny. Je nutné vzít v úvahu mnoho faktorů, jako jsou přírážky za menší množství, rabaty, bonusy, dopravné, dovozní poplatky, náklady na balení a vrácení obalů, pojištění, příslušenství, dobropisy a celní poplatky. Je důležité ověřit, zda dodavatelé započítali tyto položky a vytvořili tak srovnatelnou zaručenou cenu pro nákup (Tomek & Vávrová, 2014).

1.6.4 Hodnocení výkonnosti dodavatele

Špatná výkonnost dodavatele může negativně ovlivnit výsledný produkt společnosti, který je určen pro konečného zákazníka. Proto je nezbytné průběžně monitorovat výkon **dodavatele** (Rushton et al., 2017). Hodnocení a zpětná vazba mohou značně zlepšit výkon dodavatelů, a poskytnout jim pobídku k neustálému zlepšování. Správně provedené zhodnocení výkonu dodavatele poskytuje organizaci informace o tom, kdo je nejkvalitnější dodavatel, jak zlepšit vztahy s dodavateli, zda dodavatele ponechat nebo nahradit a jak řešit problémy s podprůměrnými dodavateli (Lysons & Farrington, 2020).

Pro sledování a hodnocení výkonu dodavatele lze využít **klíčové ukazatele výkonnosti** (KPI). Počet účinných KPI, které lze použít je téměř neomezený. KPI pro účely hodnocení dodavatele lze rozdělit na několik základních kategorií (Lysons & Farrington, 2020):

- kontrola kvality a procesů;
- neustálé zlepšování;
- komunikace s dodavatelem;
- dodávky;
- správa zásob a skladování;
- objednávky;
- finanční podmínky;
- certifikace;
- cena.

Sledování a hodnocení stanovených kritérií by mělo sloužit k vytvoření trvalých dodavatelsko-odběratelských vztahů. Tento proces lze provést vytvořením katalogu kritérií a stanovením vah a bodového hodnocení. Sledování a hodnocení by měl provádět určený tým a výstupem by měl být seznam opatření (Tomek & Vávrová, 2014).

1.7 Řízení výkonnosti nákupu

Řízení výkonnosti v oblasti nákupu představuje systematický přístup k monitorování, hodnocení a zlepšování výkonu nákupu. Přestože to zní snadno, je často obtížné vytvořit opatření, která přesně směřují chování nebo aktivity v požadovaném směru. Moderní systémy pro měření a hodnocení výkonnosti nákupu nabízejí různé metriky, které lze rozdělit do dvou hlavních kategorií podle účelnosti a účinnosti. **Účelnost** se týká toho, jak dobře management dosáhne předem stanoveného cíle nebo standardu pomocí určitého postupu. **Účinnost** představuje vztah mezi plánovanými a skutečnými zdroji vynaloženými na dosažení předem stanoveného cíle. Každé opatření musí zahrnovat standard nebo cíl, na základě kterého lze posoudit a vyhodnotit výstupy výkonu. Není dostatečné pouze říci například, že opatření budou sledovat zlepšení kvality dodavatele. Pro skutečné dosažení zlepšení je nutné porovnat dosaženou úroveň výkonu s předem stanovenou cílovou úrovní výkonu (Monczka et al., 2014).

Jako hlavní důvody pro měření a hodnocení výkonnosti nákupu Monczka et al. (2014) považuje podporu lepšího rozhodování, zlepšení komunikace, poskytnutí zpětné vazby o výkonu a motivaci. Pro měření své výkonnosti řada společností používá klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). KPI jsou také aktivně využívány pro měření výkonnosti nákupu. KPI lze vysvětlit jako nástroj, který ukazuje, jak se daří v konkrétní aktivitě, aby bylo dosaženo určité úrovně nebo výsledku. V podstatě se jedná o totéž jako o míru nebo metriku, jediným rozdílem je slovo klíčový, který naznačuje, že to je opravdu důležité. Zásadním aspektem je, že KPI nejsou omezeny jen na finanční ukazatele. I když jsou finanční ukazatele významné pro mnoho organizací, poukazují převážně na to, co se stalo v minulosti. KPI by měly sloužit k predikci budoucích výsledků, nikoliv pouze k zobrazení toho, co se již stalo. Pro efektivní řízení výkonnosti jsou zásadní oba aspekty (Smith, 2016).

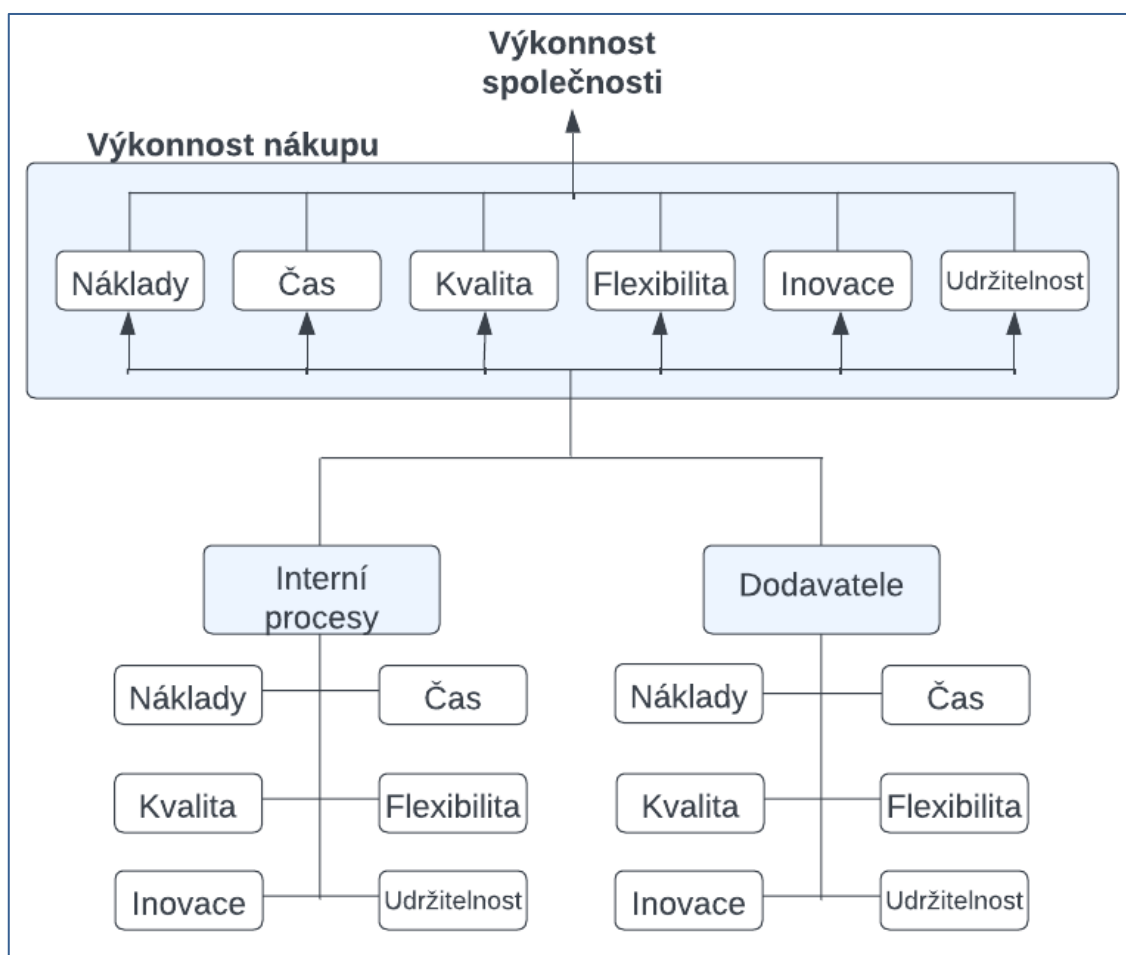
Caniato et al. (2012) vysvětlují výkonnost nákupu jako vztah mezi interními procesy společnosti a externími procesy řízenými dodavateli. Celková doba realizace nákupního procesu od identifikace požadavku na nákup až po splnění objednávky, se skládá z interní

doby realizace sourcingu dodavatelů, doby realizace dodávky od dodavatelů a opět interního zpracování a správy objednávky. Výkonnost nákupu lze též chápat jako kombinaci účelnosti/účinnosti, kterou poskytují dodavatelé, a účelnosti/účinnosti v rámci řízení interního nákupního procesu.

Obrázek 6 prezentuje šest KPI, které Caniato et al. (2012) považují za rozhodující pro výkonnost nákupu. Představené KPI je třeba měřit v různých úrovních:

- **výkonnost nákupu** – měření celkové výkonnosti;
- **interní procesy** – měření výkonnosti interních nákupních procesů;
- **dodavatelé** – měření výkonnosti dodavatelů.

Obr. 6: KPI strom nákupu



Zdroj: vlastní zpracování podle Caniato et al. (2012, s. 621)

Důležitým grafickým nástrojem pro zobrazení vazeb mezi strategickými cíli a záležitostmi, které se měří na každodenní úrovni, je **KPI strom** (Smith, 2016).

2 Představení společnosti

Plzeňská Škoda proslavila Českou republiku ve světě tak, jak se málokteré značce kdy povedlo. Díky hraběti Valdštejnovi, který v roce 1859 v Plzni založil moderní strojírnou a slévárnu, je Škoda pokračovatelem tradice strojírenských závodů a s jejími výrobky se lidé setkávají po dobu více než 160 let. Nyní je Škoda Transportation, a. s., jednou z významných evropských společností v oboru dopravního strojírenství (ŠKODA TRANSPORTATION a. s., 2022d).

2.1 Historie

Deset let poté, co hrabě Valdštejn založil ocelárnu a slévárnu, koupil ocelárnu úspěšný inženýr Emil Škoda a rozšířil firmu o další odvětví. V roce 1899 se rodinná plzeňská Škoda transformovala v akciovou společnost. Před první světovou válkou byla Škoda největší zbrojovkou Rakouska-Uherska. Ke zbrojovce se přidávaly další části z oboru strojírenství (ŠKODA TRANSPORTATION a. s., 2022f).

Po první světové válce musely Škodovy závody podstoupit změnu výrobního programu ze zbrojného na mnohaoborový. Na přelomu 19. a 20. století Škoda vyráběla lokomotivní nápravy, hvězdice, obruče a dvojkolí. Dále docházelo k rozšíření výroby o hlavní díly lokomotiv, například parní válce a další. První lokomotiva, která se vyrobila v Plzeňské Škodě byla parní a začala objednávkou pro Československé státní dráhy (ČSD). Ve stejné době společnost obdržela i první externí zakázku pro rumunské státní dráhy (ŠKODA TRANSPORTATION a. s., 2022f).

První vyrobená lokomotiva továrního značení 1 Lo, řady 270 ČSD byla zákazníkovi předána 11. června 1920. Zanedlouho po výrobě první lokomotivy Škoda dosáhla poměrně velký úspěch a vydala se pokořovat trhy nejen v Evropě, ale i Asii, Africe a Jižní Americe. O dva roky později se výroba lokomotiv dostala na první místo v produkci závodu (ŠKODA TRANSPORTATION a. s., 2022f).

V roce 1923 vznikl slavný znak Škodovky, okřídlený šíp v kruhu, a byl zapsán do obchodního rejstříku jako ochranná známka. Výrobní program byl velmi rozsáhlý. Škoda vyráběla zbraně, energetická zařízení, transformátory, osobní a nákladní vozidla, traktory, lodě, letadla, tanky, mostní konstrukce, jeřáby, lokomotivy, trakční motory,

diesellový motory, cigaretové a balicí stroje. Například parní turbíny špičkové kvality byly uznávané po celém světě (ŠKODA TRANSPORTATION a. s., 2022f).

Neustálý rozvoj a modernizace vyžadoval otevření elektrotechnické továrny, která byla založená v Plzni v Doudlevcích. V roce 1927 se výrobní sortiment rozšířil o elektrické lokomotivy a motorové vozy se spalovacím motorem. Motorové vozy se vyráběly dvounápravové a čtyřnápravové s elektrickým či mechanickým přenosem výkonu. Elegantní vozy byly označovány jako „Modrý šíp“ a byly považované za nejdůvěryhodnější vozy ČSD. Následně se ve Škodovce vyvíjel nový výrobní obor – výroba trolejbusů (ŠKODA TRANSPORTATION a. s., 2022f).

Během druhé světové války byl koncern znovu přizpůsobován zbrojní výrobě. Škodovy závody se staly součástí říšskoněmeckého průmyslového komplexu. Rozvoj byl zastaven a Škoda přicházela o svoje stávající trhy a zákazníky. V dubnu 1945 byl kvůli největšímu leteckému náletu téměř celý závod zničen a výroba v něm skončila. Výroba byla nicméně brzy obnovena, vyráběly se zde nové typy lokomotiv a dařilo se získávat objednávky ze zahraničí, například z tehdejší Jugoslávie, Argentiny, Turecka a Sovětského svazu nebo Indie. Rozvíjela se i výroba trolejbusů, která navazovala na předválečné inovace. Již během roku 1945 byla zavedena národní správa a podnik se stal národním, následkem čehož bylo oddělování části Škodových závodů. Oddělily se například automobilka v Mladé Boleslavi, letecká továrna v Praze, závody na Slovensku a další (ŠKODA TRANSPORTATION a. s., 2022f; Nohovcová, 2012).

Modernizace v oblasti dopravní výkonnosti železnic vyžadovala i výkonnější lokomotivy. Tak se lokomotivy Plzeňských závodů zdokonalovaly z čtyřnápravových na šestinápravové a v 70. letech byly zkonstruované dvoudílné osminápravové elektrické lokomotivy, jejíž výroba pokračovala i v 90. letech 20. století (Škoda Group, 2022b).

Plzeňským závodům přispíval i rozvoj městské dopravy, který zvyšoval poptávku po trolejbusech. Od roku 1958 byla jejich montáž přemístěna z Plzeňských Doudlevců do Ostrova nad Ohří pro vytvoření dodatečných pracovních míst. Po roce 2000 byla výroba trolejbusů opět obnovena v Plzni. V 60. – 80. letech měla výroba trolejbusu velký úspěch, trolejbusy se dodávaly například do Lotyšska, Litvy, Norska, Německa, Indie, Slovenska, Ukrajiny nebo Gruzie (ŠKODA TRANSPORTATION a. s., 2022f).

Po rozpadu východního bloku Škoda opět přišla o zavedené trhy. V roce 1990 byla založená akciová společnost Škoda. Začalo období transformace, kdy se Škoda snažila

o vytvoření optimálního výrobního programu a dosažení nových trhů. Reakcí na aktuální situaci byla diverzifikace výrobního programu z výroby železničních kolejových vozidel na městskou hromadnou dopravu. Od konce 90. let se vyvíjelo portfolio kolejových vozidel, došlo k rozsáhlé modernizaci systému metra, následně k výrobě moderních nízkopodlažních tramvají, lokomotiv, trolejbusů a elektrických jednotek. Ke Škodě se přidávaly společnosti, které jsou v současné skupině společnosti (ŠKODA TRANSPORTATION a. s., 2022a).

2.2 Základní údaje

V tab. 2 jsou uvedeny základní údaje společnosti Škoda Transportation a. s.

Tab. 2: Základní údaje společnosti Škoda Transportation a. s.

Základní údaje společnosti	
Datum vzniku a zápisu	1. března 1995
Sídlo	Emila Škody 2922/1, Jižní Předměstí, 301 00 Plzeň
Identifikační číslo	62623753
Právní forma	akciová společnost
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none"> • provádění zkoušek drážních vozidel drah železničních, drah tramvajových a drah trolejbusových; • provádění technických prohlídek a zkoušek určených technických zařízení; • obráběčství; • opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů; • zámečnictví, nástrojářství; • činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence; • výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského; zákona v rozsahu oborů činností uvedených v příloze č. 4 k nařízení vlády č. 278/2008 Sb., v platném znění, s výjimkou oboru činnosti výroba, obchod a služby jinde nezařazené; • výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických; a telekomunikačních zařízení; • opravy silničních vozidel.
Jediný akcionář	Škoda a. s., IČ: 140 70 421 Evropská 2690/17, Dejvice, 160 00 Praha 6
Základní kapitál	3 150 000 000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle Ministerstva spravedlnosti ČR (2023)

2.3 Struktura společnosti

Nejvýznamnější společností Skupiny Škoda Group je Škoda Transportation a. s. (ŠTRN) a patří mezi největší evropské společnosti v oblasti dopravní techniky. ŠTRN nabízí nízkopodlažní tramvaje, elektrické lokomotivy, příměstské vlakové jednotky, jednotky metra, elektromotory a kompletní pohony pro dopravní systémy. Skupina zaměstnává v tuto chvíli více než 5500 pracovníků (Škoda Group, 2022d).

V souvislosti s restrukturalizací koncernu Škoda a. s. vznikla ze závodu Elektrické lokomotivy v roce 1993 Škoda Dopravní Technika, s. r. o., která byla v roce 1995 rozdělena na společnosti Škoda Dopravní Technik, s. r. o., a Škoda Trakční Motory, s. r. o., V roce 2004 došlo ke změně na Škoda Transportation, s. r. o., a 1. dubna 2009 došlo ke změně právní formy společnosti na Škoda Transportation, a. s. (Nohovcová, 2012).

V roce 2018 se společnost stala součástí skupiny PPF. V průběhu roku 2018 nový akcionář postupně měnil organizační strukturu společnosti, která je nyní řízena koncernově. Díky špičkové práci a neustálým investicím do výzkumu a vývoje vstupuje ŠTRN pravidelně na světový trh s novými a aktuálními produkty. Skupina PPF ŠTRN poskytla jedinečné příležitosti pro nové investice do areálu, digitalizace, nábory a školení stovek nových zaměstnanců (ŠKODA TRANSPORTATION a. s., 2022d).

Další organizační změna s vlivem na systém managementu kvality proběhla k 1. 7. 2019. K tomuto datu došlo k převodu vybraných činností dceřiné společnosti Škoda Vagonka, a. s., včetně dotčených zaměstnanců pod ŠTRN.

Od 1. června 2022 se skupina Škoda prezentuje jako Škoda Group. Jedná se o dlouhodobý projekt, ve kterém se podle potřeby rozvíjejí a organizují jednotlivé procesy, a dále se rozvíjí struktura samotné skupiny. Cílem je maximalizovat efektivitu všech skupinových procesů a individuálních potřeb zaměstnanců. Podle Didiera Pfliegera (2022), CEO Škody Group, se očekává, že nová struktura zlepší zákaznický přístup, protože jednotlivé týmy mohou lépe porozumět potřebám zákazníků a najít vhodná řešení. Skupina Škoda Group se skládá z mateřské společnosti Škoda Transportation a. s. a jejích dceřiných společností (ŠKODA TRANSPORTATION a. s., 2022b).

V rámci této změny vznikly čtyři regiony, z nich každý je veden prezidentem: region CZ/SK, Central East, West a North. Rozdělení společnosti na regiony je ilustrováno na obr. 7.

Regiony budou řízeny samostatně a za své hospodaření přebírají plnou odpovědnost (ŠKODA TRANSPORTATION a. s., 2022b).

Obr. 7: Struktura Škoda Group



Zdroj: ŠKODA TRANSPORTATION a. s. (2022b)

Škoda Group bude mít společné funkce, které budou řízeny a zajišťovány specializovanými obchodními partnery pro regiony a lokality. Finance, právní služby, lidské zdroje, komunikace, strategie, obchod a projektové kanceláře budou centralizovány napříč celou skupinou. Následně centrální funkce se budou zaměřovat na konkrétní geografické oblasti a produktové řady (ŠKODA TRANSPORTATION a. s., 2022b).

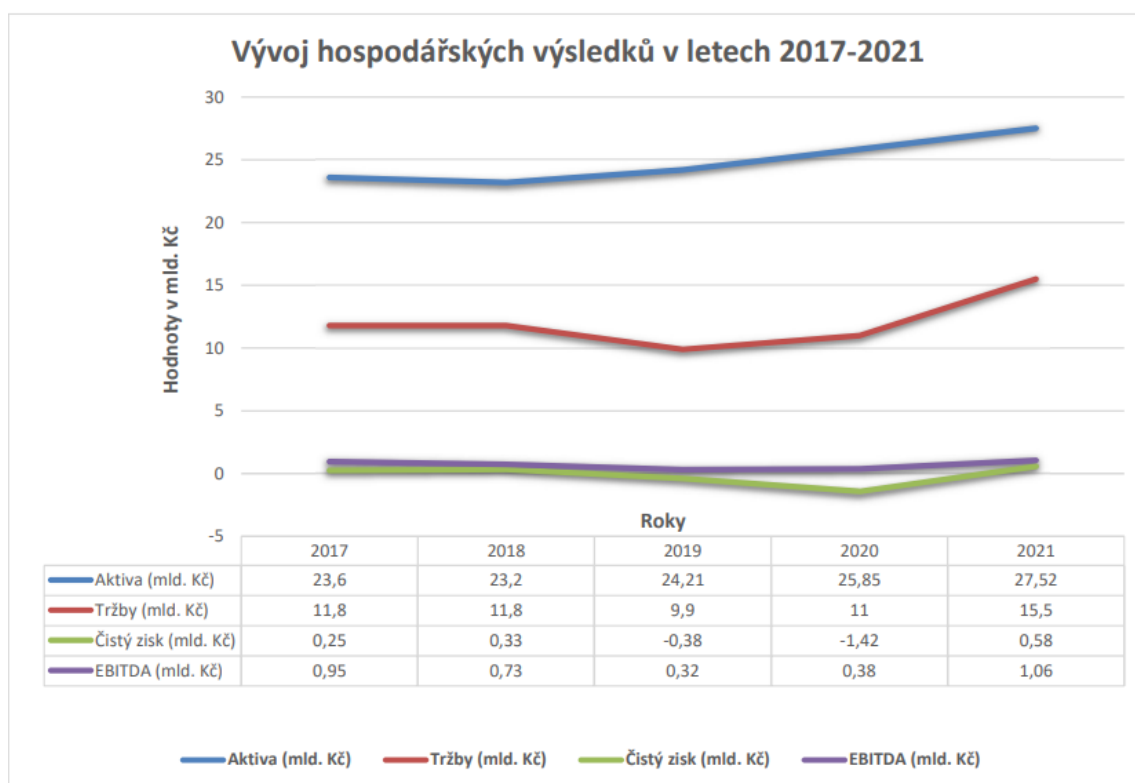
Za dobu existence společnosti se její produkty dostaly do více než 50 zemí světa. V rámci skupiny působí řada dceřiných společností nebo společných podniků, a to nejen v České republice, ale také ve Finsku, Maďarsku, Rusku a Německu. Jedná se celkem o 15 společností. Podle výroční zprávy ŠTRN 2020 mezi dceřiné společnosti patří: Škoda Electric, a. s., Škoda Vagonka a. s., Pars nova, a. s., Škoda Polska Sp. z o.o., Skoda Transportation Ukraine LLC, Škoda City Service, s. r. o., Poll, s. r. o., Škoda TVC s. r. o., Ganz-Skoda Electric Ltd., OOO Vagonmaš, Škoda Transtech Oy, Skoda

Transportation Deutschland GmbH, Škoda Rail s. r. o., Skoda Transportation USA, LLC, Škoda Digital, s. r. o., (ŠKODA TRANSPORTATION a. s., 2021)

2.4 Hospodářské výsledky

Navzdory obtížným výzvám v roce 2021 dosáhla skupina Škoda Group solidních finančních výsledků, dokončila řadu významných projektů a získala nové velké zakázky. Skupina překonala negativní dopad pandemie Covid-19 a dosáhla konsolidovaného čistého zisku 580 milionů korun. Dopady pandemie byly nejvýraznější v roce 2020. V roce 2021 EBITDA vzrostla o 178 % na 1,06 miliardy korun. Škoda Group také zaznamenala tržby 15,5 miliardy korun, které se meziročně zvýšily o 40,6 %. Pandemie Covid-19 a rostoucí ceny energií a surovin výrazně ovlivnily fungování skupiny a vyřizování objednávek (ŠKODA TRANSPORTATION a. s., 2022i). Na obr. 8 je znázorněn vývoj hospodářských výsledků skupiny Škoda Group v letech 2017-2021.

Obr. 8: Hospodářské výsledky skupiny Škoda Group v letech 2017-2021



Zdroj: vlastní zpracování (2022)

2.5 Portfolio

Škoda Transportation a. s., se může pochlubit rozmanitým portfoliem nabízených produktů.

Tramvaje

Již od 90. let společnost inovuje a vyvíjí generaci tramvají Elektra, na níž založila současné typy **Alfa**, **Plus**, **Classic** a **Smart**. **ForCity Alfa** vyniká větší přepravní kapacitou při nižším zatížení náprav, kterou vždy umožňuje přídatný podvozek. Otočný podvozek navíc chrání trať a snižuje náklady na údržbu kolejových vozidel a infrastruktury. Tramvaj ForCity Alfa Praha je zobrazena na obr. 9. **ForCity Plus** má optimální dopravní profil vhodný pro evropská města a umožňuje rychlou výměnu cestujících. Tramvaj **ForCity Classic** představuje nejuniverzálnější vozidlo na trhu. Vozidlo **ForCity Smart** má vynikající jízdní vlastnosti a jeho konfigurace je navržena pro zvýšení jízdního komfortu a pohodlí (ŠKODA TRANSPORTATION a. s., 2022c).

Obr. 9: Tramvaj ForCity Alfa Praha



Zdroj: ŠKODA TRANSPORTATION a. s. (2022g)

Vozy metra

Od 90. let, kdy se společnost podílela na modernizaci pražského metra, je výroba vozidel metra součástí produktového portfolia Škody Transportation. Škodovka vyrábí kompletní trakční zařízení také pro metro v maďarské Budapešti, ukrajinském Kyjevě nebo ruské

Kazani a dodává ji například do čínského města Suzhou (ŠKODA TRANSPORTATION a. s., 2022c).

Lokomotivy

Škoda Transportation a. s. udělala velký přínos do rozvoje železniční dopravy. Dlouhodobou tradici je výroba lokomotiv. Dneska je nejvýkonnější tuzemskou lokomotivou **Emil Zátopek**, která splňuje všechny náročné technické parametry a nejnovější evropské bezpečnostní předpisy (ŠKODA TRANSPORTATION a. s., 2022c).

Elektrické vlakové jednotky

Dále ŠTRN vyrábí jednopodlažní elektrické jednotky **RegioPanter** a **InterPanter**, a dvoupodlažní elektrické jednotky. Dvoupodlažní elektrické jednotky zaručují optimální využití energie a ohleduplnost k životnímu prostředí. Jsou používány v ČR, na Slovensku, v Litvě a na Ukrajině. ŠTRN nabízí i dvoupodlažní soupravy push-pull. Soupravy push-pull jsou netrakovní vozy tažené nebo tlačené lokomotivou. Push-pull soupravy jsou dodávány pro Německý Deutsche Bahn, na Slovensko a také se využívají v Moravskoslezském kraji (ŠKODA TRANSPORTATION a. s., 2022c). Soupravu push-pull pro Německý Deutsche Bahn lze vidět na obr. 10.

Obr. 10: Souprava push-pull NIM Express pro Deutsche Bahn



Zdroj: ŠKODA TRANSPORTATION a. s. (2022h)

3 Nákup Škody Transportation a. s.

Tato kapitola pojednává o nákupním útvaru společnosti Škoda Transportation a. s., jeho funkcích a cílech. Nákupní útvar se zaměřuje na komponenty a součásti, potřebné pro výrobu dopravních prostředků, jako jsou tramvaje, elektrické jednotky, vozové soupravy, metro a lokomotivy. Pro zajištění těchto dodávek spolupracuje nákupní útvar s externími dodavateli a provádí výběrová řízení. Kapitola se dále soustředí na organizační strukturu nákupního útvaru společnosti a podrobněji popisuje oddělení nákupu pro servis, které se zabývá dodávkami náhradních dílů a součástí pro opravy a údržbu dopravních prostředků.

3.1 Všeobecné funkce a cíle nákupního útvaru společnosti

Nákup je jedním z hlavních procesů Škody Transportation, který zajišťuje včasné a spolehlivé dodání komodit potřebných pro realizaci produktu, výběr dodavatelů a jejich hodnocení. Funkce nákupního útvaru také zahrnují vedení vyjednávání s dodavateli o co nejlepších podmínkách nákupu, kontrolu dodržování dohodnutých podmínek a smluv s dodavateli, monitorování trhu a nových trendů v oblasti nákupu.

Cílem nákupního útvaru Škody Transportation a. s. je transparentně, dlouhodobě, efektivně a nepřetržitě uspokojovat potřeby společnosti opatřením nákupem a dodávkou správného materiálu a služeb, ve správném čase, množství, kvalitě, se správnými náklady a od správného a vhodného dodavatele. Dalšími cíli jsou zvýšení kvality a spolehlivosti dodávek, snižování nákladů spojených s nákupem a snižování rizik spojených s nákupem jako jsou rizika spojená se zpožděním dodávek nebo kvalitativními nedostatky.

3.2 Organizace nákupního útvaru

Nákupní útvar je organizačně rozdělen na tři hlavní oddělení:

- sourcing;
- operativní nákup;
- nákup pro servis;

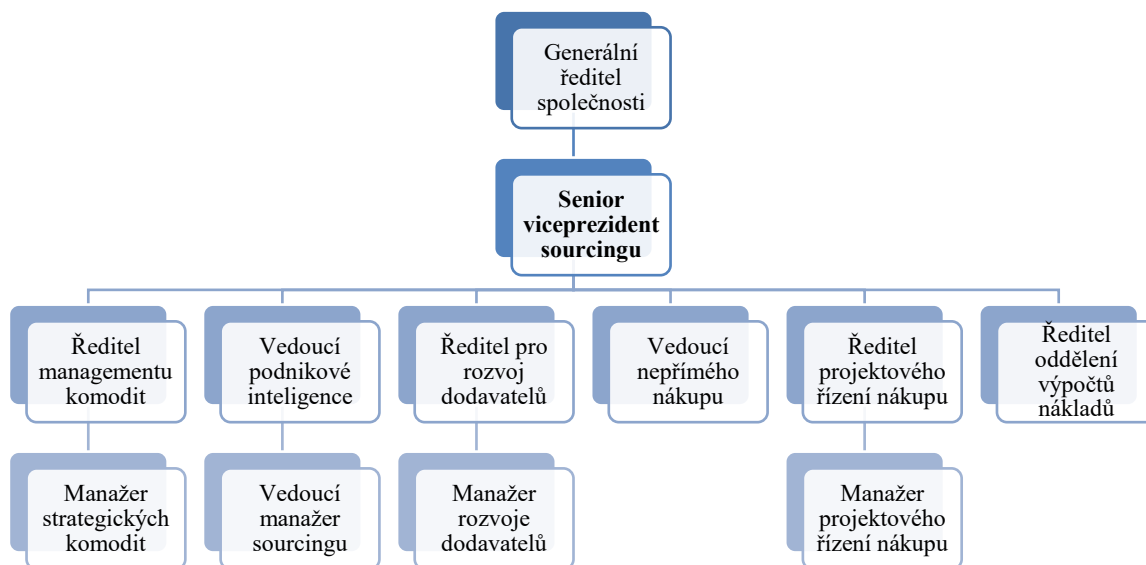
kteří spolu úzce spolupracují, aby zajistily efektivní a úspěšný nákup pro společnost. Vzhledem k probíhajícím změnám v rámci Škoda Group a jejím rozdělením na regiony budou tato oddělení postupně centralizována napříč celou skupinou.

Sourcing

Úsek sourcingu se zabývá strategiemi pro výběr dodavatelů přímých materiálů a služeb souvisejících s realizačními projekty, uzavřením smluv s významnými dodavateli aby došlo k minimalizaci potenciálních rizik a řízením dodavatelů pro zajištění jejich strategií rozvoje a hodnocení ve spolupráci s úsekem kvality. Sourcing se tedy snaží prostřednictvím výběrových řízení nalézt pro projekty kvalitativně a nákladově nejvhodnějšího dodavatele.

V organizační struktuře sourcingu Škody Transportation je na nejvyšší pozici výkonný viceprezident pro sourcing. Pod něj spadají různé týmy, mezi něž patří strategický management komodit, oddělení rozvoje dodavatelů, nepřímý nákup, projektové řízení nákupu, oddělení výpočtů nákladů pro výběrová řízení, tým podnikové inteligence a strategický management komodit. Každý z týmu má specifickou roli a odpovědnost v rámci plnění funkcí sourcingu Škody Transportation. Na obr. 11 je představené zjednodušené schéma současné organizační struktury **sourcingu**.

Obr. 11: Zjednodušené schéma současné organizační struktury sourcingu společnosti



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

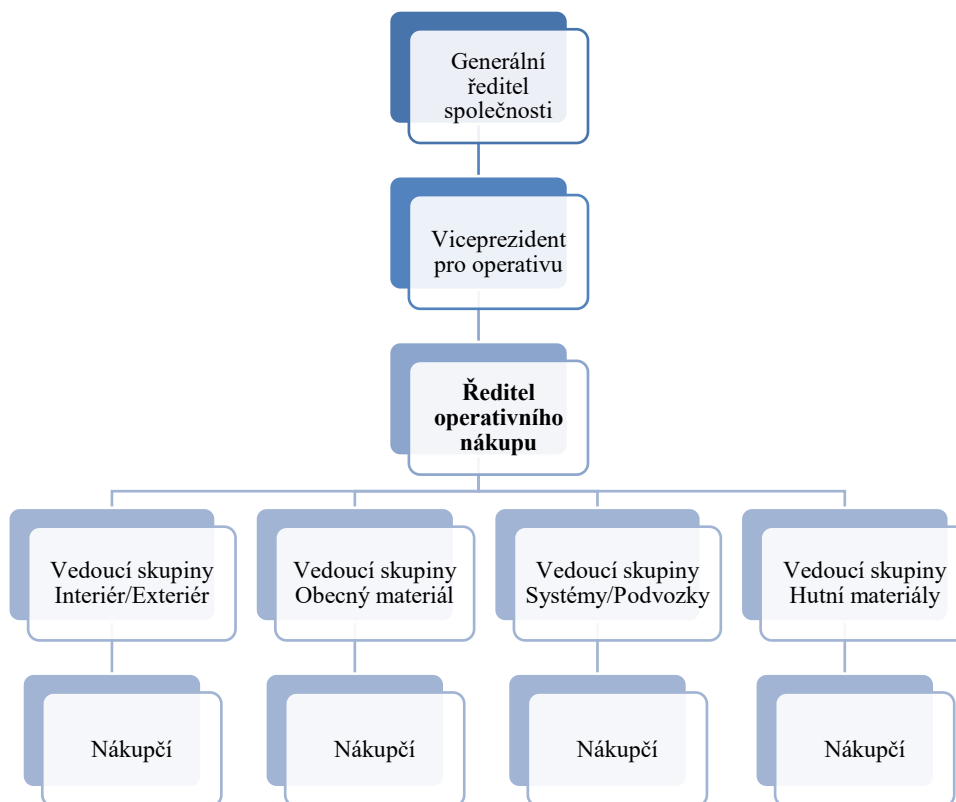
Operativní nákup

Operativní nákup pracuje s konkrétními dodavateli, kteří byli pečlivě vybráni prostřednictvím oddělení sourcingu. Jeho úkolem je komunikovat s dodavateli, sjednat podmínky dodávek, a nakoupit potřebné materiály a komponenty pro výrobu nových

výrobků. Hlavním cílem operativního nákupu je zajistit dodání materiálů a komponent v požadovaném čase, současně snižovat náklady a nákupní rizika a zvyšovat kvalitu a flexibilitu v oblasti jeho působnosti.

Organizační struktura operativního nákupu společnosti se skládá z několika úrovní, které mají různé role a odpovědnosti. Na nejvyšší úrovni je viceprezident pro operativu, pod kterého spadá oddělení operativního nákupu, logistiky, technologie a plánování. Pod viceprezidenta pro operativu spadá ředitel operativního nákupu, který má na starosti celkovou strategii a řízení nákupních aktivit v rámci operativního nákupu. Operativní nákup je dále rozdělen na několik menších skupin dle typu nakupovaných komodit. Další úrovní v organizační struktuře operativního nákupu jsou nákupčí, kteří mají na starosti konkrétní objednávky materiálů a služeb od dodavatelů. Obr. 12 ilustruje zjednodušené schéma současné organizační struktury **operativního nákupu**.

Obr. 12: Zjednodušené schéma současné organizační struktury operativního nákupu společnosti



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Operativní nákup aktivně kooperuje s různými úseky. Spolupracuje s oddělením technického úseku, sourcingu, výroby, logistiky a plánování na optimalizaci práce s informačním systémem BaaN a dalšími používanými softwary v oblastech informací

o dodacích lhůtách a stavu zásob. Vybraní nákupčí jsou součástí projektových týmů a ve spolupráci s projektovými manažery koordinují nákupní činnosti tak, aby dodávky na jednotlivé projekty probíhaly efektivně.

Nákup pro servis

Škoda Transportation a. s. poskytuje svým zákazníkům také servis a údržbu svých výrobků. Proto vzniklo oddělení Nákup pro servis, které zahrnuje nákup materiálů a komponentů potřebných pro servis vozidla zákazníka. Nákup pro servis v podstatě plní stejné úkoly jako operativní nákup, tedy zajištění kvalitních materiálů a komponent za co nejuvhodnější cenu. Avšak nákup pro servis zasahuje do jiného životního cyklu projektu, a proto se také zabývá průzkumem trhu s cílem najít nejvhodnějšího dodavatele pro materiály a komponenty potřebné pro opravy a údržbu. Nákupu pro servis je věnován zbytek práce, a proto nebude v této části více popisován.

3.3 Nákup pro servis

V roce 2018 byl vytvořen nákup pro servis, který zajišťuje potřebné zdroje pro údržbu a servis produktů po prodeji. Hlavním úkolem tohoto nákupu je urychlit reakci na potřeby oddělení servisu, zvýšit rychlost dodávek a zlepšit flexibilitu. Dále má zajistit dostatek náhradních dílů, rozšířit záruční podmínky a zlepšit kontrolu procesu dodávek. Díky nákupu pro servis se zvyšuje životnost a spolehlivost produktů, což umožňuje společnosti poskytovat lepší služby a podporu zákazníkům.

3.3.1 Cíle nákupu pro servis

Cílem nákupu pro servis je zajistit dostupnost potřebných zdrojů pro údržbu a opravy vybavení a zařízení společnosti, snížit náklady na údržbu a opravy prostřednictvím nákupu kvalitních služeb a dílů za rozumnou cenu, zvýšit hospodářskou účinnost společnosti díky efektivnímu nákupu služeb a dílů, řídit rizika spojená s nákupem služeb a dílů jako jsou například závislost na kritických dodavatelích, riziko nedodání nebo zpoždění a poskytovat managementu společnosti informace o stavu nákupů, výkonu dodavatelů a stavu inventáře.

3.3.2 Funkce nákupu pro servis

Funkce servisního nákupu se skládá ze dvou hlavních aspektů – *sourcingu* a *procurementu*, které se vztahují k novým a existujícím projektům.

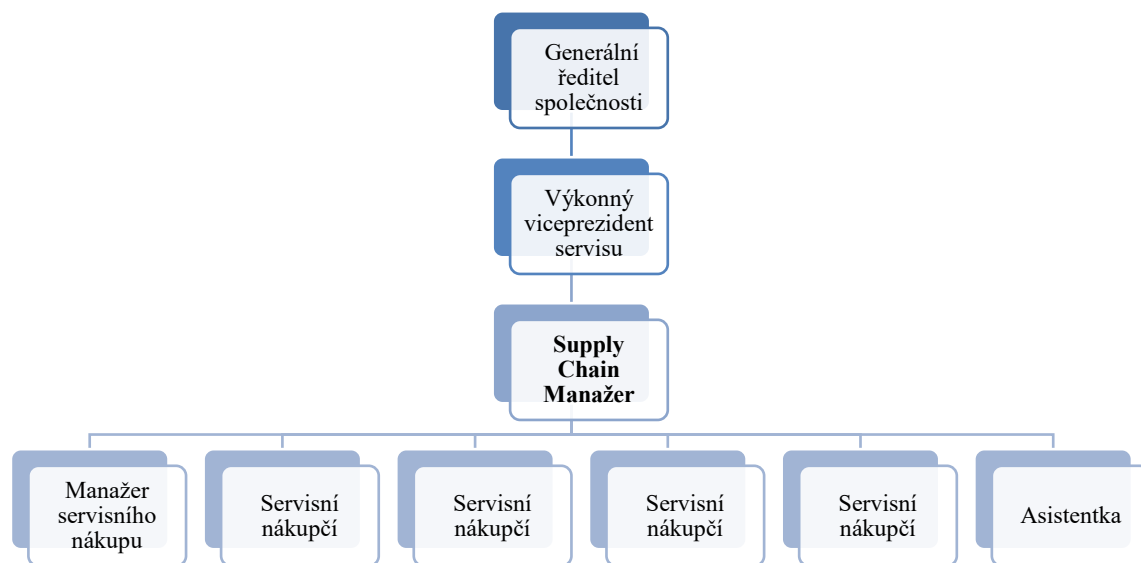
Sourcing pro nové projekty zahrnuje spolupráci mezi oddělením servisu a nákupu, předávání požadavků na servis, pomoc při řešení servisních problémů, poskytování cen pro náhradní díly a správu databáze v přípravné fázi projektů. Pro existující projekty zahrnuje proces *sourcingu* hledání a výběr potřebného materiálu, kalkulace, koordinaci poptávkových řízení, snižování cen a termínů dodání, vytváření katalogů náhradních dílů, nahrazení zastaralých náhradních dílů a řešení technických problémů ve spolupráci s technickým úsekem. Nákup pro servis rovněž pomáhá servisu být co nejrychlejší při účasti v tendrech obchodu po prodeji vyhlášeném zákazníkem, neboť servisu poskytuje platné ceny náhradních dílů co nejdříve.

V rámci *procurementu* má nákup pro servis na starosti nákup a dodávku všech dílů a oprav potřebných pro servis Škody Transportation a Škody Vagonky, včetně záručního servisu, komplexního servisu a obchodu po prodeji. Je také odpovědný za řešení naléhavých požadavků, které jsou vydané v případě nehod nebo speciálních případů. Dále pak řeší kompenzace, zastarávání, změny cen a termínů dodání, špatně vydané položky a faktury. Kromě toho se stará o vykonávání hlášení **KPI** (klíčových ukazatelů výkonnosti) na týdenní bázi, jako jsou kontrola stavu objednávek, potvrzení objednávek a dodávek, fakturace a personální agendu nákupu servisu.

3.3.3 Organizace nákupu pro servis

Nákup pro servis je samostatné oddělení, které je součástí supply chain managementu a spadá pod výkonného viceprezidenta servisu. Dále je zde supply chain manažer, který plánuje strategii pro nákup pro servis, a manažer nákupu pro servis, který vede tým servisních nákupčích. V roce 2024 se plánuje rozšíření tohoto oddělení o servisní logistiku, což umožní lépe řídit dodávky náhradních dílů a součástek do servisu, sledovat pohyb náhradních dílů, plánovat a koordinovat díly mezi skladem a servisními středisky, a tak urychlit opravy a servis pro zákazníky. Toto rozšíření také umožní přizpůsobení se specifickým potřebám servisního procesu a zavedení systému JIT pro urychlení expedice a rychlejší převzetí dílu k opravě. Na obr. 13 je zobrazeno zjednodušené schéma současné organizační struktury nákupu pro servis.

Obr. 13: Zjednodušené schéma současné organizační struktury nákupu pro servis



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

4 Řízení nákupu společnosti

Řízení nákupu je klíčovou oblastí pro společnost Škoda Transportation a. s. Efektivní výběr dodavatelů, hodnocení jejich výkonnosti a správné řízení nákupního procesu jsou důležité pro úspěšné dokončení projektů. Tato kapitola se zaměřuje na funkce operativního nákupu a nákupu pro servis, které jsou ve Škodě Transportation a. s. prováděny stejným způsobem.

4.1 Výběr dodavatele

Za výběr a kvalifikaci nových nebo potenciálních dodavatelů podle konkrétní specifikace jsou odpovědní manažer sourcingu nebo manažer nákupu pro servis, v případě náhradních dílů. Výkonný viceprezident pro sourcing určuje kritéria na výběr dodavatele v rámci realizačních projektů s ohledem na kapacity operativního a servisního nákupu a již probíhající vývojové projekty. Poptávka musí obsahovat úplné a bezchybné informace a podklady pro poptávaný materiál, výrobek nebo službu. Všechny následné změny v požadavku na výběr dodavatele musí být vždy předány vedoucímu útvaru kvality dodavatelů.

Proces výběru dodavatele začíná identifikací vhodného dodavatele ve spolupráci s odděleními controllingu, rozpočtu a sourcingu. Následně se vyhledává **poptávka**, která využívá internetové nástroje pro získání co nejvíce potenciálních dodavatelů. Tým sestavený z projektového manažera, technického úseku, úseku technologie, výkonného viceprezidenta pro sourcing a manažera kvality poté hodnotí **nabídky**, přičemž se zohledňují jak obchodní, smluvní, tak i technické aspekty. Potvrzení o způsobilosti dodavatele písemně poskytuje manažer sourcingu nebo nákupu. Při výběru dodavatele se kromě obchodních a technických kritérií zohledňují také požadavky na plnění relevantních norem (např. ISO 9001, ISO 3834-2, EN 15085, DIN 6701-2 atd.). Po výběru hlavního a zástupného dodavatele se provádí vstupní audit a vytvoří se vzorek – prototyp pro ověření kvality budoucích dodávek.

Po vyhodnocení nabídek a auditů manažer sourcingu sestaví tabulku hodnocení dodavatelů a připraví žádost o schválení smlouvy. Schválení musí udělit představenstvo akciové společnosti. Po dokončení výběrového řízení a kvalifikaci dodavatele se manažer sourcingu setká s oddělením operativního nákupu a nákupu pro servis, aby předali veškeré informace a dokumentaci týkající se výběru dodavatele.

Uzavírání obchodních podmínek

Pro zajištění právní jistoty a eliminace nejasností v obchodních vztazích je manažer sourcingu povinen pravidelně spolupracovat s dodavateli na uzavírání obchodních podmínek a zajistit, aby byly podepsány s co největším počtem dodavatelů a aby nedocházelo k nejasnostem ohledně jejich znalosti.

Výběr dodavatele strategických položek

Pro výběr dodavatelů strategických položek v hodnotě nad 100 000 EUR je třeba získat schválení od tzv. "sourcing boardu". Jedná se o skupinu zástupců různých oddělení organizace Škoda Transportation a. s., kteří pravidelně projednávají a schvalují návrhy na výběr dodavatelů. Jejich cílem je zajistit, aby firma nakupovala komodity a služby od kvalitních a spolehlivých dodavatelů za co nejlepší cenu a aby byla zajištěna stabilita dodávek. Sourcing board také schvaluje případné zvýšení ceny nakupované položky v porovnání s původně schválenou kalkulací. Manažer strategických komodit z týmu sourcingu je povinen usilovat o uzavření účinných rámcových smluv se všemi strategickými dodavateli a v ideálním případě i s ostatními. Tímto způsobem se zaručuje dodržení cenových podmínek a dodacích termínů.

4.2 Hodnocení dodavatele

Společnost Škoda Transportation a. s. používá nástroj Scorecard k hodnocení svých dodavatelů. Tento nástroj poskytuje objektivní informace o tom, jak dobře dodavatel splňuje požadavky a očekávání společnosti. Hodnocení se provádí v pěti kategoriích:

1. počet reklamací a zmetkovitost reklamací v procentech;
2. počet servisních reklamací v procentech;
3. náklady spojené s nekvalitou v CZK;
4. dodávky ve zpoždění v procentech;
5. průměrné zpoždění dodávek ve dnech.

Každé kritérium má stanovené rozsahy hodnot, které jsou následně přiřazeny k jednotlivým skupinám A (nejvyšší kvalita), B a C (nejnižší kvalita) v závislosti na dosaženém hodnocení dodavatele. Tento systém umožňuje objektivně porovnat kvalitu jednotlivých dodavatelů. Hodnocení dodavatele se provádí pravidelně každý měsíc a každých šest měsíců se zasílá strategickým dodavatelům a dodavatelům s hodnocením C. V příloze A je ilustrován příklad kvartálního hodnocení dodavatele pomocí Scorecard.

Manažer nákupu požaduje zpětnou vazbu na hodnocení od strategických dodavatelů. Od dodavatelů s hodnocením B a C požaduje plán nápravných opatření, které budou vést ke zlepšení současné situace. V závislosti na závažnosti může být požadováno osobní jednání s dodavatelem, kde dodavatel prezentuje své plánované nebo již provedené nápravné opatření vedoucí ke zlepšení. V některých případech může být prověření dodavatele provedeno formou dodavatelského auditu.

4.3 Nákupní proces Škody Transportation a. s.

Pro účely nákupního procesu nákup pro servis rozděluje nakupované položky do tří kategorií. První jsou **anonymní položky**, které jsou univerzální a lze je využít pro jakýkoliv projekt nebo zakázku. Nákup, příjem, skladování a expedice těchto položek jsou standardizované. Druhou kategorií jsou **customizované položky**, které jsou přesně určené pro konkrétní zakázku a nemohou být použity pro jiný účel. Posledním druhem jsou **OND položky**, které jsou customizované a slouží k odprodeji náhradních dílů. Pro zajištění odprodeje náhradních dílů je vytvořen systém poptání na základě požadavku.

Nákupní cyklus nákupu pro servis

Nákupní objednávka (NO) je smlouva s dodavatelem, která slouží ke specifikaci předmětu smlouvy a k zachycení důležitých informací o objednávané komoditě. Nákupní objednávka Škody Transportation musí obsahovat všechny relevantní údaje, jako je výše ceny, dodací termín, množství, dodací parita, části z uzavřené Rámcové smlouvy a další. Nákupčí musí rovněž specifikovat seznam dokumentů, které požaduje, včetně certifikátů o provedených zkouškách a atestů.

Pro uskutečnění nákupu náhradních dílů servisní manažer projektu zadá do informačního systému BaaN jednorázový požadavek s přesným popisem požadovaných položek. Po validaci požadavku nákupním systémem se vytvoří plánovaná nákupní objednávka, kterou nákupčí následně převede na skutečnou nákupní objednávku. Nákupčí, který vytváří nákupní objednávku v informačním systému, je povinen v ní odkázat na aktuální a platný smluvní dokument, kterým se příslušná nákupní objednávka má řídit.

Po vyhotovení nákupní objednávky ji manažer nákupu pro servis nebo supply chain manažer podepíše v souladu s platným podpisovým řádem a následně ji nákupčí elektronicky odešle dodavateli, který je povinen ji potvrdit nejpozději do 7 pracovních dnů. K uzavření kupní smlouvy s dodavatelem nedochází pouhým odesláním nákupní

objednávky. Kupní smlouva je uzavřena až v momentě, kdy je nákupní objednávka ze strany dodavatele řádně potvrzena bez jakýchkoliv výhrad. Pokud dodavatel v potvrzení nákupní objednávky uvede jakékoli výhrady, nedochází k uzavření kupní smlouvy. Nákupčí je povinen řešit všechny výhrady k nákupní objednávce s dodavatelem tak, aby došlo k dohodě na všech jejích částech. V situaci, kdy dodavatel potvrdí nákupní objednávku, dojde k realizaci celého logistického procesu, včetně přepravy komodity od dodavatele, celního odbavení, přijetí a následné kontroly komodity.

V případě, že kvalita dodané komodity splňuje stanovené standardy, dodavatel předá fakturu, následuje ověření faktury a uzavření nákupní objednávky v informačním systému, faktura je poté uhrazena. Následně se uzavírá a archivuje nákupní proces. Jestliže kvalita zboží neodpovídá standardům, musí se řešit reklamacie s dodavatelem a servisní oddělení předá požadavek na reklamaci s její přesnou specifikací.

Za situace, kdy se vyskytnou specifické odchylky, které vyžadují okamžité řešení, je třeba vystavit **nestandardní avízo**. Tento dokument slouží jako písemné oznámení, které nákupčí zasílá dodavateli. Mezi specifické odchylky může patřit například nedodání komodit v požadovaném termínu, vadné komodity, chybné označení nebo balení komodit, nebo dodání jiného množství komodit než bylo původně požadováno. Řešení nestandardního avíza spadá do pravomoci nákupčího ve spolupráci s logistikou.

Po doručení komodity, zaplacení faktury a vyřešení sporů, nákupčí uzavře nákupní případ v systému BaaN.

4.4 Řízení výkonnosti nákupu pro servis

Pro úspěšný chod podniku je důležité neustále sledovat a řídit výkon jednotlivých oddělení. Oddělení nákupu pro servis nezůstává v tomto ohledu pozadu a zavedlo klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), které slouží k měření a řízení výkonnosti nákupního týmu. KPI mají za účel zajistit efektivní a včasné zpracování procesů, potvrzení objednávek, dodání zboží a získání slev na nakupované komodity. V této podkapitole se podrobněji prozkoumá, jak nákup pro servis řídí svou výkonnost pomocí těchto KPI.

K sledování vývoje KPI v oblasti nákupu pro servis byl zvolen interaktivní Excel Dashboard. Tento nástroj umožňuje vytváření grafů a tabulek, interaktivní výběr

sledovaných dat a ukazatelů, nastavování automatických upozornění a identifikaci odchylek od stanovených KPI.

Obr. 14: Excel Dashboard KPI oddělení nákupu pro servis

Weekly KPI	1. Unconfirmed Orders	2. Undelivered Items	3. Future Deliveries	
<input type="button" value="RUN"/>	Nákupčí 3 (97%)	Nákupčí 17 (83%)	Nákupčí 5 (95%)	
	Nákupčí 99 (70%)	Nákupčí 2 (99%)	Nákupčí 59 (82%)	
	Nákupčí 44 (80%)	Nákupčí 50 (78%)	Nákupčí 5 (97%)	
	Nákupčí 27 (67%)	Nákupčí 12 (85%)	Nákupčí 16 (80%)	
	Nákupčí 70 (65%)	Nákupčí 22 (89%)	Nákupčí 5 (97%)	
	4. OND		5. ZBZ	
	Nákupčí 0	Nákupčí 1		
	Nákupčí 5	Nákupčí 4		
	Nákupčí 6	Nákupčí 25		
	Nákupčí 1	Nákupčí 3		
	Nákupčí 27	Nákupčí 7		
	4. OND - team performance		5. ZBZ - team performance	
	last 3 months	89%	last 3 months	79%

Zdroj: interní dokumentace ŠTRN (2023)

Prvním KPI je **včasné zpracování procesů odprodeje náhradních dílů** pro Škodu Transportation a Škodu Vagonku, kde tým musí dosáhnout minimálně 90 % zpracovaných poptávek. Tento KPI se měří jednou měsíčně a 20 % odpovědnosti nese nákupčí. Reportování KPI je prováděno pomocí KPI reportu.

Druhým KPI je **včasné potvrzení nákupních objednávek**, kde každý nákupčí musí potvrdit alespoň 90 % objednaných položek. Měření tohoto KPI se provádí jednou týdně, přičemž nákupčí nese odpovědnost za 30 % ukazatele výkonnosti. Reportování KPI opět probíhá pomocí KPI reportu.

Třetí KPI se zaměřuje na **včasné dodání komodit**, přičemž každý nákupčí musí zaručit včasné doručení nejméně 95 % objednaných položek. Měření tohoto KPI probíhá jednou měsíčně a 30 % odpovědnosti nese každý nákupčí. Reportování KPI je prováděno stejným způsobem jako u předchozích dvou KPI pomocí KPI reportu. Sledování uvedeného KPI napomáhá nákupnímu týmu včasně řešit nedodané komodity a provádět urgenci dodavatelů.

Posledním KPI jsou **analýzy svěřených komodit, tvorba ceníků, vyjednání slev oproti posledním nakupovaným cenám a individuální úkoly**. Tým musí společně dosáhnout tohoto týmového cíle jako oddělení. Nicméně, měření tohoto KPI je individuální a 20 % odpovědnosti nese nákupčí. Reportování KPI je individuální. Celkově jsou tyto KPI klíčové pro efektivní a úspěšný nákup v servisu.

Reporty KPI mají významné využití v oblasti controllingu nákupu pro servis a slouží jako nástroj pro monitorování výkonu nákupního oddělení pro vedení nákupu a sourcingu, nákupních manažerů a nákupčích.

KPI Nákupu pro Servis lze označit jako SMART KPI. SMART znamená, že jsou specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené. Všechny KPI mají jasně specifikovaný cíl, jsou měřitelné a mají stanovené časové limity pro dosažení. Také jsou relevantní pro dosažení cílů Nákupu pro Servis a mají jasně stanovenou odpovědnost za jejich dosažení.

5 Konkrétní nákupní případy a jejich zhodnocení

Dále představené nákupní případy slouží k analýze průběhu nákupního procesu v realitě tak, aby mohl být konfrontován s teoretickými poznatky a směrnicemi podniku s cílem zjistit silná a slabá místa tohoto procesu.

5.1 Nákupní případ projektu 15T Praha

Pro projekt 15T Praha byla vytvořena nákupní objednávka na základě požadavku servisu. Předmětem nákupní objednávky byl 1 kus náhradního dílu *dveře nad plošinou*, dodávané strategickým dodavatelem ULTIMAT Europe, zvoleným pro tramvaje ForCity Alfa projektu 15T Praha. V rámci kupní smlouvy se Škoda Transportation a. s. zavazuje, že po dobu 15 let ode dne dodání tramvaje bude na výzvu dodávat Dopravnímu podniku hlavního města Praha a. s. náhradní díly tramvají.

Servisní manažer projektu 15T Praha zadal požadavek na nákup *dveří nad plošinou* do informačního systému BaaN. Po zpracování systémovým procesem byla vystavena plánovaná nákupní objednávka. Před vytvořením nákupní objednávky nákupčí ověřil aktuální cenu u dodavatele, jelikož požadovaná položka spadá do kategorie OND. Na základě plánované objednávky nákupčí vytvořil skutečnou objednávku, kterou nechal elektronicky podepsat a zaslal ji dodavateli s požadavkem na potvrzení nejpozději do 7 pracovních dnů. Dodavatel potvrdil dodání na 22. listopadu 2021.

Během dodání dveří nad plošinou se vyskytly následující problémy: dodavatel posunul termín dodání na duben 2022 z důvodu prodloužení výroby způsobené dopady pandemie COVID-19. Dveře nad plošinou byly zaslané v rozpadu 27 položek a byly zaslané, 4. dubna 2022. Při přijímání objednaného dílu však chyběly dvě položky nutné pro jeho kompletnost. *Dveře nad plošinou* se původně objednávaly zkompletované. Dne 11. dubna 2022 bylo vystaveno nestandardní avízo, což je požadavek na dořešení problému s dodavatelem. Nákupčí urgoval dodání chybějících položek a ty byly dodané a naskladněné 8. července 2022, čímž bylo nestandardní avízo uzavřeno.

Zhodnocení nákupního procesu nákupního případu projektu 15T Praha

Problematika vzniklá v rámci daného nákupního případu naznačuje potřebu optimalizace nákupního procesu, a to zejména s ohledem na dodavatelský výběr, sledování spolehlivosti a chybovosti dodavatele v rámci oddělení nákup pro servis.

Dodavatel nedodržel sjednané podmínky a stanovené dodací termíny, aniž by o těchto skutečnostech včas informoval. Takové nedodržení může mít značné negativní dopady na nákup a výrobu. V situaci, kdy byl objednaný díl dodán v rozpadu, musela být provedena interní kompletace, která může být časově náročná, a tím pádem způsobit zpoždění v dodání náhradního dílu zákazníkovi. Tato skutečnost může negativně ovlivnit důvěryhodnost společnosti a její reputaci. Dalším důsledkem mohou být nepředvídatelné náklady na skladování a práci spojenou s kompletací dílu kvůli rozpadu dodávky.

Během průzkumu analýzy dodavatele ULTIMAT Europe bylo zjištěno, že na začátku spolupráce splňovala společnost kritéria pro klasifikaci jako dodavatel skupiny A s nejvyšší kvalitou. Avšak v průběhu let trvání projektu 15T Praha došlo k poklesu hodnocení dodavatele na skupinu C kvůli vysokým nákladům způsobeným nekvalitou dodávaných komodit.

5.2 Nákupní případ projektu 39T ForCity Smart Ostrava

Předmětem nákupní objednávky byl 1 kus náhradního dílu *pantograf*, dodávaný strategickým dodavatelem Schunk Cargon s. r. o., zvolený pro projekt 39T Ostrava. Původně se položka objednávala v rámci sériové dodávky.

Servisní manažer projektu 39T zadal požadavek na nákup do systému IS BaaN. Po schválení požadavku byla vytvořena plánovaná nákupní objednávka, která byla zpracována nákupčím do standardní nákupní objednávky dne 10. listopadu 2022. Nákupčí stanovil cenu pro *pantograf* na základě platné nabídky, nechal ji elektronicky podepsat podle platného podpisového řádu a odeslal dodavateli s požadavkem na potvrzení. Po odeslání nákupní objednávky, dodavatel informoval, že cena *pantografu*, za kterou byl objednan, platila pouze pro sériové dodávky. Cena *pantografu* v režimu náhradního dílu se řídí podle ceníku Life Cycle Costs (LCC). LCC ceník zahrnuje náklady na komoditu po celou dobu její životnosti. V případě *pantografu* byla cena dle LCC ceníku dvakrát vyšší než cena pro sériovou dodávku.

Dodavatel zaslal ceník LCC a požádal o opravu objednávky v souladu se zasláným ceníkem. Na základě skutečnosti, že tato položka je strategická, bylo nutné vystavit žádost o schválení cenového navýšení pro soarcng board. Navýšení ceny bylo soarcng boardem schválené a nákupčí musel *pantograf* objednat, i přesto, že cena byla dvakrát vyšší, než byla původně plánována. Pro účely spolupráce na projektu 39T nebyla

uzavřena rámcová smlouva, ale pouze obchodní podmínky, které nezahrnují dodávku náhradních dílů.

Nákupčí provedl revizi nákupní objednávky dne 21. prosince 2022, nechal ji elektronicky podepsat v souladu s platným podpisovým řádem a zaslal ji dodavateli s požadavkem na potvrzení nejpozději do 7 pracovních dnů. Dodavatel potvrdil dodání dne 20. července 2023. Pantograf byl doručen dle potvrzeného termínu dodání, dodavateli byla proplacená faktura a nákupní objednávka uzavřená v informačním systému BaaN.

Zhodnocení nákupního procesu nákupního případu projektu 39T ForCity Smart Ostrava

Hlavním nedostatkem v nákupním procesu nákupního případu 39T ForCity Smart Ostrava je nedodržení doporučení směrnic týkajících se výběru dodavatelů strategických položek, což vedlo k absenci uzavření rámcové smlouvy s dodavatelem Schunk Cargon s. r. o. Podle směrnic by se všemi strategickými dodavateli měla být uzavřená rámcová smlouva.

Na základě uvedeného příkladu nákupu pantografu lze konstatovat, že nedostatečné dodržení směrnic týkajících se uzavírání rámcových smluv se strategickými dodavateli může mít závažné důsledky pro efektivitu nákupního procesu a zvýšení nákladů na nákup. Rámcová smlouva by měla stanovit podmínky pro budoucí nákupy u tohoto dodavatele, kvality výrobků a podmínek dodání a cen pro náhradní díly. Bez této smlouvy se nákupčí musí spoléhat na aktuální nabídky dodavatele a nemůže se spolehnout na dříve dohodnuté podmínky, tím nákupčí zbytečně podléhá tlaku.

V případě nákupu pantografu byla cena, za kterou byla vystavena nákupní objednávka, stanovena pro sériovou dodávku. Podmínky a ceny pro nakupování náhradních dílů však nebyly zohledněny v obchodních podmínkách. Uzavření rámcové smlouvy by mohlo pomoci předcházet takovýmto problémům a minimalizovat rizika spojená s nákupem.

Předcházení situacím, kdy nákupčí je v bezvýhodné situaci a musí nakoupit za vyšší cenu, by mělo být jedním z cílů nákupní strategie v organizaci. Pokud se jedná o strategickou položku a nahrazení dodavatele v průběhu běžícího projektu není možné z technologických nebo nákladových důvodů, nákupčí čelí vysokému riziku, že bude nucen nakoupit za cenu stanovenou dodavatelem a nemůže tak dosáhnout lepších podmínek.

5.3 Nákupní případ projektu NIM Express

V září roku 2022 byl v rámci projektu NIM Express vytvořen požadavek na objednání čtyř kusů *mikrofonů labutí krk* u dodavatele ANAX GmbH. Servisní manažer projektu provedl požadavek na objednání a po jeho schválení byla vystavena plánovaná nákupní objednávka. V rámci projektu NIM Express je Škoda Transportation a. s. povinna do konce roku 2025 každoročně aktualizovat ceník náhradních dílů s platností na dobu celého roku.

Nákupčí převedl plánovanou nákupní objednávku na skutečnou nákupní objednávku a získal ceny z platného aktualizovaného ceníku. Poté elektronicky podepsal nákupní objednávku v souladu s platným podpisovým řádem a odeslal ji dodavateli s požadavkem na potvrzení do 7 pracovních dnů. Při potvrzení objednávky dodavatel informoval nákupčího, že daný díl již není výrobcem vyráběn a že nemá skladem žádné zásoby. Nákupčí požádal o alternativní řešení, ale dodavatel nebyl schopen poskytnout náhradu. Okamžitě bylo zahájeno hledání alternativy u potenciálních dodavatelů, kteří by mohli poskytnout náhradu s odpovídajícími technickými parametry. Po úspěšném vyhledání alternativy u jiného dodavatele, nákupčí požádal odpovědné technické oddělení o schválení alternativního dílu. Po obdržení souhlasu, mohl nákupčí objednat *mikrofony labutí krk* u nového dodavatele.

Nakonec se zjistilo, že původní dodavatel má k dispozici několik kusů požadované položky, konkrétně tři kusy. Byla vytvořena nákupní objednávka a nákupčí požádal o její potvrzení od dodavatele. Dodavatel potvrdil dodání konec října 2022. Servisní manažer zvažuje budoucí dodávky mikrofonů, protože jsou náchylné k opotřebení. Pro účely budoucího nákupu byl založen nový dodavatel v systému informačním systému BaaN. Dodavatel ANAX GmbH nebyl pokutován za ukončení výroby bez včasného oznámení, jelikož zastarávání dílů není v rámci všeobecných obchodních podmínek ŠTRN regulováno.

Zhodnocení nákupního procesu nákupního případu projektu NIM Express

Tento nákupní scénář může vyvolat několik strategických problémů jak pro projekt NIM Express, tak pro Škodu Transportation a. s. V rámci nákupního procesu by dodavatel neměl přestat vyrábět nabídnutý díl bez předchozího upozornění nebo nabídnutí alternativního řešení. Pokud dodavatel nabídl platnost nabídky na rok, měl by ji plnit

po celou dobu. Za významný nedostatek lze považovat skutečnost, že dodavatel nebyl sankcionován za neohlášené přerušení výroby. Ve všeobecných obchodních podmínkách není vymezena povinnost dodavatele poskytovat náhradní díly. Tato skutečnost má velký dopad na nákupní proces, může to znamenat nutnost hledání alternativního dodavatele.

Změna dodavatele v rámci existujícího projektu není vhodná z několika důvodů. Prvním důvodem je to, že hledání a zavádění alternativního obchodního partnera způsobuje větší náklady a prodlevu ve vyřízení servisních požadavků. Na tento proces může být nutné vynaložit více času a zdrojů na komunikaci s dodavateli, vyhledávání a posuzování alternativních produktů nebo řešení a případně i na dodatečné ověření jejich kvality a spolehlivosti. Další náklady mohou být spojeny s přepravou, skladováním a manipulací s náhradními díly. To způsobuje porušení dohodnutých podmínek ohledně platnosti ceníku náhradních dílů po dobu celého roku ze strany Škody Transportation a. s., a vyžaduje změnu ceníku pro zákazníka. Je důležité pečlivě zvážit a připravit změnu dodavatele tak, aby byla co nejefektivnější a minimalizovala případné negativní dopady na projekt. Důraz by měl být kladen na prevenci podobných situací v budoucnosti.

6 Navržení opatření ke zvýšení efektivity nákupu pro servis

6.1 KPI míra spolehlivosti dodavatele

Po zhodnocení nákupních případů byly zjištěny nedostatky v monitorování spolehlivosti dodavatelů v rámci oddělení nákup pro servis. Tyhle nedostatky lze pozorovat zejména v nákupním případě **15T Praha**, kdy dodavatel nedodržel dodací podmínky a termíny dodání. Pro předejití těmto problémům je navrhováno zavedení KPI, který bude sledovat stabilitu dodavatele a bude sloužit jako základ pro posouzení propojení s dodavatelem v rámci strategických plánů a pro hodnocení vhodnosti dodavatele pro nové projekty.

Jako specifický KPI byla zvolena **míra spolehlivosti dodavatele**, která porovnává rozdíly mezi všemi nabídkami dodavatele a hodnotí rychlost změn v cenách a termínech dodání. Cílem tohoto KPI je identifikovat fluktuaci a stabilitu v cenách a termínech dodání a navrhnout případné změny pro budoucí projekty. Zavedení tohoto KPI má pro oddělení nákup pro servis mnoho výhod. Přispívá k zvýšení transparentnosti v rámci nákupního procesu a poskytuje důležitým důležitě informace pro oddělení kvality, oddělení rozvoje dodavatelů a managementu strategických komodit při strategickém plánování a rozhodování o důvěře v dodavatele nebo jeho nahrazení.

Pro výpočet KPI míry spolehlivosti dodavatele je nutné se zaměřit na porovnání rozdílů mezi nabídkami dodavatele a na měření rychlosti a četnosti změn termínů dodání. Pro měření rozdílů lze použít jednoduchou metriku, jako je procentuální změna v ceně a termínech. Tento postup umožní identifikovat změny v cenách a termínech dodání, které mohou být indikátorem míry spolehlivosti dodavatele. Pokud jsou změny malé a konzistentní, znamená to vyšší míru spolehlivosti dodavatele. Naopak pokud jsou změny vysoké a nekonzistentní, znamená to nižší míru spolehlivosti. Pokud dodavatel často zvyšuje ceny a mění dodací termíny, může to být známkou nespolehlivosti a může vést k většímu riziku pro nákupní proces a celkovou stabilitu projektu.

Jako příklad byli zvoleni dva dodavatelé, kteří poskytují náhradní díly na projekt NIM Express. Tab. 3 a obr. 14 zobrazují vývoj cen a dodacích lhůt mezi lety 2020 a 2023. Na základě posouzení vývoje cen a dodacích lhůt lze konstatovat, že dodavatel A je nespolehlivý, protože nedokázal udržet konzistentní ceny a jeho dodací lhůty

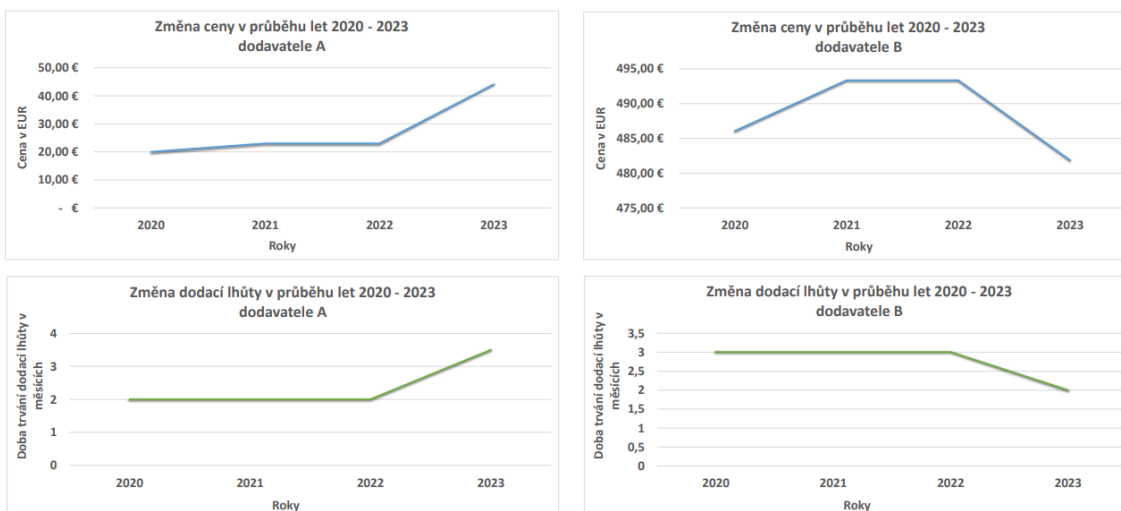
se výrazně prodloužily. Ceny se zvýšily o 120 % a dodací lhůty prodloužily o 75 %. Pro zlepšení spolehlivosti by bylo vhodné zvážit přezkoumání nákupních procesů s tímto dodavatelem a volbu jiného dodavatele do budoucích projektů. Naopak dodavatel B zaznamenal mírné snížení cen o 0,86 % a výrazný pokles dodací lhůty o 33,33 %. To by mohlo být považováno za pozitivní znamení spolehlivosti dodavatele a vést k jeho volbě pro další projekty.

Tab. 3: Vývoj cen a dodacích lhůt dodavatelů v rámci projektu NIM Express

Dodavatel	ID	Cena/ks 2020	Cena/ks 2021	Cena/ks 2022	Cena/ks 2023	Procentuální změna cena/ks	Dodací lhůta (měsíce) 2020	Dodací lhůta (měsíce) 2021	Dodací lhůta (měsíce) 2022	Dodací lhůta (měsíce) 2023	Procentuální změna dodací lhůty
A	82058631	20,00 €	23,00 €	23,00 €	44,00 €	↑ 120	2	2	2	3,5	↑ 75
B	82000998	486,05 €	493,34 €	493,34 €	481,85 €	↓ -0,86	3	3	3	2	↓ -33,33

Zdroj: vlastní zpracování podle interní dokumentace ŠTRN 2023

Obr. 15: Grafické znázornění vývoje cen a dodacích lhůt dodavatelů v rámci projektu NIM Express



Zdroj: vlastní zpracování podle interní dokumentace ŠTRN (2023)

Pro sledování KPI míry spolehlivosti dodavatele je třeba získávat a zpracovávat konkrétní data. Tyto údaje lze získat například z interních systémů nebo komunikace s dodavateli. Následně je třeba tato data srovnat s definovaným standardem spolehlivosti, který by měl být stanoven na základě interních požadavků.

Pro porovnání rozdílů mezi první a poslední nabídkou dodavatele a pro měření rychlosti změn termínů dodání lze využít například tabulky a grafy, které zobrazují vývoj cen a termínů u jednotlivých dodavatelů v čase. Tento proces by měl být pravidelný a systematický, aby bylo možné sledovat vývoj spolehlivosti dodavatelů a včas reagovat na případné problémy.

Existuje několik nástrojů, které mohou nákupci použít k vytváření tabulek a grafů zobrazujících vývoj cen a termínů u jednotlivých dodavatelů v čase. Jedním z takových nástrojů může být například tabulkový procesor Excel, který umožňuje snadno vytvářet tabulky a grafy a pracovat s časovými řadami dat. Další možnosti mohou být specializované softwarové nástroje pro řízení dodavatelského řetězce, které často obsahují funkce pro sledování a analýzu vývoje cen a termínů u jednotlivých dodavatelů v čase. Škoda Transportation a. s. zahajuje generační obměnu stávajícího ERP systému BaaN novým systémem SAP S/4HANA. Vzhledem k uvedeným okolnostem je možné využít nástrojů a funkcionalit nového ERP systému. SAP S/4HANA obsahuje nástroje pro správu dodavatelského řetězce a může být použit k vytváření interaktivních tabulek a grafů pro sledování vývoje cen a termínů u jednotlivých dodavatelů v čase. V rámci nového ERP systému lze využít například modul *Supplier Relationship Management* (řízení vztahů s dodavateli), který umožňuje sledovat a analyzovat výkonnost dodavatelů. Jako užitečný nástroj modulu *Supplier Relationship Management* lze využít *Supplier Evaluation* (hodnocení dodavatele). Tento nástroj umožňuje vytváření a sledování klíčových ukazatelů výkonnosti dodavatelů. Lze v něm nastavit kritéria hodnocení, která odpovídají požadavkům firmy na spolehlivost, kvalitu a dodací termíny. Hodnocení lze průběžně aktualizovat na základě nových dat a získávat tak přesnější obraz o výkonnosti jednotlivých dodavatelů.

Metodou reportingu by mohlo být systematické generování zpráv z datových a reportovacích nástrojů ERP systému, které by poskytovaly strukturované a srozumitelné informace o spolehlivosti dodavatelů v oblasti cenové a časové náročnosti dodání. Tyto zprávy by měly zahrnovat vizuální reprezentaci trendů a vývoje spolehlivosti dodavatelů v průběhu určitého časového období. Zprávy by měly být pravidelně monitorovány managementem oddělení nákup pro servis a dalšími relevantními subjekty, aby se usnadnilo hodnocení výkonu dodavatelů a uskutečnění rozhodnutí v oblasti nákupu a strategického plánování.

Optimální frekvence provedení kontroly závisí na konkrétní situaci a potřebách organizace. Nákup pro servis by mohl mít možnost regulovat frekvenci kontroly dle svých potřeb. Pro sledování míry spolehlivosti dodavatele by bylo vhodné pravidelně kontrolovat a aktualizovat informace o dodavateli, například jednou za čtvrtletí nebo pololetí. Pokud jsou dodavatelé důležití a kritičtí pro nákupní proces, může být vhodné kontrolovat je častěji, například jednou za měsíc. Je třeba mít na paměti, že častější

kontroly mohou být časově a finančně náročné, a proto je třeba zvážit, jak často je potřeba informace aktualizovat a jaké jsou výhody a nevýhody různých četností provedení kontroly.

Pro různé projekty jsou vyžadovány nabídky od dodavatele s různou frekvencí. Pomocí modulu *Supplier Relationship Management* v SAP S/4HANA lze nastavit prioritu dodavatele pro projekt a celkově pro nákupní proces, což ovlivní frekvenci kontroly spolehlivosti dodavatele. Pokud má dodavatel vyšší prioritu a je považován za kritičtější pro projekt, bude pravděpodobně kontrolován častěji než dodavatel s nižší prioritou. V nastavení *Supplier Relationship Management* lze definovat různé kategorie dodavatelů, přiřadit jim prioritu a dále s nimi pracovat v rámci nákupních procesů a řízení klíčových ukazatelů výkonnosti.

KPI Míra spolehlivosti dodavatele splňuje kritéria SMART. Je specifická, protože se zaměřuje na sledování stability dodavatele a měří jeho spolehlivost ve dvou klíčových parametrech – v cenách a termínech dodání. Je měřitelná, jelikož lze použít jednoduchou metriku pro porovnání rozdílů mezi první a poslední nabídkou dodavatele. Je dosažitelná, neboť lze získat relevantní data z interních systémů nebo od dodavatelů. Je relevantní, protože přispívá k strategickým cílům oddělení a přispívá ke zvyšování jeho hospodářské efektivity. Kromě toho je časově vymezená, neboť sleduje spolehlivost dodavatele v určitém časovém období.

6.2 KPI míra chybovosti dodavatele

V rámci nákupního procesu se vyskytuje další problém týkající se absence hodnocení chybovosti dodavatelů v oddělení nákupu pro servis, což se projevilo v nákupním případě **15T Praha**, kdy došlo k chybnému dodání objednaného dílu. Reakcí na tuto problematiku může být návrh na zavedení dalšího KPI, který umožní detailnější hodnocení dodavatelů a usnadní strategické rozhodování při výběru dodavatelů pro nové projekty. Míra chybovosti dodavatele se jeví jako vhodné KPI, protože umožňuje měřit míru chybovosti v procesu objednávání a přispívá k efektivitě nákupního procesu. Tento KPI poskytuje informace o kvalitě komodit, umožňuje identifikovat dodavatele s vysokou mírou chybovosti, což umožní stanovit opatření pro zlepšení procesů a prevenci chyb v budoucnu.

Cílem tohoto KPI je měřit a sledovat míru chybovosti dodavatelů v nákupním procesu z hlediska čtyř kritérií:

- chyb v množství;
- chyb v kvalitě;
- chyb v cenách;
- chyb v termínech dodání.

Tímto způsobem lze získat informace o kvalitě dodávaných komodit a identifikovat dodavatele s vysokou mírou chybovosti v některém z těchto kritérií. Důležitost tohoto KPI spočívá v tom, že umožňuje oddělení nákupu nejen identifikovat a řešit problémy s dodavateli, kteří nedodrží stanovené standardy, ale i zaznamenávat je. Nákupčí se vždy snaží vyřešit vzniklý problém s dodavatelem co nejdříve a vyjednat co nejlepší podmínky. Vzniklé problémy je nicméně potřeba zaznamenávat, aby se získané informace mohly využít v rámci oddělení sourcingu, kvality a oddělení rozvoje dodavatelů při výběru nových dodavatelů pro nové projekty a strategická rozhodování. Dodavatele s identifikovanou vysokou mírou chybovosti je nutné následně analyzovat, aby se zjistilo, proč dochází k chybám a jakými opatřeními lze chybovost snížit. Pokud jsou chyby zaznamenány a analyzovány, může to vést k vylepšení procesů a snížení chybovosti, což může mít pozitivní dopad na náklady a efektivitu.

KPI míru chybovosti dodavatele lze definovat jako poměr počtu chybně dodaných položek k celkovému počtu dodaných položek od daného dodavatele za určité časové období. Nákupčí by měl sledovat a zaznamenávat počet chybně dodaných položek do ERP systému, kde by měli mít možnost vybrat důvod vzniku chyby ze čtyř stanovených kritérií. Kromě toho by bylo vhodné, aby nákupčí zaznamenával i další informace o chybách, jako datum objednávky, datum dodání, název dodavatele a název komodity. Tyto informace by mohly být použity k identifikaci trendů v chybovosti dodavatele a ke zlepšení procesů v nákupu. Pravidelná analýza dat o chybách a vytváření reportů by pak umožnila sledovat vývoj míry chybovosti dodavatele v čase a identifikovat dodavatele s nejvyšší mírou chybovosti.

Pro sledování KPI míry chybovosti dodavatelů lze využít SAP S/4HANA pomocí nástrojů pro správu dat. Konkrétně lze využít modul *Quality Management* (řízení jakosti), který umožňuje evidenci a analýzu chyb v kvalitě, a modul *Materials Management* (správa materiálů), který umožňuje sledovat objednávky a dodávky od dodavatelů

a evidovat chyby v množství, cenách a termínech dodání. Pomocí reportů a dashboardů lze poté sledovat vývoj míry chybovosti dodavatelů v čase a identifikovat dodavatele s nejvyšší mírou chybovosti.

Sbírána data by měla sloužit k pravidelnému analyzování a interpretaci pro oddělení rozvoje dodavatelů, aby bylo možné identifikovat tendence, které by mohly vést ke zlepšení výkonu dodavatele.

Frekvence sledování KPI míry chybovosti dodavatele je závislá na specifických požadavcích a procesech, které uplatňuje oddělení nákupu pro servis. Nicméně, obecně platí, že sledování této metriky by mělo být pravidelné a doporučuje se ho provádět každý měsíc nebo každý kvartál. Tímto způsobem lze rychle identifikovat problémy a přijmout vhodná opatření k jejich řešení. Pokud se vyskytnou značné problémy s chybovostí dodavatelů, může být vhodné zvýšit frekvenci sledování KPI a podniknout okamžité kroky ke zlepšení situace.

6.3 Optimalizace vnitropodnikové komunikace

Na základě rozhovoru se supply chain managerem lze konstatovat nedostatečnost vnitropodnikové komunikace mezi odděleními **sourcingu, servisu a nákupu pro servis**. Tato komunikace trpí několika slabými místy, která výrazně brzdí nákupní proces. Navrhované opatření též reaguje na nedostatky identifikované v nákupním případě projektu **39T ForCity Smart Ostrava** a přináší řešení, která by měla vést ke zlepšení efektivnosti a úsporám v oblasti nákupu. Klíčovým problémem je neexistence smluvně zajištěného dodávání náhradních dílů již v rámci procesu výběru dodavatele. Tento problém se ukáže až v okamžiku, kdy vznikne konkrétní nákupní požadavek. Pokud nákupčí nemá smluvně garantovanou cenu a termíny dodání na náhradní díly, musí použít standardní cenu uvedenou v ERP systému. Dodavatel informuje o neplatnosti cen a termínů dodání, protože pro náhradní díly nebyly definovány podmínky v rámcové smlouvě a není tedy možné smluvní dodržení těchto podmínek. V mnoha případech, například u pantografu v nákupním případě **39T ForCity Smart Ostrava**, je nutné nakoupit za vyšší cenu. To může vést k prodlevám v dodávkách a znemožňuje plánování skladových zásob.

Problém spočívá v tom, že servis neposkytuje oddělení sourcingu servisní požadavky již v okamžiku výběru dodavatele. Je to důvodem, proč není možné upravit náhradní díly

v rámcové smlouvě. Servisní požadavky by měly obsahovat například informace o záruční době, době trvání servisu, ceníky LCC a typové vady. Servis tvrdí, že není schopen předložit požadavky v rámci procesu plánování, získávání a výběru dodavatele, pokud nezná specifikace vozidla. Toto však brání včasnému dodání servisních požadavků a sjednání požadavků na náhradní díly v rámcové smlouvě s dodavatelem. Tento problém vyžaduje optimalizaci vnitropodnikové komunikace mezi odděleními sourcingu, servisu a nákupu pro servis. Pro dosažení této optimalizace je nutné vytvořit účinný komunikační kanál, který bude spojovat tato oddělení.

Pro úspěšné vytvoření efektivního komunikačního kanálu je důležité určit hlavní záměr tohoto kanálu. Tento záměr by se měl zaměřit na zajištění podmínek pro nákup náhradních dílů v rámci smluv a na zlepšení a zrychlení procesu jejich nákupu. Každé oddělení by mělo identifikovat klíčové informace, které jsou potřebné pro efektivní nákup náhradních dílů. Například oddělení sourcingu by mělo získat servisní požadavky od oddělení Servisu, aby se zaručilo, že vybraný dodavatel bude schopen splnit servisní požadavky. Dále je důležité zvolit vhodný komunikační kanál. Pro tento účel lze využít řešení nabízená softwarem SAP S/4HANA, který umožňuje efektivní vnitropodnikovou komunikaci, sdílení smluvních podmínek, kalkulací, rámcových smluv, technických specifikací, servisních požadavků, sériových cen a další dokumentace nezbytné pro optimální fungování těchto tří oddělení.

Pro dosažení efektivní komunikace by se mohly využít moduly jako *Supplier Relationship Management* a *Procurement Management* (řízení nákupu), které umožňují centralizovanou správu smluvních podmínek a podporují výměnu požadavků mezi odděleními. Servis by měl ukládat své servisní požadavky do ERP systému, sourcing by na ně navázal kalkulacemi a v případě splnění všech podmínek, včetně schopnosti dodávání náhradních dílů, by se uzavřela rámcová smlouva s dodavatelem. Další vhodný modul, který by mohl servisu pomoci, je *Service Management* (řízení servisu), který umožňuje evidenci servisních požadavků a plánování servisu. Včasné plánování servisu zaručuje včasné objednání a dodání komodit. Každé oddělení by mělo mít jasně definovanou odpovědnost za včasné poskytování potřebných informací v souladu s potřebami ostatních oddělení.

Jako další nápravné opatření by bylo vhodné zhodnotit zapojení oddělení servisu do procesu plánování a sourcingu jednotlivých projektů, aby mohl servis předem připravit své servisní požadavky a podílet se na výběru dodavatelů a náhradních dílů. Tím

se minimalizuje riziko, že k zajištění servisních požadavků dojde až po volbě dodavatele a napomůže to zlepšení efektivity nákupního procesu.

Je důležité pravidelně sledovat a vyhodnocovat úspěšnost komunikačního kanálu, aby byl účinný a aby bylo možné odhalit případné nedostatky a zdokonalit kanál. Komunikační kanál by měl být pravidelně aktualizován, aby byl v souladu s aktuálními potřebami oddělení a mohl se přizpůsobit případným změnám v procesech.

6.4 Standardizace drobných komodit

Nedostatky nákupního případu projektu **NIM Express** ukazují, že pro výrobu je nezbytné standardizovat drobné komodity. Používání odlišných mikrofonů pro každý projekt je neefektivní a může být nákladné. Po rozhovoru s manažerem nákupu pro servis a nákupčími se ukázalo, že nákup pro servis se neustále potýká s podobnými problémy týkajícími se náhrady nepodstatných, ale těžko nahraditelných komodit. Každý projekt má odlišné specifikace a vlastnosti těchto komodit, což ztěžuje jejich náhradu nebo zajištění servisu. Oddělení by ocenilo větší flexibilitu při výměně těchto komodit mezi projekty, což by zvýšilo celkovou efektivitu nákupního procesu.

Zvolení jediného dodavatele pro nákup určité komodity, například mikrofonů, a uzavření s ním rámcové smlouvy pro dodávky komodity včetně sériových a náhradních dílů pro všechny nové projekty, může být účinným nástrojem pro standardizaci a optimalizaci nákupního procesu. Toto opatření může vést ke strategickým výhodám, jako je snížení nákladů na nákup, zjednodušení procesu nákupu a fakturace, zlepšení kvality výrobků a snížení rizika chyb. Další výhody standardizace jsou teoreticky podloženy v podkapitole 1.3. Nicméně je nutné pečlivě zvážit výběr dodavatele, jeho schopnosti a reference, aby byla zajištěna adekvátní kvalita a dodávky v požadovaném množství a termínech. Náhradní díly by mohly být nakupované jako **anonymní položky** a využívané pro jakýkoliv projekt.

6.5 Úprava všeobecných obchodních podmínek

Všeobecné obchodní podmínky Škody Transportation a. s., neobsahují ustanovení o povinnosti dodavatele poskytovat náhradní díly. Pokud organizace požaduje tento závazek, je třeba uzavřít rámcovou smlouvu. Vzhledem k této situaci organizace nemůže požadovat úpravu zastarávání náhradních dílů. Následky této skutečnosti lze pozorovat

v nákupním případě projektu **NIM Express**, kde dodavatel přerušil výrobu bez oznámení a nebyl sankcionován.

Jako nápravné opatření je nutné upravit všeobecné obchodní podmínky, podle nichž bude dodavatel povinen informovat nákupčího o plánovaném ukončení výroby nebo změně vlastností náhradních dílů, a to alespoň 6 měsíců předem. Dodavatel by musel také umožnit nákupčímu nakoupit dostatečné množství náhradních dílů pro sklad. V případě, že dodavatel nedodá včas informace o ukončení nebo změně výroby náhradních dílů a nenabídne alternativu, měl by být nákupčí oprávněn požadovat po dodavateli smluvní pokutu. Dodavatel by měl mít možnost slevy na smluvní pokutu v situaci, kdy doporučí alternativního dodavatele, který bude nově zvolen pro nákup náhradních dílů. Tato opatření by měla pomoci zlepšit kontrolu nad dodávkami náhradních dílů a minimalizovat riziko prodlev a nedostupnosti součástek.

Závěr

Cílem této práce bylo na základě teoretických poznatků zhodnotit nákupní proces společnosti Škoda Transportation a. s., na konkrétních nákupních případech oddělení nákup pro servis a navrhnout možná opatření pro zvýšení efektivity nákupního procesu.

V teoretické části práce byly představeny klíčové poznatky a související koncepty, které poskytly důležitý teoretický základ pro celkové porozumění problematice řízení nákupu podniku.

Praktická část práce navázala na problematiku popsanou v teoretické části. Nejdříve byla představena společnost Škoda Transportation a. s. Následovala kapitola, která se věnovala fungování a organizaci nákupního útvaru společnosti, dále se kapitola více soustředila na představení oddělení nákup pro servis a jeho roli. V další kapitole byl představen proces řízení nákupu společnosti včetně hodnocení jeho výkonnosti pomocí KPI. Po získání základních poznatků o fungování nákupu společnosti byly v práci analyzovány konkrétní nákupní případy. Uvedené nákupní případy byly konfrontovány s teoretickými poznatky a směrnicemi podniku s cílem zhodnocení nákupního procesu.

Zhodnocení nákupních případů odhalilo různé nedostatky, které vyžadují zefektivnění nákupního procesu. V nákupním případě 15T Praha dodavatel ULTIMAT Europe nesplnil sjednané podmínky, dodací termíny a dodal objednaný díl v rozpadu, což způsobilo časovou prodlevu v dodání dílu konečnému zákazníkovi a nepředvídatelné náklady. V nákupním případě projektu 39T ForCity Smart Ostrava se strategickým dodavatelem Cargon s. r. o. nebyla uzavřena rámcová smlouva, což bylo nedodržením směrnic ohledně výběru strategických dodavatelů. Tato skutečnost měla závažné důsledky pro efektivitu nákupního procesu a zvýšení nákladů na nákup. Zhodnocení projektu NIM Express prokázalo potíže s dodavatelem ANAX GmbH, který ukončil výrobu dílu bez upozornění, což vedlo k hledání alternativního dodavatele, prodlevám ve vyřizování servisního požadavku a dodatečným nákladům.

Poslední kapitola se zaměřila na detailní řešení nedostatků nákupního procesu identifikovaných v nákupních případech. Cílem kapitoly bylo navrhnout opatření, která povedou ke zefektivnění nákupního procesu oddělení nákup pro servis. Za jeden ze zásadních nedostatků ve spolupráci s dodavatelem bylo identifikováno nedodržení příslibů cen a termínů dodání a chybné dodání položek. Na tyto problémy reagují

dvě navržená KPI: KPI míra spolehlivosti dodavatele a KPI míra chybovosti. KPI míra spolehlivosti umožňuje pravidelné a systematické sledování vývoje cen a termínů dodání jednotlivých dodavatelů v čase. KPI míra chybovosti nabízí sledování míry chybovosti dodavatelů v nákupním procesu z hlediska čtyř kritérií: chyb v množství, chyb v kvalitě, chyb v cenách a chyb v termínech dodání. Sledování a reporting uvedených KPI by mělo probíhat v nově zaváděném informačním systému SAP S/4HANA, který nabízí speciální moduly umožňující sledovat a analyzovat výkonnost dodavatelů z různých hledisek. Tyto KPI jsou klíčové pro strategické rozhodování a výběr vhodných dodavatelů pro nové projekty. Dalším zásadním opatřením je optimalizace vnitropodnikové komunikace mezi odděleními sourcingu, servisu a nákupu pro servis. Nedostatečná komunikace mezi zmíněnými odděleními značně brzdí nákupní proces. Opatření pojednává o důležitosti úpravy náhradních dílů v rámcové smlouvě, zapojení oddělení servisu do procesu plánování jednotlivých projektů a vytvoření účinného komunikačního kanálu, který bude spojovat tato oddělení. K úsporám nákladů a zjednodušení nákupního procesu bylo navrženo opatření standardizace drobných komodit. Opatření nabízí větší flexibilitu při uplatnění drobných komodit mezi projekty, snížení rizika na trhu a nižší ceny díky množstevnímu nákupu. Poslední opatření reaguje na následky nákupního případu NIM Express a navrhuje zavedení povinnosti dodávání náhradních dílů do všeobecných obchodních podmínek. V nákupním případě NIM Express dodavatel přerušil výrobu bez oznámení a nebyl za to sankcionován. Toto opatření by mělo zlepšit kontrolu nad dodávkami náhradních dílů pomocí úpravy všeobecných podmínek.

Management oddělení nákup pro servis uvažuje o aplikaci navržených opatření. Cíl práce autorka považuje za splněný.

Seznam použitých zdrojů

- Arnold, J. R. T., Chapman, S. N., & Clive, L. M. (2014). *Introduction to Materials Management* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Caniato, F., Luzzini, D., & Ronchi, S. (2012). Purchasing performance management systems: an empirical investigation. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, (25), 616-635. <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.743686>
- Červený, R., Hanzelková, A., Keřkovský, M., & Němeček, F. (2013). *Strategie nákupu: krok za krokem*. C.H. Beck.
- Gros, I., Barančík, I., & Čujan, Z. (2016). *Velká kniha logistiky*. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze.
- Gros, I., & Grosová, S. (2006). *Tajemství moderního nákupu*. Vysoká škola chemicko-technologická.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation* (5th ed.). Pearson Education.
- Johnson, F., Leenders, M., & Flynn, A. (2010). *Purchasing and Supply Management: The McGraw-hill/Irwin Series Operations and Decisions Sciences* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Lukoszová, X. (2004). *Nákup a jeho řízení*. Computer Press.
- Lysons, K., & Farrington, B. (2020). *Procurement and Supply Chain Management* (10th ed.). Pearson Education Limited.
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. (2023). *Výpis z obchodního rejstříku: ŠKODA TRANSPORTATION a. s., B 1491 vedená u Krajského soudu v Plzni*. Retrieved April 5, 2023, from <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=214610&typ=PLATNY>
- Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., & Patterson, J. (2014). *Purchasing and Supply Chain Management* (6. ed.). Cengage Learning, Boston, Mass.
- Nohovcová, L. (2012). *Škodovácké lokomotivy, tramvaje a trolejbusy ve fotografiích a dokumentech*. Starý most.
- PPF Group. (2023). *Škoda Group*. PPF Group. Retrieved April 5, 2023, from <https://www.ppf.eu/nase-spolecnosti/skoda-group>
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). *The handbook of logistics and distribution management* (Sixth edition). Kogan Page.
- Smith, B. (2016). *KPI Checklists: Practical guide to implementing KPIs and performance measures, over 50 checklists included*. Metric Press.
- ŠKODA TRANSPORTATION a. s. (2022a). *Historie značky Škoda*. Škoda Group. Retrieved April 6, 2023, from <https://www.skodagroup.com/cs/stranka/historie-znacky-skoda>
- ŠKODA TRANSPORTATION a. s. (2022b). *Změny ve struktuře řízení Škoda Group přibližují firmu ještě více zákazníkům*. Retrieved April 5, 2023, from <https://www.skodagroup.com/cs/tiskove-zpravy/zmeny-ve-strukture-rizeni-skoda-group-priblizuji-firmu-jeste-vice-zakaznikum>

- ŠKODA TRANSPORTATION a. s. (2022c). *Naše produkty*. Škoda Group. Retrieved April 6, 2023, from <https://www.skodagroup.com/cs/produkty-a-sluzby>
- ŠKODA TRANSPORTATION a. s. (2022d). *O nás*. Škoda Group. Retrieved April 6, 2023, from <https://www.skodagroup.com/cs/stranka/o-nas>
- ŠKODA TRANSPORTATION a. s. (2018). *Konsolidována výroční zpráva 2017*. Škoda Group. Retrieved April 6, 2023, from <https://www.skodagroup.com/admin/wp-content/uploads/2021/07/994-skoda-transportation-konsolidovana-vyrocní-zprava-2017-cz.pdf>
- ŠKODA TRANSPORTATION a. s. (2019). *Konsolidována výroční zpráva 2018*. Škoda Group. Retrieved April 6, 2023, from <https://www.skodagroup.com/admin/wp-content/uploads/2021/07/1261-strn-konsolidovana-vyrocní-zprava-2018.pdf>
- ŠKODA TRANSPORTATION a. s. (2020). *Konsolidována výroční zpráva 2019*. Škoda Group. Retrieved April 6, 2023, from <https://www.skodagroup.com/admin/wp-content/uploads/2021/07/1370-skoda-transportation-a-s-konsolidovana-vyrocní-zprava-2019.pdf>
- ŠKODA TRANSPORTATION a. s. (2021). *Konsolidována výroční zpráva 2020*. Škoda Group. Retrieved April 6, 2023, from <https://www.skodagroup.com/admin/wp-content/uploads/2021/08/Vyrocní-zprava-2020.pdf>
- ŠKODA TRANSPORTATION a. s. (2022e). *Konsolidována výroční zpráva 2021*. Škoda Group. Retrieved April 6, 2023, from <https://www.skodagroup.com/admin/wp-content/uploads/2022/12/Vyrocní-zprava-2021.pdf>
- ŠKODA TRANSPORTATION a. s. (2022f). *Historie*. Škoda Group. Retrieved April 6, 2023, from <https://www.skodagroup.com/cs/stranka/historie>
- ŠKODA TRANSPORTATION a. s. (2022g). *Praha*. Škoda Group. Retrieved April 6, 2023, from <https://www.skodagroup.com/cs/reference/tramvaj-forcity-alfa-praha>
- ŠKODA TRANSPORTATION a. s. (2022h). *Push-pull souprava Německo*. Škoda Group. Retrieved April 6, 2023, from <https://www.skodagroup.com/cs/reference/push-pull-souprava-nemecko>
- ŠKODA TRANSPORTATION a. s. (2022i). *Hospodářské výsledky skupiny Škoda Transportation za rok 2021*. Škoda Group. Retrieved April 6, 2023, from <https://www.skodagroup.com/cs/tiskove-zpravy/hospodarske-vysledky-skupiny-skoda-transportation-za-rok-2021>
- Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Grada Publishing.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2014). *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Grada.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2007). *Řízení výroby a nákupu*. Grada Publishing.
- Tomek, J., & Hofman, J. (1999). *Moderní řízení nákupu podniku*. Management Press.
- SAP SE. (2023). *SAP Supplier Relationship Management*. Retrieved February 26, 2023, from <https://community.sap.com/topics/supplier-relationship-management>

Seznam tabulek

Tab. 1: Výhody a nevýhody centralizovaného a decentralizovaného nákupu.....	12
Tab. 2: Základní údaje společnosti Škoda Transportation a. s.	24
Tab. 3: Vývoj cen a dodacích lhůt dodavatelů v rámci projektu NIM Express.....	48

Seznam obrázků

Obr. 1: Nákup jako funkce na vyšší organizační úrovni.....	13
Obr. 2: Nákup jako funkce na střední organizační úrovni.....	14
Obr. 3: Nákup jako funkce na nižší organizační úrovni	14
Obr. 4: Nákupní aktivity	15
Obr. 5: Proces hodnocení a volby dodavatele.....	17
Obr. 6: KPI strom nákupu.....	21
Obr. 7: Struktura Škoda Group	26
Obr. 8: Hospodářské výsledky skupiny Škoda Group v letech 2017-2021	27
Obr. 9: Tramvaj ForCity Alfa Praha	28
Obr. 10: Souprava push-pull NIM Express pro Deutsche Bahn.....	29
Obr. 11: Zjednodušené schéma současné organizační struktury sourcingu společnosti	31
Obr. 12: Zjednodušené schéma současné organizační struktury operativního nákupu společnosti	32
Obr. 13: Zjednodušené schéma současné organizační struktury nákupu pro servis.....	35
Obr. 14: Excel Dashboard KPI oddělení nákupu pro servis	40
Obr. 15: Grafické znázornění vývoje cen a dodacích lhůt dodavatelů v rámci projektu NIM Express	48

Seznam použitých zkratk

a. s.	akciová společnost
Atd.	a tak dále
BaaN	informační systém Škody Transportation a. s.
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
ERP	Enterprise Resource Planning
ISO	International Organization for Standardization
JIT	Just in Time
KPI	Key Performance Indicator
LCC	Life Cycle Costs
Např.	například
NO	nákupní objednávka
OND	odprodej náhradních dílů
RFQ	Request for Quotation
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound
SAP S/4HANA	informační systém nové generace
ŠTRN	Škoda Transportation a. s.
Tzn.	to znamená
VMI	Vendor Managed Inventory

Seznam příloh

Příloha A: Příklad kvartálního hodnocení jednoho dodavatele pomocí Scorecard

Příloha A: Příklad kvartálního hodnocení jednoho dodavatele pomocí Scorecard

HODNOCENÍ DODAVATELE SUPPLIER EVALUATION

Kvartál/Quarter Q4/2022

Dodavatel:
Supplier:
Číslo dodavatele:
Supplier No.:

2022-01	2022-02	2022-03	2022-04	2022-05	2022-06	2022-07	2022-08	2022-09	2022-10	2022-11	2022-12
B	B	B	A	B	B	B	B	A	B	A	B
B											

2022-01	2022-02	2022-03	2022-04	2022-05	2022-06	2022-07	2022-08	2022-09	2022-10	2022-11	2022-12
B	B	B	A	B	B	B	B	A	B	A	B
B											

1 Počet NCR (Non Conformity Report) / Zmátkovitost NCR (%)

Target: 0 NCR/SCs

Indikator / Evaluation:	2022-01	2022-02	2022-03	2022-04	2022-05	2022-06	2022-07	2022-08	2022-09	2022-10	2022-11	2022-12
Číslo / Period:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Průměr / Average:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Číslo / Period:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr / Average:	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Výsledek / Result:	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A
Výsledek / Result:	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A

2 Počet SC (Service Claim) / Poměr SC reklamaci k vozům v garanci (%)

Target: 0 NCR/SCs

Indikator / Evaluation:	2022-01	2022-02	2022-03	2022-04	2022-05	2022-06	2022-07	2022-08	2022-09	2022-10	2022-11	2022-12
Číslo / Period:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr / Average:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Číslo / Period:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr / Average:	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Výsledek / Result:	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Výsledek / Result:	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

3 Nákaldy spojené s nekválitou (CZK)

Target: 0 CZK

Indikator / Evaluation:	2022-01	2022-02	2022-03	2022-04	2022-05	2022-06	2022-07	2022-08	2022-09	2022-10	2022-11	2022-12
Číslo / Period:	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Průměr / Average:	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Číslo / Period:	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Průměr / Average:	1 tks.	1 tks.	1 tks.	1 tks.	1 tks.	1 tks.	1 tks.	1 tks.	1 tks.	1 tks.	1 tks.	1 tks.
Výsledek / Result:	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Výsledek / Result:	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

4 Dodávky ve zpoždění v %

Target: 0%

Indikator / Evaluation:	2022-01	2022-02	2022-03	2022-04	2022-05	2022-06	2022-07	2022-08	2022-09	2022-10	2022-11	2022-12
Číslo / Period:	8	15	8	47	20	47	20	47	20	47	20	47
Průměr / Average:	8.0%	15.0%	8.3%	47.7%	20.4%	47.7%	20.4%	47.7%	20.4%	47.7%	20.4%	47.7%
Číslo / Period:	8	15	8	47	20	47	20	47	20	47	20	47
Průměr / Average:	8.0%	15.0%	8.3%	47.7%	20.4%	47.7%	20.4%	47.7%	20.4%	47.7%	20.4%	47.7%
Výsledek / Result:	B	B	B	C	C	C	C	C	C	B	B	A
Výsledek / Result:	B	B	B	C	C	C	C	C	C	B	B	A

5 Průměrné zpoždění dodávek ve dnech

Target: 0%

Indikator / Evaluation:	2022-01	2022-02	2022-03	2022-04	2022-05	2022-06	2022-07	2022-08	2022-09	2022-10	2022-11	2022-12
Číslo / Period:	49	5	4	2	15	13	10	25	6	22	0	8
Průměr / Average:	49	5	4	2	15	13	10	25	6	22	0	8
Číslo / Period:	49	5	4	2	15	13	10	25	6	22	0	8
Průměr / Average:	49	5	4	2	15	13	10	25	6	22	0	8
Výsledek / Result:	C	B	B	A	C	C	C	C	C	B	C	A
Výsledek / Result:	C	B	B	A	C	C	C	C	C	B	C	A

Abstrakt

Criclivaia, M. (2023). *Význam nákupu pro efektivní fungování podniku* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: nákup, nákupní proces, výběr dodavatele, výkonnost, sourcing, KPI

Cílem této bakalářské práce je na základě teoretických poznatků zhodnotit nákupní proces společnosti Škoda Transportation a. s. za využití analýzy konkrétních nákupních případů oddělení nákup pro servis a navrhnout možná opatření pro zvýšení efektivity nákupního procesu. V teoretické části jsou představeny klíčové poznatky a koncepty týkající se organizace a řízení nákupu podniku. Praktická část práce se zaměřuje na představení společnosti, fungování a organizaci nákupního útvaru a procesu řízení nákupu společnosti. Na základě analýzy konkrétních nákupních případů jsou identifikovány nedostatky v nákupním procesu, které vedou ke zvýšení nákladů a zpožděním v dodávkách. V závěrečné části jsou navržena opatření pro zefektivnění nákupního procesu, která jsou zaměřena na zlepšení spolupráce s dodavateli, snížení míry chybovosti, optimalizaci vnitropodnikové komunikace a úpravu podmínek dodávání náhradních dílů ve smluvní dokumentaci.

Abstract

Criclivaia, M. (2023). *The importance of procurement for the company efficiency* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: procurement, procurement process, supplier selection, efficiency, sourcing, KPI

The objective of this bachelor's thesis is to assess the procurement process of Škoda Transportation a. s. by leveraging theoretical knowledge and analysing specific procurement cases of the service procurement department. Additionally, this thesis aims to recommend feasible measures to enhance the effectiveness of the procurement process. The theoretical part presents key knowledge and concepts related to the organization and management of enterprise procurement. The practical part of the thesis focuses on introducing the company, the functioning and organization of the procurement department, and the procurement coordination process. Based on the analysis of specific procurement cases, shortcomings in the procurement process were identified, which leads to increased costs and delivery delays. The final part proposes measures to streamline the procurement process, focusing on improving collaboration with suppliers, reducing error rates, optimizing internal communication, and adjusting conditions for the supply of spare parts in contractual documentation.