

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Odpovědnosti oddělení nákupu ŠKODA AUTO a.s.

Bc. Michal Hájek

Diplomová práce  
2022

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Michal Hájek**  
Osobní číslo: **D20549**  
Studijní program: **N1041A040008 Technologie a management v dopravě**  
Specializace: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Téma práce: **Odpovědnosti oddělení nákupu ŠKODA AUTO a.s.**  
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

## Zásady pro vypracování

Úvod

1. Teoreticko-metodologická východiska problematiky
2. Analýza současného stavu ve ŠKODA AUTO a.s.
3. Návrh řešení pro změnu současného stavu ve ŠKODA AUTO a.s.
4. Zhodnocení navrhovaného řešení

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**  
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:  
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Skalská, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **29. října 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **12. května 2022**

L.S.

---

**doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 29. dubna 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Odpovědnosti oddělení nákupu ŠKODA AUTO a.s. jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 9. 5. 2022

Michal Hájek v. r.

Rád bych poděkoval mé vedoucí práce Ing. Monice Skalské, Ph.D. za cenné rady, čas a konzultace, které mi pomohly při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat pracovníkům ve ŠKODA AUTO a.s. za poskytnuté informace. V neposlední řadě bych rád poděkoval své rodině za bezmeznou podporu při studiu.

## **ANOTACE**

Diplomová práce je zaměřena na odpovědnosti v oddělení nákupu a první kapitola bude věnována teoreticko-metodologickému vymezení dané problematiky. V druhé kapitole bude provedena analýza současného stavu pomocí vhodné metody. Třetí kapitola se bude zabývat návrhem řešení pro změnu současného stavu a čtvrtá kapitola bude zaměřena na zhodnocení daného návrhu ze třetí kapitoly.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

odpovědnost, nákup, nákupní činnosti, matice odpovědností, proces

## **TITLE**

Responsibilities of the purchasing department in ŠKODA AUTO a.s.

## **ANNOTATION**

The diploma thesis is focused on responsibilities in the purchasing department and the first chapter will be devoted to the theoretical and methodological definition of the issue. In the second chapter, the analysis of the current state will be performed using a suitable method. The third chapter will deal with the proposed solution to change the current situation and the fourth chapter will focus on the evaluation of the proposal from the third chapter.

## **KEYWORDS**

responsibility, purchasing, purchasing activities, responsibility matrix, process

# OBSAH

ÚVOD .....	9
1 TEORETICKO-METOLOGICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY .....	10
1.1 Definice nákupu .....	10
1.2 Úkoly a cíle nákupu .....	11
1.3 Organizace nákupu.....	11
1.3.1 Organizační struktura .....	12
1.4 Odpovědnosti nákupu.....	13
1.4.1 Matice odpovědností .....	13
1.4.2 Společenská odpovědnost .....	16
1.5 Proces nákupu .....	17
1.5.1 Ovlivňující faktory nákupního procesu.....	18
1.5.2 Fáze nákupního procesu.....	19
1.6 Nákupní strategie .....	21
1.6.1 Global sourcing .....	22
1.6.2 Local sourcing.....	23
1.6.3 Forward sourcing .....	24
1.6.4 Make or buy strategie.....	24
1.6.5 Just in time .....	25
1.6.6 Kanban .....	25
1.7 Nákupní marketingový mix.....	26
1.7.1 Informační a komunikační nákupní mix .....	26
1.7.2 Výrobní mix a mix služeb .....	27
1.7.3 Cenový a kontrakční mix .....	27
1.7.4 Logistický a dodávkový mix .....	28
1.8 Metodologie .....	28
1.8.1 Expertní rozhovor.....	28
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE ŠKODA AUTO A.S. ....	30
2.1 Základní informace o podniku .....	30
2.2 Společenská odpovědnost ŠKODA AUTO a.s. ....	32
2.3 Organizace procesů v podniku ŠKODA AUTO a.s. ....	34
2.3.1 Organizační struktura .....	34
2.3.2 Popis procesu .....	34

2.4	Rozdělení nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.	37
2.4.1	Liniový nákup (B)	38
2.4.2	Všeobecný nákup (BA)	39
2.4.3	Projektový nákup (BN)	40
2.5	Odpovědnosti v oddělení liniového nákupu ŠKODA AUTO a.s.	40
2.5.1	Činnosti liniového nákupčího	41
2.5.2	Expertní rozhovor	43
2.6	Kritické zhodnocení současného stavu	46
3	NÁVRH ŘEŠENÍ PRO ZMĚNU SOUČASNÉHO STAVU VE ŠKODA AUTO A.S.	47
3.1	Matice odpovědností	47
3.1.1	RACI matice	47
3.2	Další možnosti sestavení matice odpovědností	50
3.2.1	Sestavení matic dle činností	51
3.2.2	Sestavení matic dle oddělení	51
3.2.3	Sestavení matic dle komodit	52
3.3	Zpětná kontrola a aktualizace	53
3.4	Matice odpovědností jako součást adaptačního plánu	55
4	ZHDNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ	57
4.1	Zhodnocení časové a administrativní náročnosti zavedení matice odpovědností	57
4.2	Zhodnocení efektivity zavedení matic odpovědností	59
4.3	Zhodnocení pravidelné kontroly a aktualizace	60
4.4	Zhodnocení z pohledu lean managementu	61
	ZÁVĚR	64
	POUŽITÁ LITERATURA	65
	SEZNAM TABULEK	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM ZKRATEK	70
	SEZNAM PŘÍLOH	71



# ÚVOD

Odpovědnost je velmi obecné slovo, které se denně využívá v mnoha oblastech. Na odpovědnost také může být nahlíženo z mnoha stran. Například v trestním právu je tento pojem velmi často skloňován. Odpovědnost se však nemusí týkat jen právní problematiky. Co se týče podniku, má zde odpovědnost velmi důležitou roli. Aby bylo možné odpovědnost nějakým způsobem určit, je důležité, aby měl podnik jasně stanovenou pracovní hierarchii. V té je vymezena každá pracovní pozice a pomáhá podnikům určit odpovědnost za vykonávané činnosti. Každý podnik si způsob rozdělení odpovědnosti řeší sám, jelikož nikde není jasně stanovený postup, který by měl být dodržen. Podniky se však mohou řídit doporučenými postupy.

V dnešní době je řízení odpovědnosti pro podniky podstatnou aktivitou, protože díky tomu mohou zlepšit fungování a efektivitu procesů napříč podnikem. K největšímu zlepšení a zefektivnění pak dochází především v komunikaci mezi jednotlivými pracovníky či odděleními. Konflikty a nedorozumění se pak na pracovišti objevují v mnohem menší míře.

Cílem této diplomové práce je, na základě analýzy současného stavu podniku, posoudit, do jaké míry se podnik aktuálně zabývá řízením odpovědnosti a vytvořit návrh řešení pro změnu současného stavu.

V první kapitole budou vymezena teoreticko-metodologická východiska problematiky, která pomohou v následujících kapitolách při realizování analýzy a návrhu řešení pro změnu. Budou zde představeny teoretické pojmy, které se pojí k odpovědnosti a nákupu.

Druhá kapitola práce bude zaměřena na analýzu současného stavu v podniku ŠKODA AUTO a.s. Analýza bude zaměřena na průzkum řízení odpovědnosti v podniku pomocí vhodné metody pro zjištění potřebných informací, které budou dále využity k navržení možných návrhů.

Návrh řešení pro změnu bude představen ve třetí kapitole diplomové práce. Vycházet bude z provedené analýzy v druhé kapitole a pomůže podniku zlepšit současný stav řízení odpovědnosti.

V poslední části diplomové práce bude návrh řešení zhodnocen z několika hledisek.

# 1 TEORETICKO-METOLOGICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY

Tato kapitola diplomové práce je věnována teoretickým východiskům a metodám, které jsou zaměřeny na problematiku týkající se odpovědnosti nákupu a metod využívaných pro posílení odpovědnosti, organizace a procesů nákupu, strategií nákupu a nákupního marketingového mixu.

## 1.1 Definice nákupu

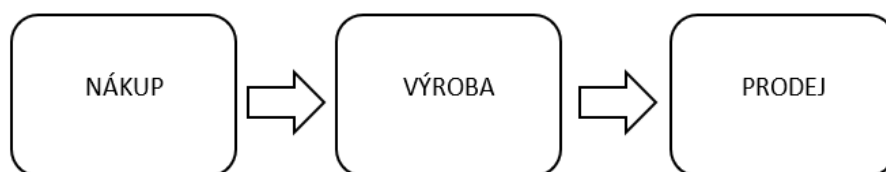
Lukoszová (2004) uvádí, že pro účely podnikání je nutné si uvědomit, co je potřeba. Nakupovat a prodávat. Tento koloběh je v podstatě nekonečný a jedná se o základ směny, která vede k uspokojení potřeb. Směnu si lze představit jako činnost pro získání chtěné či potřebné věci od někoho, kdo je ochoten ji vyměnit za něco jiného. Většinou se však jedná o peněžní částku.

Gros a Grosová (2006) zmiňují, že pro většinu podniků je nakupování jednou z nejdůležitějších činností a také jednou ze základních podnikových funkcí, nehledě na to, zda se jedná o podnik zaměřený na výrobu, obchod či služby. Dá se říct, že nákup má v podniku své specifické místo. Navíc je důležité zmínit, že nákup je zodpovědný za vynaložené finance, za které nakupuje potřebné množství materiálu. Z toho důvodu většina majitelů nebo generálních ředitelů kontroluje tuto oblast velice pečlivě a snaží se ji mít pod dohledem, aby měli přehled nad informacemi jako jsou např. cena objednaného materiálu, včasnost dodávek atd.

Gros a Grosová (2006, s. 7) uvádí, že „*podíl nakupovaných položek tvoří 40 až 60 % celkových nákladů ve výrobních organizacích a lze najít i obory, v nichž se tento podíl blíží až 80 %.*“ Tzn. že nákup má přímý vliv na náklady podniku a sebemenší úspory znamenají jasné ovlivnění výsledného hospodaření a efektivity podniku. Nemalý podíl na podnikovém úspěchu má tedy i nákupní oddělení, a to jak z hlediska operativního, tak strategického nákupu.

Lukoszová (2004) uvádí, jak celý proces výrobního podniku (organizace), který je vyobrazen na obrázku č. 1, lze znázornit pomocí tří nejzákladnějších podnikových funkcí:

- nákupní funkce (má na starosti zabezpečení potřeb podniku),
- výrobní funkce (má na starosti vytvoření podnikových výkonů),
- prodejní funkce (má na starosti uplatnit podnikové výkony na trhu).



**Obrázek 1** Základní podnikové činnosti (Autor)

## 1.2 Úkoly a cíle nákupu

Dle Martinovičové (2014) lze říct, že nákup má na starosti pořizování materiálu, zboží, surovin a služeb určité kvality, která je požadována, v určitém čase, na určitém místě, v určitém množství za správnou cenu. Nesmírně důležitou znalostí pro pracovníky v nákupním oddělení je mít znalost o aktivitách podniku, tzn. znalost vstupů, které jsou hmotné i nehmotné, povědomí o používaných technologiích a postupech, pod kterými je možné si představit znalost přesné technické a ekonomické situace. Nákupem surovin se uspokojují vnitropodnikové potřeby jednotlivých útvarů (pracovišť), které byly naplánovány na určité období. Uspokojování potřeb je vlastně nejdůležitějším úkolem nákupu.

Kaplan et al. (2007) uvádí tyto konkrétní úkoly nákupu:

- vždy, včas a přesně zjistit aktuální a budoucí potřebu,
- pro uspokojení potřeb je důležité promyslet, jaké potenciální zdroje, bude podnik potřebovat,
- zavčasu a v plném znění uzavírat smlouvy s dodavateli, kteří budou efektivně dovážet materiál, který byl nasmlouván,
- kontrolovat a regulovat stav zásob na skladě,
- zajistit, aby se se zásobami efektivně hospodařilo,
- spěšně reagovat na náhlé potřeby podniku,
- snažit se vylepšit informační systém, který nákupní oddělení využívá atd.

Tomek a Hofman (1999) zmiňují kromě úkolů nákupu i několik cílů. Tyto cíle se zaměřují na budoucnost, kterých chce podnik pomocí různých činností dosáhnout. Udávají směr pro další kroky a opatření. Mezi cíle nákupu patří uspokojování potřeb, minimalizování nákupních nákladů, maximalizování kvality, snižování nákupního rizika, flexibilnější nakupování a podpora nákupních cílů.

## 1.3 Organizace nákupu

Gros (2006) uvádí, že na světě nejspíše neexistuje metoda pro vytvoření nejlepší organizační struktury, která by se dala realizovat v každém podniku. To samé platí i pro

organizační strukturu nákupu. Z toho vyplývá, že tuto problematiku si řeší každý podnik individuálně dle svých vlastních potřeb. U mnoha organizací dochází k častým změnám ať už v celém podniku, nebo jen v určitém sektoru (oddělení). To nasvědčuje určitému úsilí o stálé snaze se zlepšovat a tím pádem najít lepší organizační strukturu, která by lépe plnila stanovené hlavní body k dosažení naplánovaných cílů.

Monczka et al. (2010, s. 78) zmiňuje termín „organizační design“, který definuje jako „*proces hodnocení a výběru struktury, formální komunikace, dělby práce, koordinace, kontroly, pravomoci a odpovědnosti, který nejlépe dosahuje cílů organizace*“. Organizační design dle Monczky et al. (2010) efektivně nastavuje infrastrukturu, určuje způsob, jakým se organizace rozděluje do samostatných jednotek, co v těchto jednotkách zaměstnanci dělají, komu jsou podřízeni, systémy, které používají atd. To je první účel organizační struktury. Každá samostatná jednotka v organizační struktuře má svoji specifickou roli a jejích druhým účelem struktury je znázornit práci, která náleží každé jednotce společně s odpovídajícími odpovědnostmi. Třetí účel se zaměřuje na komunikaci a integraci napříč funkčními skupinami.

### **1.3.1 Organizační struktura**

Monczka et al. (2010) dále uvádí, že nejprve je nutné se začít dívat na organizační strukturu tak, že bude možné vidět, kam zapadá do celé organizační hierarchie. Jedná se o důležité rozhodnutí, protože definuje místo nákupu v organizaci, jak je propojeno s dalšími funkcemi a obecně naznačuje jeho postavení a vliv. Vedoucím nákupu je ředitel nákupu (CPO). Když je CPO ředitelem podniku nebo je členem představenstva, znamená to, že nákup má pochopitelně větší vliv a moc. CPO má v podniku v tomto případě stejnou úroveň jako další vedoucí jiných oddělení, např. finanční ředitel, výrobní ředitel atd.

Synek et al. (2010) se zmiňuje o podniku, jako o velmi složitém ekonomickém systému, ve kterém je potřeba vytvořit vhodné prostředí pro efektivní chod celého podniku a spolupráci všech zaměstnanců. Na pomoc při procesu organizování podniku se využívá již zmíněná organizační struktura. Je to důležitý nástroj pro řízení výkonosti celého podniku. Díky organizační struktuře jsou stanoveny role jednotlivých pracovních pozic, které jsou navrženy tak, aby přesně plnily strategii podniku. Na světě neexistuje jen jeden nejlepší model organizační struktury, který by bylo možné aplikovat v každém podniku. Je to velmi individuální záležitost a v podstatě každý podnik si ji vytváří na míru.

Mallya (2007) tvrdí, že několik faktorů ovlivňuje výběr správné organizační struktury. Mezi tyto faktory je možno zařadit např. koordinační a výrobní náklady, jakou povahu mají firemní aktiva, oportunní rizika a mnoho dalších.

Celkovým výsledkem organizování jsou dle Synka et al. (2010) formy organizačních struktur. Jsou známy dvě základní formy organizačních struktur. První z nich je organizace zaměřená na trh a výrobky. Tato organizace je vhodná pro podniky, které vyžadují pružnost. Využívá se hlavně v oborech, které jsou méně náročné na technologie a kapitál. Druhou formou je organizační struktura zaměřující se na technologii a výrobní proces, která se využívá především v podnicích, kde jsou vytvářeny úspory z rozsahu díky velkému množství produkce. Tato organizace je vhodná u oborů, které jsou závislé na složitých výrobních procesech a jsou náročné na kapitál.

## 1.4 Odpovědnosti nákupu

Máchal et al. (2015) uvádí dva principy, které jsou v problematice rozdělení odpovědnosti stěžejní. Prvním z nich jsou kompetence jednotlivých členů, které jsou delegovány v závislosti na stupních, na kterých jednotliví manažeři vykonávají svoji činnost. Počet a síla pravomocí je závislá na postavení manažera v hierarchii podniku. Druhým principem je samotná odpovědnost, jež se liší dle organizačních stupňů. I když pravomoci je možné přenést na níže postavené manažery, stejný postup nelze využít u odpovědnosti. Odpovědnost nese manažer daného organizačního stupně. Tyto dva principy se však podle Máchala et al. (2015) vzájemně prolínají, pro příklad je možné uvést:

- vysílání zaměstnanců na pracovní cestu,
- podepisování důležitých dokumentů a účetních dokladů,
- rozhodování o dalším zvyšování vzdělání zaměstnanců,
- vyhledávání vhodných dodavatelů a nabídek atd.

Existuje řada metod, které se v organizacích využívají pro rozdělování a určování odpovědnosti. Metody jsou uvedeny v následujících pododdílech.

### 1.4.1 Matice odpovědností

Tato matice představuje nástroj pro vymezení jasných a konkrétních kompetencí pro osoby zastávající určitou pozici v týmovém seskupení. Podle Doležala et al. (2012, s. 125): „*Přesně vymezuje kompetence stanovených odpovědných osob ve vztahu ke všem prvkům Work Breakdown Structure (WBS).*“. Verzuh (2021) zmiňuje, že hlavním důvodem pro použití matice odpovědností je uvést hlavní aktivity v projektu a také klíčové stakeholdery. Díky této matici se předchází poruchám komunikace mezi jednotlivými odděleními či pracovními pozicemi, protože každý jasně vidí, na koho se má v případě potřeby obrátit.

Verzuh (2021) dále uvádí důležité kroky potřebné k sestavení matice odpovědností.

### 1. Uvedení hlavních aktivit projektu

V prvním kroku dle sestavování matice odpovědností je podle Verzuha (2021) nutné stanovit hlavní aktivity týkající projektu. Ty jsou uvedeny na vertikální ose matice. Veškeré detailní informace by byly dále uvedeny v projektovém plánu. V případě velkých projektů a velkého množství informací a stakeholderů může být užitečné vytvořit více matic odpovědností, jež se budou lišit v detailnosti. Tyto detailnější matice budou definovat dílčí projekty v rámci větších projektů.

### 2. Sestavení seznamu stakeholderů

Seznam stakeholderů je zobrazen na horizontální ose matice. Stakeholderi jsou jmenováni spíše jako týmy než jako jednotliví členové týmu. Ti budou uvedeni také v projektovém plánu spolu s dalšími detailními informacemi. Nicméně v případě, že jednotlivec vydává určitá důležitá rozhodnutí, je vhodné uvést jeho jméno do matice z důvodu velké odpovědnosti za určitou aktivitu.

### 3. Přístup matice odpovědnosti

Dle Doležala et al. (2012) existuje mnoho způsobů, jak sestavit matici. Nejběžnějším způsobem (přístupem) je tzv. RACI matice. Níže jsou uvedeny jednotlivé části této matice dle Doležala et al. (2012):

- R – Responsible – vyjadřuje odpovědnost určité osoby za splnění zadaného úkolu,
- A – Accountable – týká se osob, které ručí za správnost a efektivnost daného výsledku,
- C – Consulted – jedná se o osobu, která má povinnost se vyjádřit k výsledku dané práce, většinou se jedná o odborníka,
- I – Informed – tato oblast se týká všech osob, které by měly být informovány o postupu zadaného úkolu.

V následující tabulce č. 1 je znázorněn příklad RACI matice, ve které jsou v levé části uvedeny jednotlivé činnosti. Následně je tabulka rozdělena na dvě oddělení, která jsou si blízká. Oddělení jsou dále rozdělena na členy. Smyslem tabulky je doplnit písmena R, A, C, a I, jejichž význam byl již představen.

**Tabulka 1** RACI matice

Pracovní činnost	Oddělení 01			Oddělení 02		
	Člen 1	Člen 2	Člen 3	Člen 1	Člen 2	Člen 3
Činnost 01	-	R	-	A,R	-	C
Činnost 02	A	-	C, I	-	I	-
Činnost 03	-	I	-	C	-	R,I
Činnost 04	C	-	R	-	R	-
Činnost 05	-	-	-	C	A	I
Činnost 06	A	A	A	-	-	-
Činnost 07	R	C	I	-	-	-

Zdroj: Verzuh (2021)

Máchal et al. (2015) uvádí další způsob sestavení matice odpovědnosti, konkrétně matici RASCI. Tato matice je doplněna o prvek S, který má následující význam: S – Support – tato osoba má na starosti zajištění podpory během realizace dané činnosti.

Baxter (2015) uvádí, že je možné využít i další přístupy, které RACI matici rozvíjí, nebo přetváří dle daných potřeb. Záleží jen na manažerovi, jaká matice odpovědností bude zvolena. V určitých případech může dojít k výběru nevhodné matice, kterou však lze snadno nahradit jiným typem matice. V rozšířeních matice RACI jsou neměnné prvky R a A. Ostatní prvky jsou nahrazeny nebo doplněny dle níže uvedených variant:

- RACIO – Responsible, Accountable Consulted, Informed, Omitted
- RAEW – Responsible, Authority, Expertise, Work
- RACI-VS – Responsible, Accountable, Consulted, Informed, Verifier, Signatory
- RASI – Responsible, Accountable, Support, Informed
- RATSI – Responsible, Authority, Task, Support, Informed.

Při využití přístupu RACI a jeho rozšíření vždy některá zainteresovaná strana nese odpovědnost za daný projekt.

Verzuh (2021) dále uvádí přístup ECIA. Jednotlivá písmena udávají úroveň zapojení, roli autority a odpovědnost každého stakeholdera podobně jako způsob RACI matice. Zde je přístup ECIA přiblížen:

- E – Execution responsibility – vyjadřuje odpovědnost za provedení,
- C – Must be consulted – s touto skupinou je nutné konzultovat provádění aktivit, názor této skupiny je důležitý, ale ne řídicí,
- I – Must be informed – tato skupina musí být informována o všech rozhodnutích,

- A – Approval authority – člověk (nejčastěji) nebo skupina lidí, má finální slovo u každé činnosti.

#### 4. Zapojení matice do projektu

Dle Verzuha (2021) je důležité zahrnout odpovědnosti matice do pravidel projektu. Matice odpovědností se zahrne do pravidel projektu, což ve výsledku znamená, že ve chvíli, kdy bude přijata, budou všechny změny schvalovat ti, kteří schválili původní verzi. Projektový manažer se poté vždy řídí písemným dokumentem, na který se může v případě nějakého sporu odvolat. To je jednoznačná výhoda tohoto procesu.

Máchal et al. (2015) zmiňuje, že matice odpovědností nemá jasně daný obsah. Manažer si může sám zvolit, jak bude formulovat jednotlivé role a odpovědnosti. Záleží jen na něm, jaký způsob záznamů úkolů si zvolí.

Matice se dle Máchala et al. (2015) skládá ze sloupců a řádků, které tvoří tabulku. Tabulka může mít tvar čtverce nebo obdélníku. Vychází se z počtu činností, které se hodnotí a sledují a také kolik zaměstnanců matice zahrnuje. Ve sloupcích jsou uvedena jména příslušných zaměstnanců, kteří jsou členy týmu, nebo pracovní pozice. Mezi jednotlivými řádky a sloupci vznikají obdélníky a čtverce, do kterých se následně zapisují odpovědnosti, spolupráce a schvalování. Pro každou osobu nebo pracovní pozici, která je za něco odpovědná, se připiše prvek z RACI, nebo ECIA matice.

Matice odpovědností může mít samozřejmě také řadu výhod a nevýhod. Konkrétně RACI matici zmiňují Miranda a Watts (2022) a uvádějí tyto výhody:

- udržování jasně a otevřené komunikace se všemi stakeholdery,
- vyhnutí se zahlcení členů týmu úkoly, které mohou být zbytečné nebo nespádají pod jejich kompetence,
- pomoc stakeholderům se připravit na budoucí dopad projektu.

Miranda a Watts (2022) uvádějí tyto výhody, které jasně ukazují, že zavedením RACI matice může podnik zefektivnit komunikaci mezi odděleními či pracovníky. Kromě výhod však uvádějí také několik nevýhod, které RACI matice přináší:

- zdlouhavé vytvářené matice u jednoduchých projektů,
- role v matici jsou pevně dané a nemusí vždy plně ilustrovat podíl člena týmu na projektu.

### 1.4.2 Společenská odpovědnost

Předchozí pododdíl představuje interní odpovědnost podniku a dané metody, které se pro účely interní odpovědnosti používají. Kromě interní odpovědnosti se podniky také



setkávají s externí odpovědností, tedy společenskou odpovědností podniků (CSR). CSR je v posledních několika letech velké téma a dostalo se do popředí.

Politika CSR je moderním přístupem, který je dle Kunze (2012) postaven na aktivitách v těchto třech pilířích, kterým se rovněž říká tripple-bottom-line:

- ekonomická oblast,
- sociální oblast,
- environmentální oblast.

Do ekonomické oblasti je možné zařadit dle Zdražilové (2010) různé subjekty. Mezi ně patří zákazníci a spotřebitelé, kteří u daného podniku nakupují. Dále se sem řadí obchodní partneři, investoři a veřejný sektor. V této oblasti probíhá nespočet aktivit, které podnik vykonává pro uspokojení potřeb vyjmenovaných subjektů. Jedná se například o odpovědné řízení dodavatelských subjektů, transparentnost, odmítání korupce či uspokojení očekávání zákazníků.

Sociální oblast má stejně jako ekonomická dle Zdražilové (2010) své subjekty, kterým je věnována pozornost. Tím nejdůležitějším subjektem jsou zaměstnanci podniku, dále pak odbory, státní orgány apod. Problémy, které v této oblasti vznikají a které musí podnik řešit, jsou například různorodost na pracovišti, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, vzdělávání, bezpečnost na pracovišti, spravedlivé ohodnocení zaměstnanců apod.

Poslední oblastí je environmentální, ve které se podnik dle Zdražilové (2010) zabývá ochranou životního prostředí. Do aktivit lze zařadit šetrné užívání zdrojů – energie, voda atd., nakládání s odpady a recyklace odpadů a v neposlední řadě také znečištění ovzduší, vody a půdy.

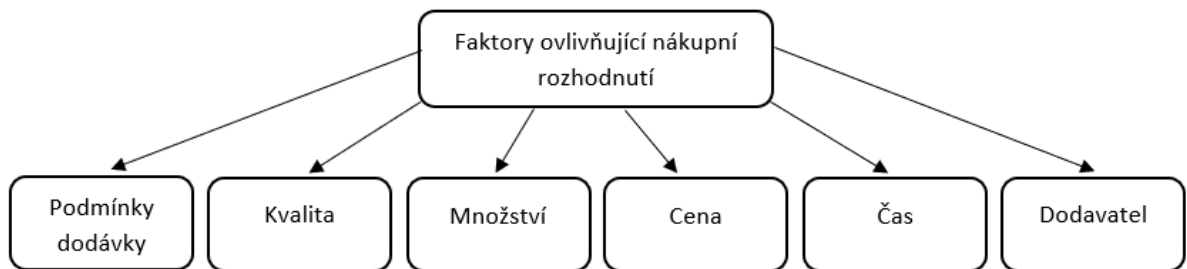
Tyto tři oblasti jsou dle Zdražilové (2010) propojeny známějším a populárnějším názvem 3P, který zastřešuje people (lidé), planet (planeta), profit (prospěch).

## **1.5 Proces nákupu**

Celá myšlenka procesu nákupu neboli nákupního chování spočívá dle Tomka a Vávrové (2007) ve vznesení požadavků od vnitropodnikových zákazníků. Tyto požadavky má za úkol nákupčí zajistit. Díky tomu nabízí dodavateli využití dodavatelových výkonů. Dodavatel akceptuje tyto požadavky a za nabídnutí svých výkonů žádá přiměřenou odměnu, jelikož chce taktéž uspokojit své potřeby.

### 1.5.1 Ovlivňující faktory nákupního procesu

Dle Tomka a Hofmana (1999) malé podniky vytvářejí svá rozhodnutí na základě poptávky zákazníků, kterou očekávají. Naopak velké podniky se rozhodují podle podnikových plánů prodeje a výroby. Dále Tomek a Hofman (1999) uvádějí faktory, které ovlivňují nákupní rozhodnutí podniku. Faktory jsou znázorněny na obrázku č. 2.



**Obrázek 2** Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí (Tomek a Hofman, 1999, s. 23)

Dle Tomka a Hofmana (1999) se podmínky dodávky týkají dodacích a platebních podmínek, které jsou specifikovány v kupní smlouvě. Je důležité, aby obě strany (jak strana nakupující, tak prodávající) rozuměly požadavkům toho druhého a akceptovaly je. Jakost je zaměřena na kvalitu dodávaného materiálu, u kterého je snaha ho dovést co nejlevněji, ale i nejkvalitněji. Kromě ceny rozhoduje také hmotnost, barva, design či velikost. Je nutné si předem určit, jaké množství bude potřeba nakoupit. Velkou roli zde hrají úspory, kterých chce nakupující strana dosáhnout. Častokrát lze uspořit náklady na pořízení materiálu využitím množstevní slevy. Je ale třeba si uvědomit, že velké množství může vést k nadměrnému množství zásob. S tímto problémem je spojena trvanlivost materiálu, znehodnocení či vysoké náklady na skladování. Proto se často využívá metoda Just in Time, tedy nakupování materiálu ve vhodný čas, kdy je potřeba. Dalším faktorem je cena. U této položky je potřeba zmínit, že ne vždy nejnižší nabídnutá cena je tou nejlepší možnou nabídkou. Je zde velké riziko v kvalitě daného produktu. Tím pádem zde vyvstává důležitost kupovat co nejkvalitnější produkt za odpovídající cenu. Klíčovým prvkem u rozhodování, kdy produkt pořídit, je čas. Materiál by měl být k dispozici právě v ten moment, kdy je potřeba pro výrobní proces. Dodavatelé tedy vyrábí své produkty, uskladňují je ve skladu a čekají na pokyn zákazníka, aby mu je mohli poslat v požadovaném termínu. Většina problémů s nadbytkem, nebo nedostatkem materiálu je zapříčiněna špatným plánováním. V neposlední řadě je důležitý výběr správného dodavatele. Pečlivý výběr dodavatele zajistí minimalizaci problémů a nesrovnalostí, které by mohly nastat. To vede k bližšímu poznání daného podniku. Musí zde být jistota, že dodavatel porozumí požadavkům a splní je.

## 1.5.2 Fáze nákupního procesu

Lukoszová (2004) uvádí, že je možné nákupní proces rozdělit do osmi hlavních fází. Tyto fáze jsou dále rozepsány a doplněny dalšími myšlenkami jiných autorů.

- Nalezení problému,
- informace o potřebě,
- specifické požadavky výrobku,
- hledání vhodného dodavatele,
- rozhodnutí o nabídkách,
- výběr dodavatele,
- podmínky dodání,
- zpětná vazba nákupu.

### **Nalezení problému**

Dle Martinovičové (2014) je důležité poznat potřeby, jejich charakter a také jejich rozsah. Proces nákupu primárně začíná rozpoznáním potřeby, nebo problému. To vede ke vzniku požadavku k nákupu zboží či služeb.

### **Informace o potřebě**

Tomek a Vávrová (2007, s. 281) tvrdí, že: „*Specifikace potřeb, resp. požadavky na spotřebu by měly být definovány tak, aby mohly být východiskem pro volbu trhu a dodavatele.*“. Obzvlášť u nového produktu potřebuje podnik znát všechny prvky produktu, které zákazník vyžaduje. Nedílnou součástí je zapojení technologického úseku, který přetvoří zákaznickovy požadavky v reálný produkt.

Dle Martinovičové (2014) se také jedná o rozhodnutí, jaká specifika jsou potřebná pro nákup výrobků, zboží či služeb. Martinovičová (2014) se domnívá, že specifika se týkají především druhu a množství. Pokud se jedná o náročnou výrobu, např. výroba nového produktu, a je nutné nakoupit technologicky složité položky, může nákupčí jednat také se zákazníkem, či jiným podnikovým útvarem. Také zde může hrát významnou roli dodavatel, který může zákazníkovi přiblížit vlastnosti zboží.

### **Specifické parametry výrobku**

Zde se rozhoduje dle Martinovičové (2014) o technických parametrech nakupovaného zboží. Hlavním cílem v tomto kroku je minimalizování nákladů. Tento úkon má primárně za úkol technický úsek, který vypracovává projekt, při němž musí všechno pečlivě přezkoumat.

## **Hledání vhodného dodavatele**

Martinovičová (2014) tvrdí, že v této fázi probíhá hledání vhodných dodavatelů a sběr informací o možných dodavatelích. Pokud nákup daného výrobku ještě neproběhl, je tato fáze časově náročnější.

Tomek a Vávrová (2007) upozorňují na problém, který může vzniknout při špatném výběru dodavatele. To může způsobit velké ztráty, které se velmi těžce odstraňují. V této fázi se může využít metoda ABC, přičemž je důležité věnovat pozornost položkám kategorie A. Po provedení analýzy získáme dle Tomka a Vávrové (2007) tyto informace o možných dodavatelích:

- Obecné informace o podniku dodavatele
- Je možné zjistit formu podnikání, finanční zdraví podniku či velikost podniku atd.
- Konkrétní informace o nakupovaném materiálu
  - Zde je možné zjistit, jaké kvality jednotlivé dodávané výrobky dodavatele dosahují, jaké metody ohledně řízení kvality dodavatel využívá, případně spolehlivost dodavatele a jeho subdodavatelů.
- Kondiční a servisní politika dodavatele
  - V tomto případě se podnik zaměří na cenu, platební a dodací podmínky a také na další poskytované služby např. termíny dodávek.
- Nynější vztahy odběratele a dodavatele
  - Zde se hodnotí, vzájemná spolupráce a odpovědnost, spolupráce s dodavatelem např. při likvidaci odpadu a získávání informací ohledně dodávaného materiálu a jeho novosti.

## **Rozhodnutí o nabídkách**

Dle Tomka a Vávrové (2007), při posuzování nabídek u možných dodavatelů, se vychází z mnoha faktorů, které se shodují s předešlými požadavky, podle kterých byly vytvořeny.

Lukoszová (2004) uvádí, že pro tuto fázi je důležitá komunikace mezi prodávajícím a nakupujícím za pomoci osobního setkání nebo zaslaných podkladů. Obzvláště pokud se jedná o složité výrobky, které mohou být i finančně náročné. Navíc u těchto složitějších výrobků je také nutné získat a posoudit i detailnější informace, jako např. marketingové a technické zprávy. U posuzování nabídek dochází k vylučování méně vhodných dodavatelů. Na základě těchto rozhodnutí o nejdůležitějších kritériích je vybrán finální dodavatel.

## **Výběr dodavatele**

Toto je konečná fáze pro výběr dodavatele dle Martinovičové (2014). Nákupní oddělení hodnotí dovednosti dodavatele podle předem určených kritérií s přihlédnutím na jejich váhu. Také je důležité se zamyslet nad finálním počtem dodavatelů, a to má taktéž na starosti nákupní oddělení.

### **Podmínky dodání**

Martinovičová (2014) zmiňuje, že aby mohla být vystavena konečná objednávka a předána dodavateli, je nutné, aby obsahovala dohodnuté technické parametry, množství, přesný termín dodání, řešení zmetkovitosti apod. Doporučuje se dohadovat potřebné dodání v častějších a menších dávkách. Díky tomu dochází ke snižování zásob a s nimi spojenými náklady.

### **Zpětná vazba nákupu**

Tato fáze je dle Martinovičové (2014) určena pro hodnocení dodavatele odběratelem, v tomto případě nákupem. K vyhodnocení může být využit jeden z těchto přístupů:

- srovnání aktuálních (skutečných) nákladů s plánovanými náklady za nakoupení,
- podle předem připravených kritérií posoudit dodavatele.

Aby nákupní proces mohl efektivně fungovat, potřebují podniky v jednotlivých fázích procesu znát potřebné informace. Martinovičová (2014) uvádí tyto zdroje informací:

- evidence výkonů dodavatelů, se kterými podnik spolupracuje,
- marketingové zpravodajství, tzn. informace o pracovnících nákupu,
- informace z propagačních aktivit jednotlivých dodavatelů,
- informace o dodavatelích z veletrhů, výstav a prezentací,
- informace z obchodních jednání,
- zprávy zveřejněné v odborném tisku a literatuře,
- zkušenosti jiných odběratelů.

## **1.6 Nákupní strategie**

Lukoszová (2004, s. 14) cituje Synka z roku 1996, který definuje nákupní strategii jako: *„tvůrčí proces, který zahrnuje průzkumné, analytické, predikční, rozhodovací a tvůrčí projekční aktivity, jež formují cíle, určují optimální použitelné nástroje pro jejich realizaci a požadavky na zdroje.“*

Mallya (2007) uvádí, že pro strategie obecně platí základní pravidlo, že nic nesmí být nehybné a neměnné. U podnikových strategií je totiž důležitá dynamičnost stejně tak, jako v celém podniku.

Synek a Kislingerová (2010) zmiňují, že nákupní strategie se řadí mezi operativní strategie, tedy strategie na nejnižší úrovni, která samozřejmě musí vycházet z podnikatelské strategie. Ta je na taktické úrovni a vychází z té nejvyšší, podnikové strategie vrcholové úrovně. Dále však zmiňují, že od chápání nákupní strategie jako operativní je v posledních letech upouštěno a přesouvá se do oblasti strategického řízení.

Strategie nákupu dle Keřkovského a Vykypěla (2006) vychází se situační analýzy, která byla provedena podrobně a vychází ze strategické analýzy podniku. Zmiňují také, že oblast nákupu je kontinuální proces, který začíná vymezením vize podniku a vypracováním strategické analýzy, dále pokračuje výběrem strategie, zavedením strategie do podnikové praxe a končí zhodnocením.

Nákupní strategie se v jednotlivých podnicích různí a lze je rozdělit. Dle Tomka a Vávrové (2007) je možné nákupní strategie vybrat dle volby zdrojů, kterým se říká sourcingové strategie. V dnešní době se dostávají do popředí díky globalizaci trhu. Budou podrobněji charakterizovány v následujících pododdílech.

### **1.6.1 Global sourcing**

Dle Bakera (2019) se jedná o nákupní strategii, která se využívá v podnicích, kde zboží pochází z globálního trhu. Cílem je, při zachování přísných standardů kvality, snížení výrobních nákladů produktu. Kromě globálního vyhledávání produktů, se využitím této strategie podniky snaží zlepšit výrobu, a to konkrétně výběrem dodavatele, rychlostí uvedení na trh, odhadem nákladů či auditem. Problémem mohou být kulturní odlišnosti či náročná kontrola a spolupráce.

Monczka (2010) zmiňuje, že jedním z nejhlavnějších důvodů, proč se začalo celosvětově obchodovat, byl konec studené války a ekonomické reformy. Ty vedly k jednoduššímu obchodu s rozvíjejícími trhy v Rusku, východní Evropě a Číně. Omezení obchodu se zároveň postupně snižovalo částečně díky dohodám, konkrétně je možné zmínit Severoamerickou dohodu o volném obchodu, a také díky vytvoření obchodních asociací např. Sdružení národů jihovýchodní Asie.

Tyto dohody a asociace dle Monczky (2010) sice měly snahu podpořit mezinárodní obchodování, ale hlavním faktorem, který ovlivňoval globální trh, je cena. Pro podnik začalo být výhodné vyhledávat potřebnou surovinu, nebo výrobek na světovém trhu, a to z důvodu vysoké ceny za požadovanou komoditu v lokální oblasti, nebo celostátní oblasti, kde se podnik nachází. Mezi další důležité faktory patří:

- přístup k produktu nebo technologii,
- kvalita,
- přístup k omezeným zdrojům,
- konkurence tuzemských dodavatelů,
- nákupní vzorce konkurentů,
- vytvoření přítomnosti na zahraničním trhu.

Bariéry global sourcingu nastávají pro podniky, které dosud nemají žádné předešlé zkušenosti s celosvětovým obchodováním. Zde jsou uvedeny některé z nich:

- nedostatek znalostí a schopností v global sourcingu,
- odpor ke změně,
- různé obchodní zvyklosti, jazyk a kultura,
- delší dodací lhůty,
- kolísání měny,
- nedostatek podpory vrcholového vedení,
- vyšší rizika.

Celkovou cenu nákladů global sourcingu ovlivňuje např. jednotková cena, obal, doprava, inflace, clo, pojištění, manipulační poplatky atd.

### 1.6.2 Local sourcing

Tomek a Vávrová (2007) uvádí, že při volbě této strategie se podniky soustředí hlavně na lokální dodavatele. The Energy and Resources Institute (2009) zmiňuje, že local sourcing spočívá ve vyhledávání těch nejbližších dostupných dodavatelů, kteří poskytují konkrétní potřebný materiál. Podnik si lokální dodavatele zvolí namísto standardních a známějších dodavatelů. Proces volby dodavatele je přímočarý a nejvíce náročnou prací představuje průzkum dodavatelů. Local sourcing má velký význam v ohledu na životní prostředí a podniky, které zohledňují velmi populární podnikovou politiku CSR. Local sourcing má přesah do CSR právě z důvodu šetření fosilních paliv a ochrany životního prostředí.

S local sourcingem vzniká dle Tomka a Vávrové (2007) spousta výhod. Zde jsou uvedeny některé z nich:

- rychlé zajištění potřebného zboží,
- kvalita zboží,
- podpora lokálních dodavatelů,
- nulové jazykové a kulturní bariéry,

- menší zatížení životního prostředí při přepravě.

Kromě výhod má local sourcing také nevýhody, a to např.

- nedostatečně moderní technologie dodavatele oproti globálním dodavatelům,
- jazykové a kulturní bariéry,
- dlouhé termíny dodání.

### 1.6.3 Forward sourcing

Kleopfel (2019) uvádí, že se tomuto typu sourcingu říká také Early Supplier Involvement, tzn. zásobování zaměřené na budoucnost. Dodavatel je zapojen do procesu vývoje produktu v rané fázi. Forward sourcing sleduje dva základní cíle. První cíl je zkrácení doby vývoje za pomoci vhodných opatření. Druhý cíl je snížit složitost produktu a náklady na vývoj.

Tomek a Vávrová (2007) dále uvádí, že nákupní strategii je dále možné definovat dle počtu dodavatelů takto:

- Single sourcing
  - Podnik se zaměřuje na snížení počtu dodavatelů a soustřeďuje se více na kvalitu dodávek.
- Multiple sourcing
  - Pro jeden druh materiálu podnik využívá nejméně dva dodavatele. Tato strategie se využívá z důvodu zajištění úzkých míst v jednotlivých dodávkách.

Někteří autoři uvádějí tyto nákupní strategie, avšak jiní do této problematiky zařazují i další, které jsou uvedeny v dalších pododdílech. Uvádí to zejména proto, že nákup úzce souvisí se zásobováním, a proto některé strategie mají přesah i do zásobování.

### 1.6.4 Make or buy strategie

CFI Education (2021) uvádí, že u této strategie se podnik rozhoduje, zda je pro něj výhodnější si produkt vyrobit ve svém zázemí, nebo využít externí služby v podobě prodejce. Tato strategie je velmi důležitá obzvláště v případě, kdy se zavádí nový výrobek. Manažeři musí brát v potaz, zda jsou schopni zajistit všechny komponenty a další potřebné díly pro výrobu. Dále je nutné zvážit vlastní výrobní náklady – všechny náklady spojené s vytvořením produktu nebo služby. Zároveň je zde možné také zařadit potřebu zaměstnat další zaměstnance pro tuto výrobu, dále různé podmínky na skladování (mrazící boxy, tepelné požadavky na prostředí, rozměrové požadavky na uskladnění atd.) nebo náklady na likvidaci odpadů, který vzniká při výrobě.



Stejně tak se podnik musí zamyslet dle CFI Education (2021), když by chtěl outsourcovat výrobky nebo materiál od externích dodavatelů. Musí zohlednit cenu produktu a daň spojenou s nákupem, včetně nákladů za dopravu a manipulaci, či pojištění. Podnik musí myslet na to, že držení zásob na skladě znamená držení financí v zásobách. Tyto peněžní prostředky se vždy dají využít mnohem efektivněji. Častokrát zde může být i riziko finančního zatížení, které může podnik ohrozit na existenci. Výhodou této strategie jsou nižší náklady, vyšší kapitálové investice a zdroj kompetitivní výhody.

### **1.6.5 Just in time**

Gunasekaran (1999) tvrdí, že použití systému Just in time (JIT) v nákupu znamená poskytování materiálu do výrobního zařízení přesně tak, jak je vyžadován pro použití. Jde proti většině tradičních myšlenek, které zastává výroba, nákup a správa materiálů. Preciznost zahrnující kvalitu, načasování a množství vyžadované pro operace v rámci výrobního systému je charakteristické pro systém JIT.

Dále Gunasekaran (1999) uvádí, že primárním cílem nákupu je zajistit, aby výroba fungovala kontinuálně od příjmu surovin, komponentů až po expedici hotového produktu. Výsledná úspěšná výkonnost nákupního systému závisí na spolupráci mezi odběratelem a dodavatelem. Systém JIT v nákupu společně s total quality managementem (TQM) se v mnoha průmyslových odvětvích při snižování zásob a tím i produktivity výroby osvědčil. Tato metoda sklízí velký úspěch v Japonsku, ale nejen tam. Úspěch se dostavil také v Jižní Koreji, Tchaj-wanu, Hongkongu, USA, Velké Británii, Německu, Francii a v mnoha dalších.

Tomek a Vávrová (2007) uvádí, že tento koncept může být založen na tržní nebo kooperační strategii. U tržní strategie se využívá krátkodobých příležitostí pro výběr nejvýhodnějšího dodavatele. Dodavatelé jsou naprosto nezávislí a nejsou nijak spojeni s odběratelem. Měnit se může materiálová potřeba i počet variant, které je potřeba dodat. Podnik produkt vyvíjí a výrobu řídí bez souhlasu dodavatele. Opakem této strategie je kooperační strategie. Je založena na dlouhodobé spolupráci s dodavatelem. Řízení výroby i vývoj produktu je v souladu s dodavatelem.

Dle Tomka a Vávrové (2007) je nákup s výrobou synchronizovaný, a také si zakládá na úzké spolupráci dodavatele a odběratele. Konkurenční vztahy mezi těmito subjekty jsou právě díky úzké spolupráci, která je pro obě strany velice prospěšná, překonány.

### **1.6.6 Kanban**

Powell (2018) zmiňuje autora Sugimori z roku 1977, který popisuje Kanban jako systém řízení výroby, který byl vyvinut k realizaci výroby Just in Time. Je to důležitý faktor pro

efektivní práci například v montážním průmyslu, jako je výroba automobilů. Tento systém se hlavně využívá u standardizovaných komponentů, kterých na skladu není nadbytek, ale přesně určené množství, které je dostačující pro určitou dobu. Pro fungování celého procesu se využívají Kanban kartičky, nebo cedule. Pro určité množství daného materiálu je přidělena Kanban kartička, která značí, o jaký materiál se jedná a jaké je jeho množství. Tyto kartičky slouží jako ukazatel stavu zásob daného materiálu. Když se materiál spotřebuje, kartička se umístí do sběrného místa, kde si ji skladník, nebo manipulát vyzvedne. Toto je signál pro skladníka, že má přivést další várku daného materiálu. Je to také určitým způsobem signál pro nákupčího, který ví, že vypočtením určité části materiálu má objednat další zásobu.

## **1.7 Nákupní marketingový mix**

Dle Synka et al. (2010) se i v nákupu při strategickém plánování používá pojem marketingový mix. V tomto případě se jedná o nákupní marketingový mix, do kterého se zařazují hlavní aktivity procesu nákupu. Synek et al. (2010) dále uvádí, že nástroje marketingového mixu a jejich uspořádání chronologicky odpovídá manažerským aktivitám nákupu. Prvním z nich je informační a komunikační mix, následuje výrobní mix a mix služeb, cenový a kontrakční mix a logistický mix. Tyto nástroje se využívají pro realizaci nespočtu operací, jejichž kombinace označuje nákupní politiku. Níže v pododdílech budou rozepsány jednotlivé nástroje nákupního marketingového mixu.

### **1.7.1 Informační a komunikační nákupní mix**

Tomek a Hofman (1999) píše, že správné a včasné informace jsou pro nákupčího rozhodující a jsou předzvěstí úspěchu. Do informačního mixu lze zařadit informace o:

- nakupovaném zboží a službách (technická a ekonomická identifikace),
- dodavatelích,
- cenách (daně, cla),
- platebních, dodacích a logistických podmínkách dodavatele atp.

Informace o dodavatelích představují kompletní a aktuální identifikační znaky. Patří mezi ně identifikační číslo osoby (IČO), používané normy a další obecné údaje (adresa). Kromě těchto obecných údajů jsou také důležité informace o vstřícnosti dodavatele při projednávání změn, řešení mimořádných situací, ochota projednávat podmínky dodávek, ale i ochotě ke spolupráci ohledně kvality dodávek.

Synek et al. (2010) zmiňuje komunikační mix a jaké aktivity jsou s tímto nástrojem spojeny. Předpokládá se výborná znalost dodavatelů. Do komunikačního mixu se zahrnuje:

- průzkum dodavatele (průzkum trhu),
- výběr dodavatele,
- komunikace při projednávání dodávek,
- komunikace od uzavření smlouvy po uskutečnění dodávky,
- komunikace po uskutečnění dodávky,
- hodnocení dodavatele.

Z tohoto popisu vyplívá, že tyto aktivity představují pro nákupní útvar velké procento pracovní činnosti, které zahrnují především komunikaci s vnějším okolím.

### **1.7.2 Výrobní mix a mix služeb**

Výrobní nákupní mix se podle Tomka a Hofmana (1999) zabývá nakupovanými výrobky a také souborem rozhodovacích aktivit, které se týkají daných výrobků a služeb.

V těchto aktivitách se rozhoduje o:

- kvalitativních parametrech jednotlivých výrobků, které mají být nakoupeny,
- šířce a hloubce nakupovaného sortimentu, který je udržován v sortimentním standardu podniku,
- nakupovaných službách, které bude podnik získávat v souvislosti s dodávkou, nakupovat od externích podniků a službách, které si bude muset podnik zajistit samostatně či v kooperaci s jiným subjektem.

Z důvodu globalizace je dle Synka et al. (2010) důležité posoudit nakupovaný výrobek podle toho, zda odpovídá národním i mezinárodním normám. Také záleží na estetických, bezpečnostních, hygienických a dalších požadavcích na provoz. Kromě těchto požadavků je nutné se rozhodnout o šíři sortimentu, tzn. počtu nakupovaných položek. To se týká výrobků. U služeb záleží na sortimentu, který dodavatel nabízí a poskytuje. Hodnotí se pružnost, kvalita, pohotovost a jiné další parametry.

### **1.7.3 Cenový a kontrakční mix**

Jak vyplývá z názvu, nákupní oddělení se dle Synka et al. (2010) v podniku zabývá cenovou a kontrakční politikou. Tyto politiky jsou důležitým souborem aktivit, na kterých závisí úspěšná realizace cílů.

Proto, aby mohlo být rozhodování o cenách nákupu optimální, je důležitým předpokladem aktuálnost informací, viz informační a komunikační mix. Významnou záležitostí při rozhodování o dodacích a platebních podmínkách, je využívání slev a srážek za různých

okolností, které zmiňuje Synek et al. (2010). Také záleží, jakým způsobem se dohodne objednávání dodávek, tzn. osobně, telefonicky atd.

#### **1.7.4 Logistický a dodávkový mix**

Tomek a Hofman (1999) uvádí, že tento mix se týká hlavních složek logistiky, tzn. manipulace, dopravy, skladování, řízení zásob, kontroly atd. V oblasti logistiky může nastat několik problémů. Zde jsou zmíněny některé z nich:

- způsob realizace dodávek a volba jejich cesty,
- zabezpečení dodávek, skladování, manipulaci,
- velikost dodávek a jejich periodičita,
- skladování a způsob řízení zásob,
- poskytování logistických služeb,
- řízení logistického systému.

Rozhodnutí o optimální manipulační jednotce, a také o způsobu balení výrobku, se zařazují mezi důležité problémy. Vše je nutné projednat s dodavatelem a je potřebné zvážit technická hlediska týkající se vzdálenosti, rychlosti či spolehlivosti. U balení se dále podnik s dodavatelem domlouvá na specifikacích daných obalů, tzn. na jejich ochranných, manipulačních či ekologických prvcích.

### **1.8 Metodologie**

V tomto oddíle bude uvedena metoda, díky které je možné přiřadit odpovědnosti za určité činnosti v podniku. Při použití matice odpovědností je nutné zajistit mnoho informací, které je potřeba zjistit uvnitř podniku, pokud se jedná o interní matici odpovědností, případně i mimo podnik.

#### **1.8.1 Expertní rozhovor**

Tento typ rozhovoru se využívá při zkoumání znalostí odborníků v jejich oblasti profesního působení. Může se tedy jednat o vysoce postavené pracovníky v organizacích, specialisty na danou problematiku, vědce, lékaře apod.

Proto, aby expertní rozhovor byl dobře zpracovaný, je dle Hendla (2012) velmi důležitá příprava rozhovoru. Do přípravy by se mělo zahrnout i kontaktování dotazované osoby (experta) a sdělit mu body rozhovoru a problematiku těchto bodů. Dále je třeba popsat průběh rozhovoru. V této fázi má dotazovaný možnost svými dotazy a náměty usměrnit průběh rozhovoru nebo jeho obsah.

Délka rozhovoru se obvykle pohybuje podle Tahala et al. (2017) mezi dvaceti a čtyřiceti minutami a probíhá pouze s jedním expertem v daném okamžiku. Důvodů může být hned několik, např. špatné udržení kontinuity rozhovoru, časová náročnost, neochota sdělování svého know-how před skupinou cizích expertů. V dnešní době je už samozřejmostí, že je hovor nahráván, tzn. vznik audiozáznamu nebo videozáznamu.

Tazatel také rozhoduje o tom, zda rozhovor bude strukturovaný, polostrukturovaný, či nestrukturovaný. V určitých případech je lepší mít předem stanovenou strukturu a postupovat podle předem stanovených témat a otázek. V jiných případech je lepší mít jen okruhy, kterých se chce tazatel držet, ale nechá dotazovanému volnost, ať už v podobě odpovědí, tak i v návaznosti dalších témat na předem vyřčenou otázku. Mezi další náležitosti rozhovoru může patřit formulář se souhlasem od dotazovaného, nebo prohlášení o zacházení s daty.

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE ŠKODA AUTO A.S.

Tato kapitola se věnuje analýze současného stavu podniku ŠKODA AUTO a.s., jeho představení, organizačnímu uspořádání a vymezení. Dále se kapitola věnuje analýze odpovědností v podniku, která je zpracována na základně interních dokumentů. Současně je v této kapitole použita vhodná metoda pro zjištění informací o odpovědnosti v oddělení nákupu. Na závěr je současný stav podniku z pohledu odpovědnosti kriticky zhodnocen.

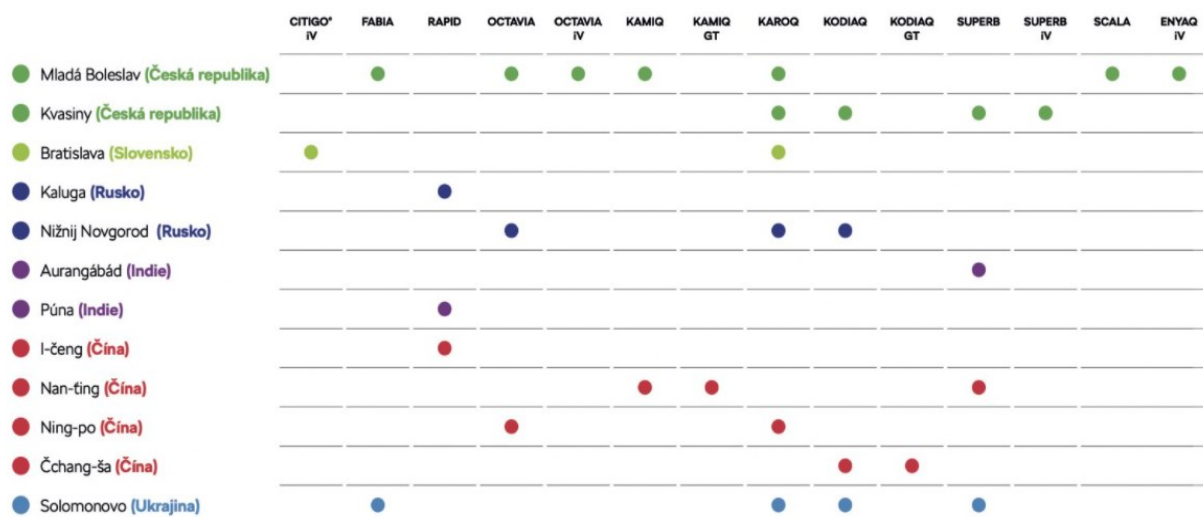
### 2.1 Základní informace o podniku

Podle ŠKODA AUTO a.s. (2022a) založili roku 1895 v Mladé Boleslavi Václav Klement a Václav Laurin podnik na výrobu kol jménem Slavia. V roce 1899 zařadili do svého repertoáru motocykly a roku 1905 podnik s názvem LAURIN & KLEMENT začal vyrábět automobily. Roku 1925 došlo propojení s podnikem ŠKODA. Velmi významným rokem byl rok 1991, kdy se podnik stal součástí koncernu VOLKSWAGEN. ŠKODA AUTO a.s. je akciová společnost vlastněná jediným akcionářem VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A. sídlícím v Lucemburském vévodství.

V současné době má podnik dle ŠKODA AUTO a.s. (2022c) v České republice tři výrobní závody. Hlavní závod v Mladé Boleslavi, pobočné závody v Kvasinách a ve Vrchlabí. Vozy značky Škoda se vyrábějí také v Číně, Rusku, Slovensku, Německu, Ukrajině a Indii. V roce 2020 podnik zaměstnával více než 35 tisíc zaměstnanců v České republice a patří k předním českým podnikům a výhercům četných ocenění.

Zajímavostí je, že v roce 2019 se ŠKODA AUTO a.s. podařilo vyrobit 22 milionů vozů a ve stejném roce pokořili hranici 1,24 milionů vozů dodaných zákazníkům do celého světa.

Celosvětově zaměstnává podnik dle ŠKODA AUTO a.s. (2020a) přes 35 000 lidí. Ačkoliv je ŠKODA AUTO hlavně český podnik a Mladá Boleslav, Vrchlabí a Kvasiny jsou hlavním domovem, podnik vyrábí auta a jejich díly po celém světě. Zde na obrázku č. 3 jsou uvedeny země, ve kterých k výrobě dochází. Jednotlivé státy jsou odlišeny barvami. Zajímavé je, že v každém státě jsou vyráběny jiné součástky pro jiné vozy.



**Obrázek 3** Státy vyrábějící vozy ŠKODA AUTO a.s. (ŠKODA AUTO a.s., 2020a)

Z obrázku je zřejmé, že ŠKODA AUTO a.s. vyrábí některé své vozy, případně jejich součástky, v Rusku. V závislosti na nynější události ve světě a ruský útok na Ukrajinu napsal podnik ŠKODA AUTO, a.s. své prohlášení a svůj postoj k této situaci.

Podnik dle ŠKODA AUTO a.s. (2022d) uvádí, že informace o probíhající válce na území Ukrajiny přijala se zděšením a věří v co nejrychlejší zastavení jakýchkoli vojenských akcí a v navrácení se k diplomacii. Z toho důvodu se podnik rozhodl okamžitě až do odvolání zastavit výrobu vozidel v Rusku a rovněž zastavit vývoz vozů do Ruska. K těmto ustanovením se zavázal celý koncern Volkswagen.

V rámci podpory napadené země, tedy Ukrajiny, se celý koncern dle ŠKODA AUTO a.s. (2022e) rozhodl pomoci tam, kde je to potřeba. K tomuto kroku přispívá také fakt, že podnik zaměstnává nejméně 600 Ukrajinců v České republice a vyrábí auta na Ukrajině, kde žijí další ukrajinští zaměstnanci. Proto celý koncern daroval jeden milion eur OSN na pomoc uprchlíkům. Koncern také spolupracuje se sociálním partnerem KOVO, se kterým se dohodli na těchto důležitých krocích pro podporu Ukrajiny:

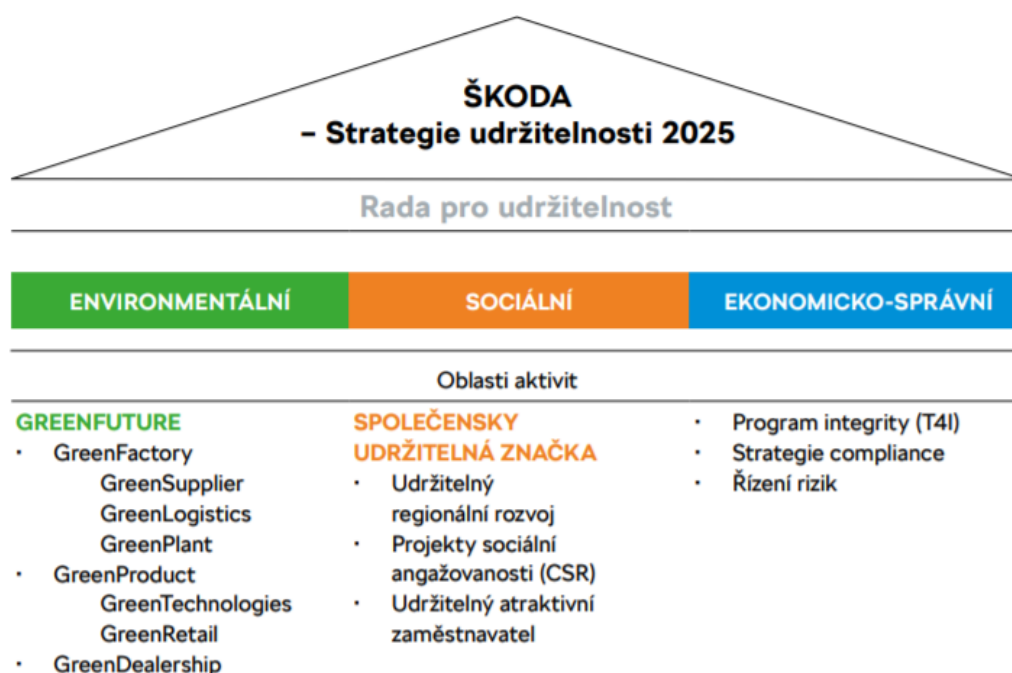
- Pro Člověka v tísní daruje jeden milion korun.
- Odbory KOVO poskytnou uprchlíkům ubytování a podpoří sbírku města Mladá Boleslav jedním milionem korun.
- Pomoc ukrajinským uprchlíkům k vybudování bezpečného života. Podpoří je při vyřizování víz, získání ubytování, vzdělávání, jazykových kurzů apod.
- Mladé Boleslavi poskytne ŠKODA AUTO jeden milion korun a Rychnovu nad Kněžnou a Vrchlábí po půl milionu korun na pokrytí nákladů.
- Zveřejní finanční sbírky veřejnosti.

- Na Ukrajinu, do partnerského města Tiačiv pošle ŠKODA AUTO jeden milion korun a stejně tak i Odbory KOVO MB.
- Budou se podílet na přepravě darů pro Ukrajinu a zároveň darují automobily humanitárním organizacím pro lepší mobilitu.

Tyto činnosti a aktivity k podpoře Ukrajiny souvisí se společenskou odpovědností, která bude v dalším oddíle dále rozepsána.

## 2.2 Společenská odpovědnost ŠKODA AUTO a.s.

Z důvodu zabývání se odpovědností je vhodné také zmínit koncept CSR. V oblasti odpovědného chování a udržitelnosti se podnik dle ŠKODA AUTO a.s. (2020) zabývá všemi třemi pilíři, tedy sociálním, ekonomickým, který ŠKODA AUTO a.s. nazývá ekonomicko-správním, a environmentálním. Všechny tyto aktivity vytvářejí tzv. strategický dům udržitelnosti, který je znázorněn na obrázku č. 4. V něm jsou uvedeny jednotlivé programy a plány k zajištění výkonnosti a dosažení plánovaných cílů. ŠKODA AUTO a.s. považuje tento přístup za nezbytný z důvodu zachování dobrého jména značky.



**Obrázek 4** Strategie udržitelnosti 2025 – CSR (ŠKODA AUTO a.s., 2020b)

Podnik se v posledních letech zaměřil více na udržitelnost a sleduje celosvětové trendy v oblasti automobilového průmyslu. Poté tyto trendy vyhodnocuje pomocí nasbíraných informací a jejich dopadů. Velmi důležitou součástí tohoto procesu je i zpětná vazba od zainteresovaných stran. Očekávání a názory těchto stran chce podnik co nejvíce promítnout



do svých strategických priorit. Mezi důležité stakeholdery je možné zařadit např. zaměstnance, investory, obce a jejich zastupitelstva, státní orgány, dodavatele, zákazníky atd. S každou skupinou projednávají určitá témata, která se jich týkají. V každé skupině se také může lišit způsob komunikace – email, intranet, jednání, konference, schůzky, telefonáty a v neposlední řadě četnost těchto jednání.

V environmentálním pilíři jsou zařazeny aktivity týkající se Green Future strategie, která pomáhá organizačně zastřešit řízení a kontrolu všech aktivit, které mají přesah do ochrany životního prostředí. ŠKODA AUTO a.s. si klade za cíl díky Green Future strategii minimalizovat dopad všech poskytovaných produktů a služeb na životním prostředí. Základním předpokladem pro naplnění těchto závazků je dobrovolné dodržování norem a předpisů týkajících se životního prostředí. Naprosto klíčovými cíli v environmentální oblasti je snížení produkce CO<sub>2</sub>, dosažení neutrality CO<sub>2</sub> ve spotřebě energie do roku 2030 a stát se uhlíkově neutrálním podnikem do roku 2050. Kromě těchto velkých cílů jsou stanoveny i menší, ale neméně důležité cíle a programy. Jedním z nich je dle ŠKODA AUTO a.s. (2021) například program ŠKODA Stromky, který trval od roku 2007 do roku 2021. V těchto letech bylo zasazeno díky projektu 1 093 000 stromů. Tento grantový program byl naplněn pro rok 2021. Nákupní oddělení ve ŠKODA AUTO a.s. se také zapojuje do aktivit environmentální pilíře. Zejména tím, že nakupuje materiál a výrobky od dodavatelů zaměřujících se na životní prostředí. Mají snahu eliminovat náklady týkajících se dopravy jednotlivého materiálu, a tím snižovat produkci CO<sub>2</sub>. Při výběru vhodného materiálu se zaměřují na jeho původ a na dobré jméno podnik dodavatele.

Sociální oblast se zaměřuje na získávání a rozvíjení talentů v podniku, rozmanitost a rovné příležitosti, spravedlivé odměňování nebo také navázání blízkých vztahů se svými zaměstnanci. Veškerá práva zaměstnanců má podnik jasně uvedena v etickém kodexu a velmi důsledně dodržuje pracovní zákony ve všech zemích, ve kterých působí. Stará se o zajištění bezpečnosti a dobrých pracovních podmínek na pracovišti. Atraktivitu ŠKODA AUTO a.s. dokazuje fakt, že podnik v roce 2020 získal cenu Top zaměstnavatele roku v kategorii automobilových a strojírenských oborů. Kromě toho se podnik také angažuje v dobrovolnictví a v roce 2018 byl založen Nadační fond ŠKODA AUTO, který podporuje různé projekty v regionu Mladé Boleslavi. Od založení došlo ke schválení více než 130 projektů. Nákupní oddělení a celý zbytek podniku ŠKODA AUTO a.s. má momentálně snahu nastavit neformální vztahy na pracovišti. Je však náročné to aplikovat ve všech úrovních podniku z důvodu respektu k vyšším pozicím. Ke všem těmto aktivitám přispívá také strategie Lidé a kultura, které má za cíl získat nové talenty do určitých oddělení, včetně nákupu, a také nastavit dobré vztahy

napříč podnikem. Nedílnou součástí úspěšnosti je také ŠKODA AUTO Vysoká škola, tedy první firemní škola v České republice, která vznikla v roce 2000.

V rámci ekonomicko-správní oblasti zpracovala ŠKODA AUTO a.s. Strategii compliance, která slouží k určení rámce pro dodržování předpisů. Cílem této strategie je vyzdvihnout, že dodržování předpisů patří mezi nejdůležitější priority. Zvláštní pozornost je věnována boji proti korupci, střetům zájmu a jejím předcházením a prosazování spravedlivé soutěže. Podnik vytvořil systém s názvem Prevence střetu zájmu a korupce, který je určen k ochraně před tímto nežádoucím jednáním. Jsou zavedena interní závazná pravidla, která se týkají např. přijímání darů. Samozřejmě i nákupní oddělení respektuje a dodržuje tyto předpisy.

## **2.3 Organizace procesů v podniku ŠKODA AUTO a.s.**

Téma této diplomové práce se týká odpovědnosti oddělení nákupu. Na odpovědnost je možné nahlížet z více pohledů. Prvním z nich je již zmíněná odpovědnost v rámci konceptu CSR, který má podnik na velmi vysoké úrovni. Druhým pohledem je interní odpovědnost daného oddělení. Tato práce se dále bude zaměřovat právě na interní odpovědnost i na základě konzultací v podniku ŠKODA AUTO a.s. Ještě před tím, než se bude práce věnovat interní odpovědnosti je však nutné nejprve věnovat pozornost aspektům, které jsou s ní spojeny. Ty budou nyní zmíněny v následujících pododdílech 2.3.1 a 2.3.2.

### **2.3.1 Organizační struktura**

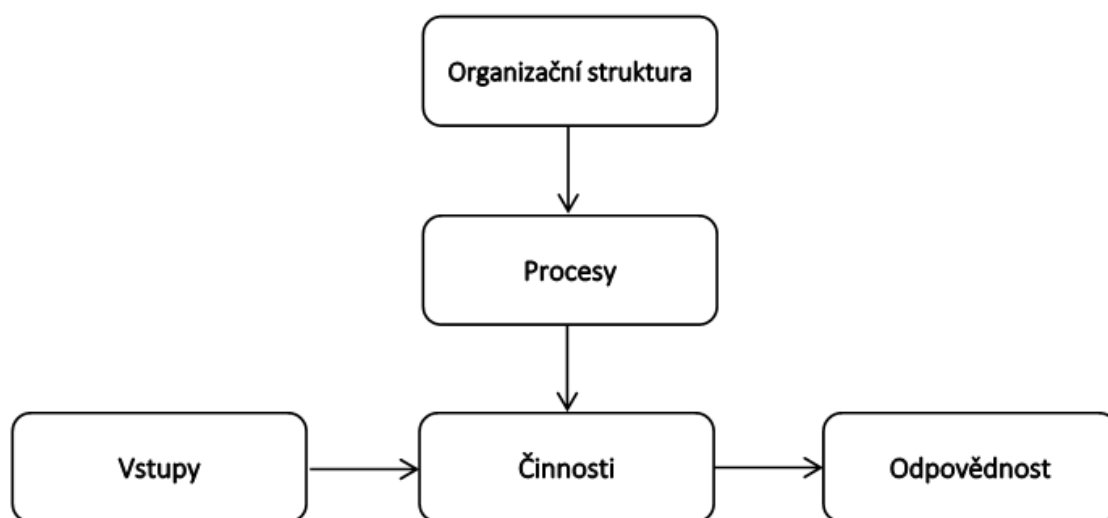
Pro interní odpovědnost je velmi důležitá existence organizační struktury. Synek et al. (2010) uvádí, že: „*Organizační struktura definuje funkční role a vztahy v podnikových procesech.*“. Tyto procesy v podniku si lze dle Synka et al. (2010) představit jako souhrn množin činností, které jsou propojeny a pomáhají k dosažení podnikových cílů. Každou činnost je možné si představit jako jeden logický krok procesu.

Organizační struktura nákupu podniku ŠKODA AUTO a.s. je uvedena v příloze A. Ve struktuře je zaznamenáno osm oblastí, rozdělených do dalších několika segmentů, které zastřešuje osm vedoucích pracovníků. Těmto vedoucím pracovníkům jsou podřízeni nákupčí daných segmentů. Tyto oblasti budou podrobněji rozepsány v následující podkapitole 2.4.

### **2.3.2 Popis procesu**

Pro veškeré informace potřebné pro určení odpovědnosti je zapotřebí existence organizační struktury, ze které vychází jednotlivé popisy procesů. Popis těchto procesů je co nejdetailejší, aby jasně určil posloupnost činností, které je nutné k dosažení cíle vykonat.

Ve většině případů se jedná o několikastránkové dokumenty. Ke každé činnosti je v procesu uveden vstup, který lze chápat jako zdroj informací, bez kterého není danou činnost možné uskutečnit. Může samozřejmě nastat situace, kdy činnost nemá uvedený vstup, protože pro tuto činnost není potřebný. Každá činnost má také přiřazenou odpovědnost – je tedy určen subjekt (např. dodavatel), který zodpovídá za vykonání činnosti. Tato problematika je obecně znázorněna na obrázku č. 5.

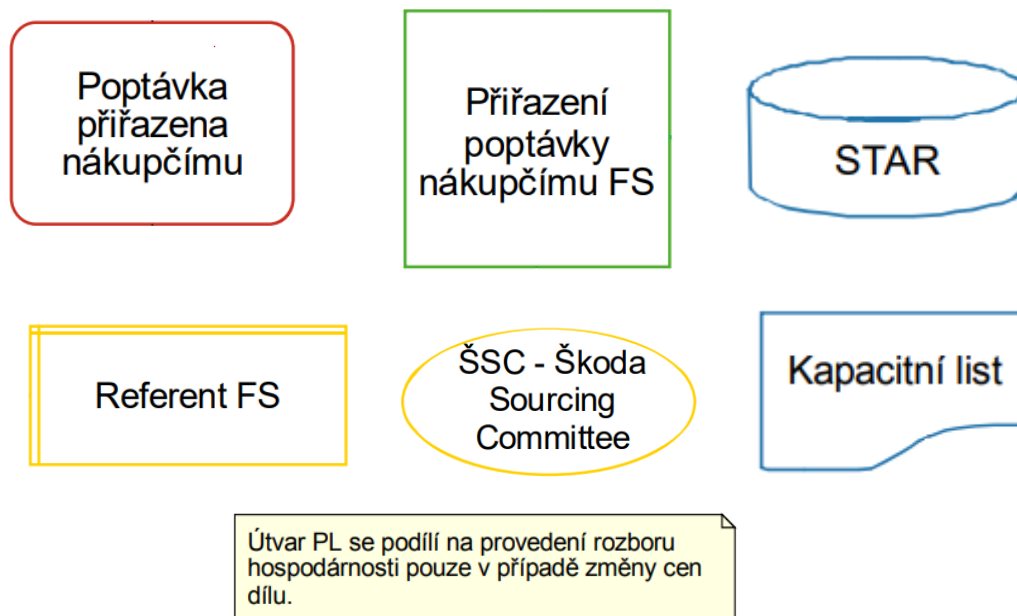


**Obrázek 5** Postup pro přiřazení odpovědnosti (Autor)

Procesy, které pro svoji rozsáhlost vyžadují detailní popis, mají jasně danou a formovanou strukturu. V příloze B je pro příklad uveden popis procesu „Ověření nákupních cen a podmínek“. V záhlaví dokumentu jsou uvedeny náležitosti, které podávají informace o vypracování dokumentu pro daný proces. Zde jsou tyto informace uvedeny a je vysvětlen jejich význam:

- Vlastník – kdo vlastní daný proces (vedoucí útvaru, oddělení),
- Schválil – kdo schválil zpracování procesu,
- Zpracoval – kdo proces zpracoval do vývojového diagramu,
- Za procesní a organizační management (GGP) – zodpovědná osoba z této oblasti,
- Působnost – pro jaké vedoucí útvarů a jimi určené zaměstnance je proces určen,
- Platnost – od jakého data přichází proces v platnost,
- Nahrazuje – v případě nutnosti, jaký proces nahrazuje stávající,
- Předmět procesu – jaký proces je popisován,
- Poznámky.

Další součástí dokumentu je vývojový diagram. ŠKODA AUTO a.s. má vývojový diagram vypracovaný do nejmenších detailů a jednotlivé kroky má oddělené barvami. Níže na obrázku č. 6 jsou znázorněny jednotlivé dílčí prvky diagramu, rozlišené příslušnými barvami a tvary.



**Obrázek 6** Grafické znázornění jednotlivých kroků v procesu (Autor)

Vývojový diagram nejčastěji v případě podniku ŠKODA AUTO a.s. začíná červeným obdélníkem (na obrázku č. 6 nahoře vlevo), který představuje vstup. Ve většině případů se jedná o nějaký požadavek, nebo žádost o patřičnou akci. Klasickým přístupem pro začátek vývojového diagramu je „start“, avšak v případě podniku ŠKODA AUTO a.s. je vývojový diagram započat červeným obdélníkem. Stejně tak je to uvedeno u ve vývojovém diagramu v příloze B.

Na tuto akci navazuje reakce. V obrázku je znázorněn zeleným čtvercem. Dalo by se říct, že se jedná o činnost, která má za účel splnit daný požadavek.

Častokrát je za danou činnost někdo zodpovědný, buďto určité oddělení, referent, nákupčí atp. V diagramu je to znázorněno jako odnož od zeleného čtverce do pravé strany, která vede ke žlutému obdélníku, ve kterém je označená zodpovědná osoba/oddělení. Jiným způsobem není odpovědnost v diagramu zaznačena, ani nijak dále rozvedena.

Zároveň se může stát, že do zeleného obdélníku z levé strany vede modrý obrazec, který zastupuje systémový vstup. Tento vstup reprezentuje podpůrný program (systém), ve kterém je tato činnost vykonávána, nebo zaznamenávána. Může se také jednat o papírový formulář, nebo o příručku.

V některých případech je na zelený čtverec napojený z levé strany oválný žlutý obrazec. Tento obrazec zastupuje např. meeting, nebo grémium, které rozhoduje o dané činnosti. Pokud se grémium shodne na nevyhovujícím výsledku této činnosti, je zodpovědná osoba nucena se vrátit podle znázornění v diagramu, odkud nevyhovující proces musí zopakovat s pokud možno lepšími výsledky. Poté, až nákupčí, referent atp. dojde ke stejné činnosti, znovu se sejde grémium, které znovu vyhodnotí výsledek této činnosti.

Do zeleného obdélníku, tedy činnosti, může vstupovat dokument, ze kterého je pro vykonání činnosti čerpáno. Může se jednat například o kapacitní listy, rámcové smlouvy, check listy apod.

V některých případech by osobě, která byla pověřena sestrojením daného vývojového diagramu, mohly přijít některé dílčí činnosti v posloupnosti kroků nejasné, a proto byla vyhotovena doplňující poznámka, která je na obrázku číslo šest vyobrazena ve stylu žlutého lístečku z poznámkového bloku (nejspodnější obrazec na obrázku č. 6). V jiných případech může dojít k pokynu od nadřízené osoby, nebo osoby pracující podle tohoto diagramu, aby byla přidána doplňující informace pro lepší přehlednost.

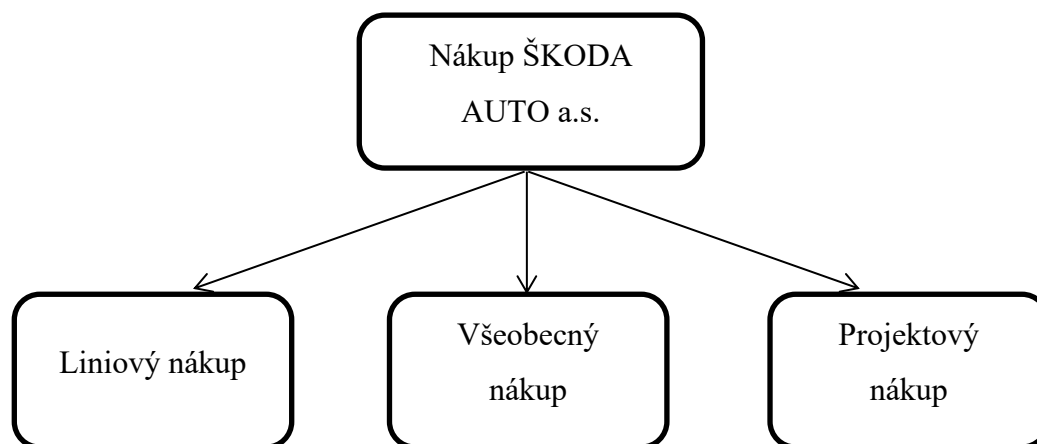
Všechny tyto kroky vývojového diagramu jsou zaznamenány v dokumentu v příloze B této diplomové práce.

## **2.4 Rozdělení nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.**

Procesy zmíněné v předchozím pododdíle 2.3.2 se prolínají dle ŠKODA AUTO a.s. (2022b) celým nákupním oddělením a podle vývojových diagramu pracují všichni pracovníci tohoto oddělení. Pro ještě lepší pochopení problematiky odpovědnosti nákupního oddělení je vhodné představit rozdělení nákupu ŠKODA AUTO a.s.

Protože podnik ŠKODA AUTO a.s. vyrábí automobily a není soběstačný ve výrobě komponentů potřebných pro výrobu daných vozů, potřebuje podnik jednotlivé díly nakupovat u různých dodavatelů. V podkapitole 2.1 bylo již zmíněno, že tito dodavatelé mohou být buď z domácího, tedy českého trhu, nebo z mezinárodního. Nejen, že nákupní oddělení nakupuje díly pro výrobu vozidel, potřebuje také zajistit každodenní chod podniku. Proto také nakupuje materiál pro své zaměstnance, který denně využívají a potřebují pro výkon své práce.

Oddělení nákupu se v podniku ŠKODA AUTO a.s. rozděluje na tři části. Toto rozdělení je znázorněno na obrázku č. 7.



**Obrázek 7** Rozdělení oddělení nákupu ŠKODA AUTO a.s. (ŠKODA AUTO a.s. 2022b)

### 2.4.1 Liniový nákup (B)

První oblastí nákupu, která bude zmíněna, je dle ŠKODA AUTO a.s. (2022b) liniový (výrobní) nákup. Toto oddělení je zaměřeno na sériový nákup, který zaopatřuje veškeré součástky potřebné pro montáž automobilů.

Liniový nákup se dělí na několik útvarů:

#### **Nákup interiér (BI)**

Tento útvar liniového nákupu se zaměřuje především na nákup výrobního materiálu týkajícího se interiérových dílů. Dále také zodpovídá za smluvní vztahy s dodavateli a komunikaci s nimi. V neposlední řadě má tento útvar také zodpovědnost za správné zásobování výroby vozů společně s logistikou v podniku. Nákup interiérových dílů je v útvaru rozdělen na tři části:

- nákup dílů potřebný pro výrobu sedaček se všemi dalšími podkomponenty,
- nákup dílů pro přístrojové desky a cocpit, střední konzoly se všemi dalšími podkomponenty,
- nákup dílů stropních panelů, dveřních výplní, sloupků, izolací a zavazadlového prostorů.

#### **Nákup exteriér (BX)**

Podobně jako nákup BI, BX nákup se zaměřuje hlavně na nakupování výrobního materiálu, avšak týkajícího dílů z oblasti exteriéru. Dále pak také zodpovídá za smluvní vztahy s dodavateli a zásobování výroby vozů. I nákup exteriér se rozděluje na tři části:

- nákup pneu, barev a laků, hadic, gumokovových lůžek, těsnění a vedení skel,
- nákup nárazníků, zrcátek, nastavbových dílů a lakovaných dílů,
- nákup nádrží, skel, izolací a upevňovacích elementů.

### **Nákup kovy (BM)**

Jak již vyplývá z názvu tohoto útvaru, BM nákup se zabývá nakupováním kovového materiálu. Stejně jako předchozí dva zmíněné útvary, se BM nákup stará o smluvní vztahy s dodavateli a odpovídá za zásobování výroby vozů. Předmětem činnosti tohoto útvaru je:

- nákup ploché oceli a výrobků z ploché oceli,
- nákup dílů podvozku.

### **Nákup konektivity/elektriky (BC)**

Útvar konektivity/elektriky se zabývá nakupováním elektrických dílů do automobilů. Jedná se například o rádia, navigace, displaye, kabelové svazky, klimatizace, ovládání, osvětlení, dveřní moduly, asistenční systémy, stěračové systémy atd.

### **2.4.2 Všeobecný nákup (BA)**

Druhou oblastí nákupu je dle ŠKODA AUTO a.s. (2022b) všeobecný nákup, který zajišťuje nákup provozních prostředků, investičních celků, náhradních dílů, služeb a dalších aktivit, které nemají výrobní charakter. Předmětem činnosti BA je:

- zajišťování smluvních dodávek,
- koordinace aktivit souvisejících s recyclingem,
- stanovování a optimalizace struktury dodavatelů,
- prodej nevyužitého, nebo nepotřebného materiálu, investičního majetku a výrobního šrotu,
- snižování nákladů atd.

Oblast všeobecného nákupu se dále dělí na tři útvary:

#### **Nákup výroby vozu (BA/1)**

Ačkoliv se z názvu může zdát, že se tento útvar zabývá výrobou vozu, je zaměřen na pořizování strojů a zařízení potřebných k výrobě vozu. Mezi nakupované věci patří lisovací zařízení, stroje a zařízení pro výrobu karoserií, montážní technika, dopravníky, náhradní díly a zařízení potřebná pro svařovnu a lakovnu.

#### **Nákup výroby agregátů a infrastruktury (BA/2)**

Ani tento útvar se nezabývá nakupováním dílů k výrobě. BA/2 útvar všeobecného nákupu se zabývá pořizováním strojů, které slouží pro výrobu agregátů, měřicí a zkušební techniky, nábytku, různého elektromateriálu, staveb (parkovací plochy, silnice, železnice), kancelářského materiálu či ochranných pracovních pomůcek.

## **Nákup služeb a logistických potřeb (BAD)**

V této oblasti všeobecného nákupu se nachází další menší oblasti, které mají rozdělené různé činnosti. První z nich je Nákup IT, logistiky a odpadového hospodářství (BAD/1). Podnik ŠKODA AUTO a.s. využívá velké množství výpočetní techniky pro svůj provoz. Z toho důvodu potřebuje zajistit IT servis a poradenství, dokoupit potřebný software a hardware či různé sítě a komunikační techniku. Kromě IT je tento útvar zaměřen také na logistiku. Dochází tedy k nákupu logistických služeb, speciálních i univerzálních palet nebo obalového materiálu. Poslední součástí tohoto útvaru je obalové hospodářství, které se stará o likvidaci odpadů a prodej odpadů. Další menší oblast se nazývá Nákup marketingu a služeb, která se stará o zařizování průzkumu trhu, reklamy, veletrhů apod. Třetí oblastí spadající pod BAD je Nákup průmyslových služeb. Zde se jedná hlavně o nákupní aktivity týkající se úklidu, údržby, řídicích zkoušek nebo vzdělávání. Poslední oblastí je Systémová podpora nákupu, která má na starosti optimalizaci procesů a IT systémovou podporu.

### **2.4.3 Projektový nákup (BN)**

Hlavním úkolem projektového nákupu je dle ŠKODA AUTO a.s. (2022b) zajistit plánování a koordinovat nákupní činnosti. Cílem BN je dodržet plány zahraničních projektů a naplnit stanovené finanční cíle. Předmětem činnosti BN je:

- řídit projektové skupiny Small, Compact, Midsize,
- řídit zahraniční projekty (forward sourcing, global sourcing),
- řídit procesy technických změn,
- plánovat rozpočet,
- sledovat materiálové, režijní a personální náklady a investice,
- zajistit dodávky důležitých nakupovaných cílů ve správné kvalitě a termínu.

## **2.5 Odpovědnosti v oddělení liniového nákupu ŠKODA AUTO a.s.**

Na základě konzultace s pracovníky podniku je pro další části analýzy vybrán liniový (výrobní) nákup.

Jak bylo již zmíněno v oddílu 2.3 Organizace procesů v podniku ŠKODA AUTO a.s., nákupčí odpovídá za činnosti vycházející z procesu. Pro účely této práce je vhodné zmínit, jaké činnosti nákupčí vykonává a v jaké míře. Dle ŠKODA AUTO a.s. (2022b) byly zjištěny hlavní činnosti liniového nákupčího a v tomto oddíle budou blíže představeny. Kromě toho má podnik také nastavenou osobní odpovědnost nadřízeného, v tomto případě vedoucího nákupu.



Osobní odpovědnost v podniku ŠKODA AUTO a.s. je v interních materiálech zmíněna jen okrajově, velmi obecně a jen pro určité pracovníky – vedoucí. Důraz je kladen na chování zaměstnanců, ze kterého je odvozeno šest aktivit, který by měl vedoucí pracovník znát a dodržovat. Mezi tyto aktivity patří:

- být příkladem,
- komunikovat,
- poradit někomu,
- pravidelně prověřovat,
- poradit se,
- sledovat a dodržovat.

Těchto šest obecných aktivit je možné vykonávat v jakémkoli oddělení. Odpovědnosti níže postavených zaměstnanců jsou však taky velmi důležité, není však možné je v interních materiálech podniku dohledat.

### **2.5.1 Činnosti liniového nákupčího**

Konkrétní činnosti liniového nákupčího je možné rozdělit na činnosti hlavní a vedlejší. Mezi hlavní vykonávané činnosti se řadí dle ŠKODA AUTO a.s. (2022b) následující čtyři činnosti:

#### **1. Projednávání a optimalizování cen nakupovaných dílů**

Nákupčí má za úkol vypracování poptávek pro přidělené komponenty. Dále musí dohlížet, analyzovat a projednávat nabídky od dodavatelů. Konkrétně u této činnosti nákupčí spolupracuje s projektovým nákupem.

#### **2. Zajišťování kapacity u dodavatelů**

Aby byla zajištěna kapacita u jednotlivých dodavatelů, je potřeba, aby nákupčí vypracoval přehled potřebného materiálu na základě výrobního plánu, který je nutné nakoupit. Nákupčí také spolupracuje s projektovým nákupem.

#### **3. Vyřizování a zpracovávání změnových řízení u nakupovaných dílů**

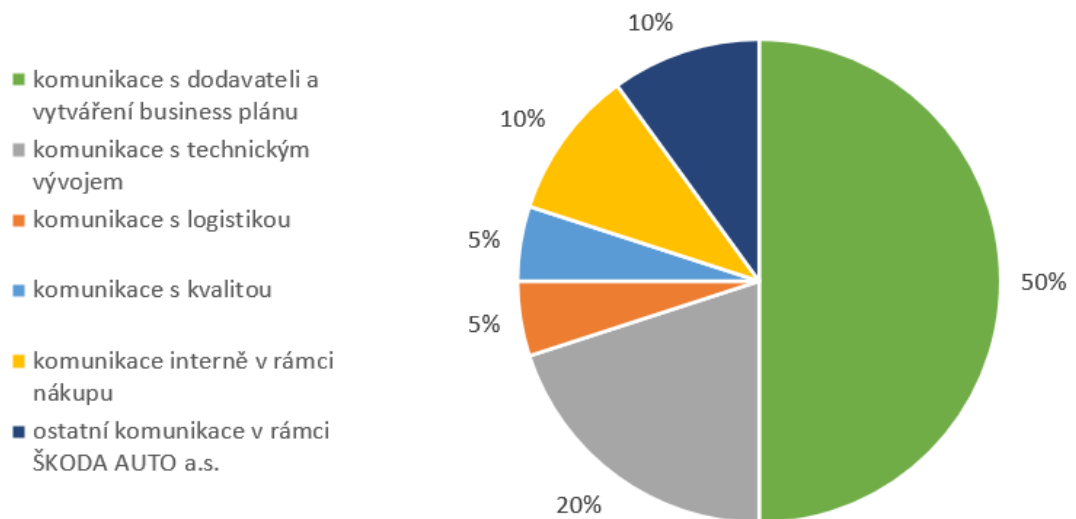
#### **4. Projednávání a optimalizování nákladů a cen u nových dílů**

Činnost se týká projektů a modelů vozů, u kterých je potřeba zajistit díly, přičemž cílem je dosáhnout nižších nákladů. S touto činností je také spojena spolupráce s projektovým nákupem, konkrétně s nákupčími z útvaru Forward Sourcing.

Pro liniového nákupčího, který zajišťuje dodávání dílů do výroby, jsou tyto činnosti tou nejdůležitější náplní jeho práce. Hlavní činnosti jsou doplněny těmito jedenácti vedlejšími činnostmi:

1. vytváření business plánu a vyhodnocení výkonu nákupu,
2. vypracování odhadů potřebných investic pro nové díly a jejich nákladů ve spolupráci s projektovým nákupem,
3. zpracování účetní a cenové difference a její hodnocení v systému SAP,
4. evidence hodnocení dodavatelů,
5. evidence poptávkových řízení Global Sourcingu a Forward Sourcingu,
6. dokumentace události o vývoji trhu,
7. analýza nových dodavatelských zdrojů,
8. projednávání zapojení nových dodavatelů do podnikových dodávek,
9. organizace a realizace finančního krytí u dodavatele, jež vyrábí nářadí,
10. spolupráce na různých programech,
11. podpora logistického oddělení a oddělení kvality spojené s problémy s dodavateli.

Činnosti nákupčího je také možné rozdělit na základě komunikace, ať už vnitropodnikově nebo mimo podnik. Do vnitropodnikové komunikace lze zařadit různá oddělení a do komunikace mimo podnik komunikaci s dodavateli. Vytížení nákupčího v rámci komunikace je možné vidět na následujícím obrázku č. 8.



**Obrázek 8** Vytížení nákupčího v rámci komunikace (ŠKODA AUTO a.s. 2022b)

Činnosti, které liniový nákupčí vykonávají, se od sebe liší v několika aspektech. Tím nejhlavnějším aspektem pro potřeby této diplomové práce je, jak často k jednotlivým činnostem dochází. Některé z činností mohou být vykonávány denně, jiné naopak jednou za měsíc či za

rok. Z toho důvodu i tyto informace bude potřebné získat. Pro účely této práce bude využita metoda uvedená v pododdílu 2.5.2.

### 2.5.2 Expertní rozhovor

Pro účely této práce je vhodné provést analýzu pomocí expertního rozhovoru, aby byly zjištěny interní informace týkající odpovědnosti za činnosti v oddělení liniového nákupu. Jak již bylo zmíněno v minulém pododdílu, je také potřebné zjistit informace i o tom, jak často se dané činnosti vykonávají.

Na základě konzultací v podniku ŠKODA AUTO a.s. bude proveden expertní rozhovor pro získání informací.

V následující tabulce č. 2 jsou uvedeny základní informace o expertním rozhovoru.

**Tabulka 2** Základní informace o expertním rozhovoru

Dotazovaný	Specialita nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.
Důvod výběru	Expert v problematice liniového nákupu
Cíl rozhovoru	Zjištění informací týkajících se nákupčích v liniovém nákupu v oblasti odpovědnosti za jejich činnosti
Forma rozhovoru	Polostrukturovaná
Způsob oslovení	Online (MS Teams)
Datum rozhovoru	14.4.2022 13:00
Délka rozhovoru	45 minut

Zdroj: Autor

Ještě před reálným uskutečněním expertního rozhovoru je nutné si stanovit průběh rozhovoru, kterým bude určena základní struktura. Díky danému průběhu bude tazatel vědět, jak má postupovat a jak sestavit otázky expertního rozhovoru.

Před uskutečněním expertního rozhovoru je nutné informovat dotazovaného o tématech, která se budou v rámci rozhovoru probírat. Následně je potřeba dotazovaného obeznámit i se základními informacemi zmíněnými v tabulce 2. Základní informace o expertním rozhovoru. Dotazovanému mohou být poskytnuty informace týkající se rozhovoru různými způsoby, avšak pro účely této práce byla zvolena emailová komunikace doplněna několika telefonními rozhovory. Díky tomu nebude dotazovaný zaskočen tématem, kterého se rozhovor týká. Zároveň měly obě strany prostor k tomu se seznámit, což může uvolnit atmosféru rozhovoru.

Nejdůležitějším aspektem celého expertního rozhovoru je scénář, podle kterého bude tazatel pokládat dotazovanému otázky. Ty jsou seřazeny tak, aby na sebe vzájemně navazovaly.

Jelikož se však jedná o polostrukturovaný rozhovor, mohou být otázky doplněny dalšími myšlenkami ze strany tazatele i dotazovaného.

Otázky expertního rozhovoru jsou především zaměřeny na hlavní a vedlejší činnosti liniového nákupčího – konkrétně pak na to, kdo je za jednotlivé činnosti odpovědný, kdo ručí za správnost vykonané činnosti, s kým musí být činnosti konzultovány a kdo musí být o daných činnostech informován. K dané činnosti pak bude ještě dotazovaný tázán, jak často je daná činnost vykonávána.

V následující tabulce č. 3 bude představena struktura, podle které bude proveden expertní rozhovor.

**Tabulka 3** Struktura expertního rozhovoru

1. Úvod	První část se zaměřuje na formální začátek, připomenutí smyslu průzkumu a cíle.
2. Rozehřátí	V této fázi se tazatel ujistí, že je vše v pořádku, spojení funguje a jestli je dotazovaný připravený na položení otázek.
3. Hlavní rozhovor	V této části se tazatel zaměří na hlavní problematiku, kvůli které se expertní rozhovor realizuje. Jedná se o nejdelsí a nejdůležitější část celého rozhovoru. Z důvodu polostrukturovaného rozhovoru může být tato část dále doplňována v rámci diskuse.
4. Zchladnutí	Tazatel nasměruje rozhovor do neformální roviny, aby se lépe ukončoval.
5. Uzavření	Tazatel poděkuje dotazovanému za poskytnutý rozhovor a informuje ho o tom, co bude dále následovat.

Zdroj: Autor

Na základě struktury expertního rozhovoru je nyní již možné sestavit scénář, dle kterého se bude tazatel dotazovaného ptát na otázky. Jelikož se jedná o polostrukturovaný rozhovor, nemusí být struktura rozhovoru zcela dodržena a může být v průběhu doplňována o další otázky z obou stran.

Pro účely analýzy současného stavu podniku ŠKODA AUTO a.s. je nejdůležitější částí rozhovoru Hlavní rozhovor. Díky této části rozhovoru bude možné vyvodit závěr a případně určit, jakým způsobem se řízení odpovědnosti v podniku ŠKODA AUTO a.s. může zlepšit. Scénář Hlavního rozhovoru bude nyní představen. Celý rozhovor včetně odpovědí získaných z rozhovoru se specialistou nákupu je přiložen v příloze C.

## **Hlavní rozhovor**

V rámci oddělení liniového nákupu je 15 činností liniového nákupčího, přičemž 4 jsou hlavní a 11 jich je vedlejších. Nyní se vás na každou z nich zeptám. Rád bych se od vás dozvěděl:

- kdo je za danou činnost zodpovědný,
- kdo ručí za správnost vykonané činnosti a její efektivitu,
- s kým musí být provedení činnosti konzultováno,
- kdo musí být o provedení činnosti informován,
- jak často je daná činnost vykonávána liniovým nákupčím.

V některých případech se může jednat i o více pracovníků, což není problém. Je to srozumitelné, máte nějaké otázky?

### *Hlavní činnosti:*

1. Projednávání a optimalizování cen nakupovaných dílů
2. Zajišťování kapacity u dodavatelů
3. Vyřizování a zpracovávání změnových řízení u nakupovaných dílů
4. Projednávání a optimalizování nákladů a cen u nových dílů

### *Vedlejší činnosti:*

5. vytváření business plánu a vyhodnocení výkonu nákupu,
6. vypracování odhadů potřebných investic pro nové díly a jejich nákladů ve spolupráci s projektovým nákupem,
7. zpracování účetní a cenové difference a její hodnocení v systému SAP,
8. evidence hodnocení dodavatelů,
9. evidence poptávkových řízení Global Sourcingu a Forward Sourcingu,
10. dokumentace události o vývoji trhu,
11. analýza nových dodavatelských zdrojů,
12. projednávání zapojení nových dodavatelů do podnikových dodávek,
13. organizace a realizace finančního krytí u dodavatele, jež vyrábí nářadí,
14. spolupráce na různých programech,
15. podpora logistického oddělení a oddělení kvality spojené s problémy s dodavateli.

V expertním rozhovoru byly všechny otázky zodpovězeny a celý rozhovor proběhl bez technických potíží a ve stanoveném čase. Dotazovaný byl připraven na rozhovor díky emailové komunikaci, ve které mu byla představena struktura rozhovoru. Na základě těchto získaných informací bude možné dále postupovat.

Z expertního rozhovoru vyplynulo, že oddělení ve ŠKODA AUTO a.s. spolu velmi úzce spolupracují. Tuto spolupráci je možné vidět také v několika interních materiálech, kde podnik zmiňuje, že nákupní oddělení spolupracuje s technickým úsekem, kvalitou či logistikou.

## **2.6 Kritické zhodnocení současného stavu**

V této kapitole byla provedena analýza současného stavu řízení odpovědnosti v podniku ŠKODA AUTO a.s. pomocí expertního rozhovoru se specialistou nákupu a také díky konzultacím s pracovníky podniku, kteří pracují v nákupním oddělení. Podnik se v současné době na základě konzultací detailně nezaobírá řízením odpovědnosti. Odpovědnost zaznamenává pouze pomocí diagramů, kde je ke každé činnosti přiřazena odpovědná osoba. Nebylo zjištěno, zda vývojové diagramy jsou vytvořeny pro všechny činnosti vykonávané v oddělení nákupu, či jsou vytvořeny jen pro některé vybrané činnosti. Zejména pak pro čtyři hlavní a jedenáct vedlejších činností nebylo dohledáno, zda jsou vytvořeny vývojové diagramy, či alespoň nějak přiřazena odpovědnost za jednotlivé aktivity.

Podnik ŠKODA AUTO a.s. by se, také kvůli své velikosti a počtu pracovníků v jednotlivých odděleních, měl více zaměřit na řízení odpovědnosti. Nákupčí mohou pak díky lépe nastavenému systému lépe komunikovat s ostatními odděleními či svými kolegy. Pro nové zaměstnance, v tomto případě nové liniové nákupčí, může být mnoho informací ze začátku pracovního poměru stresující a hůře dohledatelné. Z toho důvodu by se měl podnik na tento problém zaměřit. Pomůže tak novým zaměstnancům s adaptací na novém pracovním místě v případě, že bude existovat nástroj, který by pomohl zaměstnanci pochopit celou problematiku liniového nákupu, vzájemné vztahy a svoji odpovědnost na nové pozici.

### **3 NÁVRH ŘEŠENÍ PRO ZMĚNU SOUČASNÉHO STAVU VE ŠKODA AUTO A.S.**

Ve třetí kapitole bude postupně představen návrh řešení pro změnu současného stavu v podniku ŠKODA AUTO a.s., který vychází z analytické části v druhé kapitole diplomové práce. Návrh bude zaměřen na odpovědnosti v oddělení liniového nákupu, jejich zaznamenání. Následně budou představeny možnosti, jak dále postupovat při zavedení do systému.

Na základě analýzy a expertního rozhovoru, jehož podrobný přepis je uveden v příloze C, byly zjištěny odpovědnosti za jednotlivé činnosti. Jedním z možných způsobů, jak zaznamenat vztahy a spolupráci liniového nákupu s jinými odděleními ve ŠKODA AUTO a.s. je v návaznosti na expertní rozhovor vhodné vytvořit matici odpovědností. Z důvodu, že všichni linioví nákupčí mají stejné hlavní i vedlejší činnosti, bude matice zobecněna pro celý liniový nákup. Autor k tomuto rozhodnutí dospěl i na základě konzultací ve ŠKODA AUTO a.s.

Kromě odpovědnosti za dané činnosti bude také brán potaz na to, jak často k jednotlivým činnostem v liniovém nákupu dochází. Tyto informace byly také získány z expertního rozhovoru.

#### **3.1 Matice odpovědností**

Pro účely této práce byla zvolena matice odpovědností, protože je to metoda, která jasně vymezuje odpovědnosti a kompetence v daném oddělení. Zároveň zobrazuje, s jakými klíčovými stakeholdery, v tomto případě odděleními v podniku, je nutné komunikovat. Díky této matici pak oddělení mezi sebou komunikují plynuleji a v mnohem menší míře dochází k různým nedorozuměním.

Podnik ŠKODA AUTO a.s., jak bylo již zmíněno v oddíle 2.6. Kritické zhodnocení současného stavu, odpovědnost nemá nijak detailně zaznamenanou. Uvádí ji jen okrajově ve vývojových diagramech jako odpovědnost za určitou činnost v daném procesu. Příklad zaznamenání odpovědnosti ve vývojovém diagramu žlutým obdélníkem je uveden v příloze B. Z vývojových diagramů není ani zřejmé, jak se dané činnosti v procesu opakují, či jak často jsou vykonávány. Pro liniového nákupčího, obzvlášť pro nového zaměstnance, by mohlo být stěžejní a velmi nápomocné, kdyby se mu dostalo této pomůcky v podobě matice odpovědností a také informací, jak často danou činnost vykonávat.

##### **3.1.1 RACI matice**

Nyní bude představena obecná matice odpovědností pro liniový nákup. Byla zvolena RACI matice, protože se jedná o nejběžnější typ matice odpovědností, který je možné ještě dále

doplňovat o další písmena v případě potřeby. Matice zobrazuje celkem čtyři hlavní činnosti a jedenáct vedlejších činností. Jedná se o ty nejstěžejnější činnosti dle ŠKODA AUTO a.s. (2022b) a 9 oddělení, se kterými liniový nákup spolupracuje.

**Tabulka 4** RACI matice

		Liniový nákup	Projektový nákup	Controlling	Účetní oddělení	Výroba	Logistika	Technický úsek	Value Engineering	Kvalita
1.	Projednávání a optimalizování cen nakupovaných dílů	R, A	-	C, I	I	-	-	-	-	-
2.	Zajišťování kapacity u dodavatelů	R, A, I	-	-	-	C, I	I	-	-	-
3.	Vyřizování a zpracovávání změnových řízení u nakupovaných dílů	R, A	R, C	C	-	I	I	R, A, I	-	-
4.	Projednávání a optimalizování nákladů a cen u nových dílů	R, A, C, I	I	I	-	-	-	C, I	R, A	C
5.	Vytváření business plánu a vyhodnocení výkonu nákupu	R, A, C, I	-	-	-	-	-	-	-	-
6.	Vypracování odhadů potřebných investic pro nové díly a jejich nákladů ve spolupráci s BN	A, I	C, I	I	-	-	-	-	R, A, C	-
7.	Zpracování účetní a cenové difference a její hodnocení v systému SAP	R, A	-	I	C, I	-	-	-	-	-
8.	Evidence hodnocení dodavatelů	R, A	-	-	-	-	R, C, I	R, C, I	-	R, C, I
9.	Evidence poptávkových řízení GS a FS	R, A, C	R, A	-	-	-	-	-	-	-
10.	Dokumentace události o vývoji trhu	R, A	-	-	-	-	-	-	-	-
11.	Analýza nových dodavatelských zdrojů	R, A	-	-	-	C, I	C, I	R, C, I	-	C
12.	Projednávání zapojení nových dodavatelů do podnikových dodávek	R, A	-	-	-	R, C, I	R, C, I	R, C, I	-	R, C, I
13.	Organizace a realizace finančního krytí u dodavatele, jež vyrábí nářadí	R, A	C, I	C, I	-	-	-	-	C, I	-
14.	Spolupráce na různých programech	A, I	-	-	-	-	-	-	-	-
15.	Podpora logistického oddělení a oddělení kvality spojené s problémy s dodavateli	R, A	-	-	-	C, I	C, I	-	-	C, I

Zdroj: Autor s využitím expertního rozhovoru



Význam údajů v RACI matici:

- R – Responsible – vyjadřuje odpovědnost daného oddělení za splnění činnosti,
- A – Accountable – týká se oddělení, které ručí za správnost a efektivnost dané činnosti,
- C – Consulted – jedná se o oddělení, které má povinnost se vyjádřit k výsledku činnosti a měla by být s tímto oddělením činnost konzultována,
- I – Informed – tato oblast se týká všech oddělení, které by měly být informovány o postupu činnosti,
- Pomlčka (-) – k dané činnosti nemá oddělení žádný pracovní vztah.

RACI matice znázorňuje oddělení, se kterými liniový nákup komunikuje a spolupracuje. Z matice je zřejmé, že s některými odděleními spolupracuje liniový nákup více než z jinými, neznamena to však, že by spolupráce nebyla důležitá.

U jedné z činností, konkrétně u činnosti č. 5, je zřejmé, že liniový nákup zodpovídá za celou činnost sám a s nikým ji dále nekonzultuje, či nikoho neinformuje. K této činnosti je potřeba uvést, že činnost je konzultována v rámci celého oddělení a musí o ní být všichni v oddělení informováni.

Kromě informací pro sestavení matice odpovědností byly v expertním rozhovoru také zjišťovány informace o tom, jak často jsou dané činnosti vykonávány. Zjištění periodicity či opakování činnosti v časovém úseku je důležitou informací pro posílení odpovědnosti v podniku.

Hlavní i vedlejší činnosti se liší v závislosti na tom, jak často jsou vykonávány. I tyto informace o činnostech mohou pomoci posílit řízení odpovědnosti, protože nákupčí má díky tomu přehled o tom, kdy bude potřebné danou činnost vykonat. Tato tabulka by měla být alespoň jednou ročně aktualizována, aby odrážela skutečný stav periodicity vykonávaných činností.

Na základě zjištěných informací z expertního rozhovoru jsou v následující tabulce č. 5 stanoveny doby opakování jednotlivých činností, tzv. časový harmonogram. Činnosti jsou vykonávány denně, týdně, měsíčně, čtvrtletně, půlročně či ročně. Autor stanovil, že maximální doba periodicity bude jeden rok, což vyplynulo z odpovědí dotazovaného v expertním rozhovoru.

**Tabulka 5** Periodicita vykonávaných činností

Periodicita vykonávaných činností	Denně	Týdně	Měsíčně	Čtvrtletně	Půlročně	Ročně
Projednávání a optimalizování cen nakupovaných dílů						
Zajišťování kapacity u dodavatelů						
Vyřizování a zpracovávání změnových řízení u nakupovaných dílů						
Projednávání a optimalizování nákladů a cen u nových dílů						
Vytváření business plánu a vyhodnocení výkonu nákupu						
Vypracování odhadů potřebných investic pro nové díly a jejich nákladů ve spolupráci s BN						
Zpracování účetní a cenové difference a její hodnocení v systému SAP						
Evidence hodnocení dodavatelů						
Evidence poptávkových řízení GS a FS						
Dokumentace události o vývoji trhu						
Analýza nových dodavatelských zdrojů						
Projednávání zapojení nových dodavatelů do podnikových dodávek						
Organizace a realizace finančního krytí u dodavatele, jež vyrábí nářadí						
Spolupráce na různých programech						
Podpora logistického oddělení a oddělení kvality spojené s problémy s dodavateli						

Zdroj: Autor s využitím expertního rozhovoru

Matice odpovědností je v tabulce č. 4 sestavena obecně a z toho důvodu je vhodné ji doplnit, případně rozpracovat na detailnější matice. Podnik se může rozhodnout pro sestavení matic na základě spousty možností. Některé z nich budou představeny včetně grafického znázornění v následujícím oddíle.

### 3.2 Další možnosti sestavení matice odpovědností

Jak bylo již řečeno, RACI matice v tabulce č. 4 zaznamenává obecnou matici odpovědností pro oddělení liniového nákupu. Jedna matice odpovědností však nemůže být dostačující pro všechny liniové nákupčí. Může být ale základním krokem pro sestavení dalších

detailnějších matic, které mohou být sestaveny různě na základě preferencí. Příklady sestavení matic budou uvedeny v následujících pododdílech.

### 3.2.1 Sestavení matic dle činností

Obecná matice odpovědností v tabulce č. 4 je rozdělena na celkem patnáct činností. Tyto činnosti jsou zapsány velmi obecně a je evidentní, že by se daly ještě více rozepsat na další dílčí prvky činností. V tomto případě by se tedy jednalo o patnáct matic odpovědností, kde by se každá matice zaobírala jen jednou vybranou činností.

Tento způsob sestavení matice dle činností znázorněný v tabulce č. 6 by byl pro liniové nákupčí přínosný z mnoha důvodů. Zde jsou uvedeny některé z nich:

- bližší zaměření na konkrétní pracovníky,
- jasně stanovená struktura pro komunikaci s jinými pracovníky,
- rychlejší adaptace při nástupu nového pracovníka.

**Tabulka 6** Příklad RACI matice dle dílčích činností

	Pracovník 1	Pracovník 2	Pracovník 3	Pracovník 4	Pracovník 5
<b>Dílčí činnost 1</b>	R	-	A	-	-
<b>Dílčí činnost 2</b>	-	C, I	-	-	R
<b>Dílčí činnost 3</b>	R	-	A	C	-
<b>Dílčí činnost 4</b>	R, A	-	-	C, I	C
<b>Dílčí činnost 5</b>	-	-	-	R	A, C, I

Zdroj: Autor

Pracovníci zmínění v tabulce č. 6 by byli samozřejmě uvedeni jménem a činnosti by byly rozepsány konkrétně. Sestavení by mohlo proběhnout opět pomocí expertního rozhovoru se specialistou nákupu, který se touto činností zabývá opakovaně.

Pokud by se podnik ŠKODA AUTO a.s. a hlavně liniový nákup rozhodl matice sestavovat dle činností, přineslo by to řadu výhod v komunikaci mezi pracovníky. Chod oddělení by se mohl zefektivnit, protože by byla jasně stanovená struktura odpovědností jednotlivých pracovníků.

### 3.2.2 Sestavení matic dle oddělení

Matice odpovědností by mohla být sestavena také pro další oddělení, než je liniový nákup. Pro účely této diplomové práce bude v tomto pododdíle brán ohled jen na nákupní

oddělení podniku ŠKODA AUTO a.s., avšak i jiná oddělení by se k tomuto způsobu řízení odpovědnosti mohla přiklonit.

Další součásti nákupního oddělení jsou, jak bylo již zmíněno v oddíle 2.4 Rozdělení nákupu ve ŠKODA AUTO a.s., také projektový nákup a všeobecný nákup. Dle obecné matice odpovědností v tabulce č. 4 je zřejmé, že liniový nákup často spolupracuje s projektovým nákupem. To znamená, že i pro tuto oblast nákupního oddělení by mohla být matice odpovědností vytvořena. Díky tomu by se více definovala spolupráce mezi jednotlivými oblastmi nákupního oddělení a komunikace by mohla být efektivnější a plynulejší.

V následující tabulce č. 7 je znázorněn příklad matice odpovědností sestavené dle oddělení.

**Tabulka 7** Příklad RACI matice dle nákupního oddělení

	<b>Liniový nákup</b>	<b>Všeobecný nákup</b>	<b>Projektový nákup</b>
<b>Činnost 1</b>	-	R, A, C	I
<b>Činnost 2</b>	R, A	-	C, I
<b>Činnost 3</b>	R, A	I	C, I
<b>Činnost 4</b>	-	R, A, C, I	
<b>Činnost 5</b>	R	-	A, C, I

Zdroj: Autor

RACI matice dle nákupního oddělení může být také obecnější, jako matice odpovědností v tabulce 4. která shrne ty nejpodstatnější činnosti do jedné tabulky a pomůže nákupčím se lépe orientovat při komunikaci s dalšími oblastmi v nákupním oddělení ve ŠKODA AUTO a.s. V tomto případě záleží na podniku, do jaké míry by se rozhodl tuto matici rozpracovat.

### 3.2.3 Sestavení matic dle komodit

Matice odpovědností mohou být kromě detailnějších činností či oddělení sestaveny také na základě komodit v liniovém nákupu. Jak bylo již zmíněno v oddíle 2.4 Rozdělení nákupu ve ŠKODA AUTO a.s., liniový nákup se dělí na čtyři oblasti – interiér, exteriér, kovy a elektrika/konektivita. Právě pro tyto čtyři oblasti by mohla být vypracována matice odpovědností, která by zastřešovala veškeré činnosti probíhající mezi těmito oblastmi. Opět by nákupčím usnadnila komunikaci, obzvláště pak novým nákupčím, kteří se ještě těžce orientují na nové pracovní pozici.

V následující tabulce č. 8 je uveden příklad sestavení matice podle komodit.

**Tabulka 8** Příklad RACI matice dle komodity

	Interiér (BI)	Exteriér (BX)	Metal (BM)	Elektrika/konektivita (BC)
<b>Činnost 1</b>	R, A	-	I	C
<b>Činnost 2</b>	-	R, A, C	I	-
<b>Činnost 3</b>	C, I	-	R	A
<b>Činnost 4</b>	-	I	C, A	R
<b>Činnost 5</b>	R	A, I	-	C, I

Zdroj: Autor

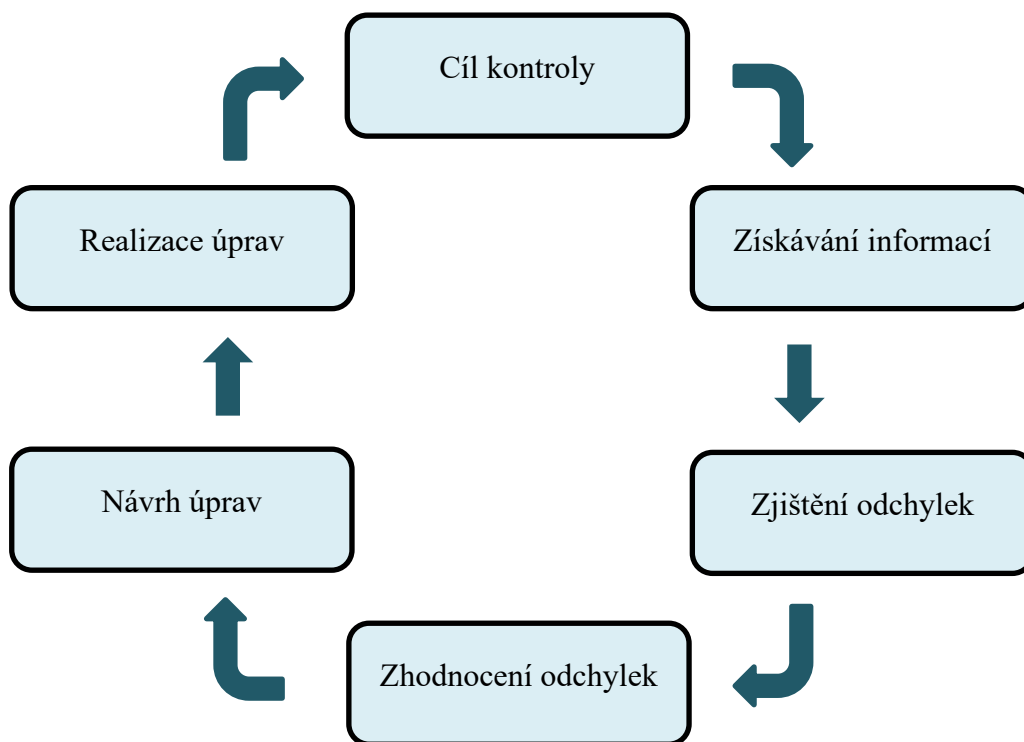
Na základě provedené analýzy současného stavu bylo zjištěno, že hlavní a vedlejší činnosti prováděné v liniovém nákupu se prolínají všemi čtyřmi oblastmi. Z toho důvodu by tato matice odpovědností mohla být vytvořena pro činnosti, které jsou konkrétnější a které nejsou zmíněny v patnácti činnostech v obecné matici odpovědností. Tímto způsobem by došlo k řízení odpovědnosti u činností, které buď nejsou vykonávány často, ale jen nárazově, případně u činností, které se netýkají vyložení nákupu materiálu a komunikace s dodavateli.

### 3.3 Zpětná kontrola a aktualizace

Zavedení RACI matice do běhu podniku vyžaduje, aby byl nastaven systém, který pomůže případně matici odpovědností doplňovat, aktualizovat a kontrolovat. Takový systém bude mít na starosti jedno z oddělení nákupu podniku ŠKODA AUTO a.s., např. systémová podpora oddělení.

Pro kontrolu a aktualizaci matic odpovědností je vhodné dle autora sestavit kontrolní cyklus, který značí, jak provádět kontrolu matice odpovědností. K pravidelné zpětné kontrole by mělo docházet především z toho důvodu, že by matice nemusela být za nějaký čas aktuální, když dojde k určitým změnám v oddělení. Může se jednat o změny v pracovní pozici, změny odpovědnosti pracovníka či celého oddělení. Na základě kontroly může dojít k odhalení, že v matici jsou nedostatky a není aktuální. Právě v tu chvíli by došlo k doplnění informací, které v matici chybí, případně by se aktualizovaly již zapsané informace, aby byly správné.

Na následujícím obrázku č. 9 je znázorněn kontrolní cyklus, který vychází z myšlenky PDCA (Plan, Do, Control, Act) pro aktualizaci matice odpovědností či tabulky periodicity jednotlivých činností v liniovém nákupu.



**Obrázek 9** Kontrolní cyklus RACI matice (Autor)

Prvním krokem kontrolního cyklu je nastavení Cíle kontroly. Záleží na tom, co se konkrétně od kontroly očekává. Zde jsou představeny některé z možných cílů kontroly:

- aktuálnost informací v matici,
- využití matice (zda se matice využívá a má smysl),
- zjištění přínosu matice atd.

Aby byl podnik schopen naplnit cíl kontroly, musí získat informace, které zjistí přímo od pracovníků, kteří využívají danou matici nebo jsou její součástí. Informace se mohou týkat pracovníků, činností či odpovědností. Získány mohou být formou osobního rozhovoru, porady či dotazníku. V této fázi zároveň podnik zjistí, zda byly implementované úpravy efektivní, pokud byl již kontrolní cyklus někdy v minulosti proveden.

Matice odpovědnosti má základní nastavení, ze kterého se vychází, ale postupem času a vývojem jednotlivých oddělení, se mnohou některé části matice změnit. Ve fázi Zjištění odchylek se tedy podnik snaží odhalit odchýlení od původní matice odpovědností či periodicity vykonávaných činností.

V bodě Zhodnocení odchylek porovnává podnik současný stav s původním, zaznamenaným stavem v matici odpovědností, včetně periodicity činností. V tomto bodě je velmi důležité, co podnik měří, aby bylo možné navrhnout adekvátní úpravy, které přinesou zlepšení.

Následně podnik přistoupí k fázi Návrh úprav, který připraví na základě právě zhodnocených odchylek. Návrh úprav pomůže zlepšit matici odpovědností a tabulku periodicity činností, ale hlavně pomůže zlepšit stávající stav celého oddělení podniku.

Realizace úprav spočívá v implementování návrhů do procesu. Využity jsou všechny informace získané v rámci cyklu, které jsou následně uplatněny pro zlepšení.

Cyklus se zhodnotí porovnáním začátečního cíle kontroly s realizovanými úpravami. Cíl by měl být na konci cyklu naplněn, může se však stát, že v průběhu cyklu se objevil jiný, závažnější problém, který nebyl ze začátku očekáván a bylo nutné se s tímto problémem vypořádat.

Pro efektivní kontrolování matic odpovědností je vhodné, aby podnik prováděl kontrolu pravidelně. V prvním roce by měl podnik provádět kontrolu alespoň jednou za půl rok, aby byl schopen v matici odpovědností odhalit případné nesrovnalosti a problémy. Jakmile bude matice upravena a bude odrážet skutečný stav odpovědnosti, může být doplňována dle potřeby jednotlivých oddělení, nicméně alespoň jednou ročně.

### **3.4 Matice odpovědností jako součást adaptačního plánu**

Použití matice odpovědností v podniku může přinést řadu výhod, například jako součást projektového managementu, může být využívána pro jakékoli oddělení v rámci projektů. Pro účely této diplomové práce se jedná o sestavení matice odpovědností v liniovém nákupu.

Nový zaměstnanec, který nastoupí do zaměstnání, by měl získat svůj adaptační plán. Podoba takového adaptačního plánu závisí na pozici, kterou bude zaměstnanec v podniku zastávat. Forma plánu má většinou podobu nějaké brožury či písemných materiálů. V adaptačním plánu by mělo být stanoveno, s čím se zaměstnanec musí seznámit (např. s útvary v podniku, zaměstnanci, systémy apod.), aby pochopil problematiku vykonávané práce. Informace by měly být v plánu zaznamenány systematicky tak, aby na sebe navazovaly a byly pro nového zaměstnance přehledné.

Součástí adaptačního plánu, případně alespoň celkové adaptace na danou pozici, by mohla být matice odpovědností týkající se dané pozice. V rámci této diplomové práce je možné uvést jako příklad pozici specialisty liniového nákupu. Nový zaměstnanec by dostal buď v tištěné podobě, nebo online podobě matici odpovědností. Díky tomu by pracovník mohl mít již od začátku pracovního poměru lepší povědomí o vykonávané pozici, rychleji by pochopil, s kým bude muset nejčastěji komunikovat a jak často se bude danou činností zabývat.

Cílem zavedení adaptačního plánu je rychle seznámit nového pracovníka s pracovní pozicí. Zároveň by se měl podnik snažit vybudovat v novém zaměstnanci kladný přístup

k podniku a vykonávané práci. Propracovaný adaptační plán společně s maticí odpovědností může pozitivně ovlivnit výkon pracovníka v co nejkratším čase.



## 4 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

V této kapitole bude postupně zhodnocen představený návrh z předchozí kapitoly, který se týká posílení odpovědnosti v podniku ŠKODA AUTO a.s. Návrh bude hodnocen z pohledu časové a administrativní náročnosti a v návaznosti na to bude také hodnocena pravidelná kontrola a aktualizace daného návrhu. Návrh, konkrétně zavedení matice odpovědností do podnikového procesu je také možné hodnotit ve vazbě na nefinanční ukazatele. Implementaci matice odpovědností v podniku lze zhodnotit z hlediska lean managementu – muda. I toto zhodnocení bude v této kapitole představeno.

### 4.1 Zhodnocení časové a administrativní náročnosti zavedení matice odpovědností

Ve velkých podnicích, jako je právě ŠKODA AUTO a.s., ve kterých je vysoký počet pracovníků, je využití řízení odpovědnosti dobrým řešením z důvodu posílení odpovědnosti. Především pak v odděleních, ve kterých je více než sto zaměstnanců. Takovým oddělením je právě již zmíněný liniový nákup, na který se tato diplomová práce zaměřuje. Rozdělení odpovědnosti může být v takovém rozsahu bez zavedení systému velmi nepřehledné a komplikované a pro nového zaměstnance může být velmi složité se v začátcích pracovního poměru orientovat v jednotlivých procesech.

Velkým problémem v takto velkých podnicích je dle Vymětala (2008) komunikační šum. Tento jev negativně ovlivňuje komunikaci, protože dochází ke zkreslení jednotlivých informací. Příklady vzniku komunikačního šumu jsou:

- špatná formulace požadavku,
- špatné pochopení požadavku,
- využití prostředníka,
- nesmyslné přesouvání odpovědností na jiného pracovníka.

Vznik těchto problémů pak ovlivňuje celou komunikaci v rámci oddělení i mezi nimi. Může k tomu docházet tehdy, kdy pracovník neví, s kým má požadavek konzultovat či koho by měl o dané činnosti informovat. Také se může stát, že je informace předána nesrozumitelně či nejasně a daný pracovník pochopí informaci špatně. Využití prostředníka představuje skutečnost, že pracovník neví, koho by měl konfrontovat se svým požadavkem a využívá k tomu jiného, častokrát nekompetentního pracovníka, který informaci předává dál. Tím se informace může pozměnit či získat úplně jiný smysl. Dalším problémem komunikačního

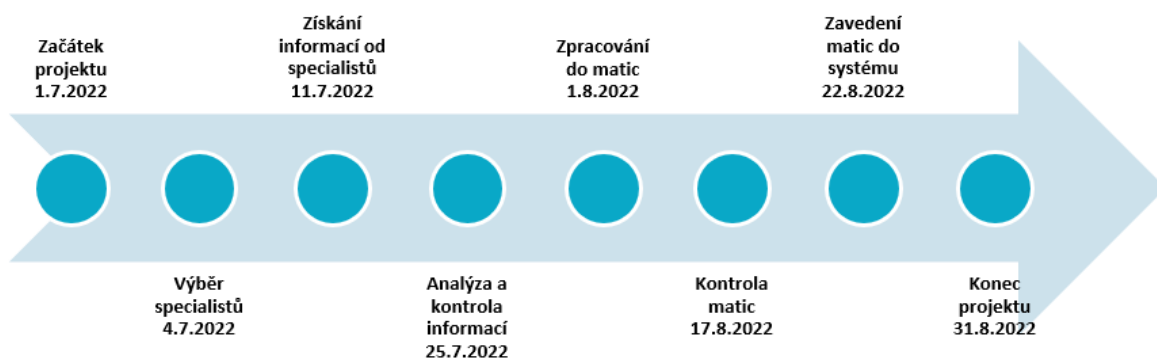
šumu může být také přesouvání odpovědnosti na jiného kolegu v oddělení, který to přesune na dalšího a ten opět na dalšího, protože neví, kdo je za činnost odpovědný.

Celá problematika komunikačního šumu způsobuje podniku vysokou administrativní i časovou náročnost, a především je zbytečně plýtváno podnikovými zdroji. V případě, že se podnik dostane do této fáze, je nutné ji řešit co nejdříve.

Dalším problémem v komunikaci a spolupráci mezi odděleními může být, když spolu pracovníci nejednají věcně a stručně. Jakékoli obcházení problému a oddalování jeho řešení, případně zatajování problému způsobuje neefektivitu a promarněný čas, který mohl být využit jinak.

Aby bylo těmto problémům co nejvíce zabráněno, měl by podnik ŠKODA AUTO a.s. využít princip řízení odpovědnosti pomocí matice odpovědností, např. RACI matice, která je v návrhové části práce zmíněna v tabulce č. 4. Aby již nedocházelo k poruchám komunikace, je odpovědnost a spolupráce mezi jednotlivými odděleními zaznamenána danými písmeny a pracovník tak jednoduše zjistí, za jaké činnosti je zodpovědný, s kým je potřebné činnost konzultovat, jaké oddělení či pracovníka o provedení činnosti informovat. Nedochází tedy ke komunikaci s prostředníkem a čas využitý k řešení daného problému je nižší.

Na obrázku č. 10 je znázorněna časová osa zavedení matic do systému. V podniku ŠKODA AUTO a.s. je dle přílohy A oddělení Globální řízení série nákup, které se zabývá novými systémy v podniku a jejich zavedením, tedy i maticemi odpovědností v liniovém nákupu.



**Obrázek 10** Časová osa zavedení matic do systému (Autor)

Zavedení matice odpovědností je z hlediska časové náročnosti ze začátku složitější. Časový odhad ve dnech je dle autora od 1.7.2022 do 31.8.2022, celkem tedy 42 pracovních dní. Je důležité zmínit, že pracovník má svoji běžnou každodenní agendu, které se bude muset věnovat stále. Celkem za tyto dva měsíce odpracuje pracovník 336 hodin. Zhruba třetinu času

mu zabere zavedení nového systému, tedy 112 hodin. Dovolena v tomto případě není brána v potaz.

Administrativní náročnost se bude odvíjet od stráveného času na celém projektu zavedení matic a hodinové mzdě daných pracovníků ze systémové kontroly. Výpočet bude proveden pro jednoho z nich. Mzda administrativního pracovníka ve ŠKODA AUTO a.s. dle Kurzy.cz (2022) se pohybuje v rozmezí 30 200–47 300 Kč. Průměrná mzda je tedy 38 750 Kč. V následující tabulce č. 9 jsou uvedeny informace potřebné pro výpočet administrativní náročnosti.

**Tabulka 9** Informace pro výpočet administrativní náročnosti

Počet pracovních dní v červenci	19
Počet pracovních dní v srpnu	23
Celkový počet pracovních hodin za červenec a srpen	336
Průměrný počet pracovních hodin za měsíc	168 hodin
Průměrná hodinová mzda administrativního pracovníka ve ŠKODA AUTO a.s.	$38750/168 = 231$ Kč
Odhad časové náročnosti v hodinách	112

Zdroj: Autor

Administrativní náročnost, vypočítaná z výše uvedených dat, je pro dva měsíce určené pro zavedení systému pro jednoho pracovníka celkem 25 872 Kč. Pro výpočet byla použita data průměrné hodinové mzdy administrativního pracovníka ve ŠKODA AUTO a.s. a odhad časové náročnosti v hodinách.

V závislosti na počtu pracovníků, kteří by se na tomto projektu podíleli, by se administrativní náklady zvýšily. Výše administrativních nákladů je však odhadnuta bez braní ohledu na výši odměn za dokončení projektu či práci přesčas. Tyto aspekty by pravděpodobně ještě navýšily administrativní náklady celého projektu.

## 4.2 Zhodnocení efektivity zavedení matic odpovědností

Pro zhodnocení efektivity zavedení matic odpovědností je rozhodně vhodné zavést hodnocení dle nefinančních ukazatelů, které podniku přinesou informace o tom, zda jsou matice účinné a plní svoji roli v podnikovém procesu.

Zhodnocením, které může být pro podnik vhodným, je zhodnocení efektivity a účinnosti zavedeného systému. Toho je možné docílit pomocí metrik, které se využívají k měření

podnikového procesu. Dle Parmentera (2019) se jedná např. o klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), které měří, jakým způsobem daný proces funguje a zda plní definované cíle. S pomocí tohoto systému hodnocení je možné měřit a sledovat úspěch daného procesu v podniku, aby bylo možné ho dále zlepšovat.

Zavedení matic je také možné hodnotit z hlediska výkonnosti pomocí systému strategického plánování a řízení balanced scorecard. Dle Balanced Scorecard Institute (2022) se tento systém používá v případě, kdy chce podnik měřit a sledovat pokrok směrem ke strategickým cílům. Největší výhodou implementace systému je viditelné propojení mezi projekty a programy, strategickými cíli, KPI a misí a vizí podniku.

### **4.3 Zhodnocení pravidelné kontroly a aktualizace**

Cílem matic odpovědností využívaných v podniku je graficky znázornit aktuální rozdělení odpovědnosti mezi pracovníky a tím posílit odpovědnost a její efektivitu. Aby byl tento cíl naplněn, musí podnik provádět pravidelnou kontrolu zpracování matic a následně doplňovat matice aktuálními informacemi.

Kontrola matic by měla být pravidelná hlavně proto, aby mohly být matice a časové harmonogramy, které zaznamenávají periodicitu vykonávaných činností v matici, upraveny v závislosti na uskutečněných změnách v oddělení či mezi nimi. Mohou být doplněny nové činnosti např. v souvislosti s výrobou nových automobilů či jména nových pracovníků a nově vzniklých oddělení.

Pro zjištění, zda byla kontrola provedena správně, je důležité zhodnotit, jestli byly dodrženy tyto parametry:

- uskutečnění kontroly – zda proběhla, či neproběhla,
- termín kontroly – zda byl dodržen či nedodržen,
- předmět kontroly – co bylo kontrolováno,
- druh kontroly – jednorázová/pravidelná,
- důvod kontroly – ověření aktuálnosti dat,
- osoba pověřená kontrolou,
- cíl kontroly – splněn/nesplněn.

Pravidelná kontrola je hodnocena na základě toho, zda byl naplněn cíl kontroly, který, jak bylo již zmíněno, bude ve většině případů formulován jako: Doplnění aktuálních informací do matic odpovědností a časového harmonogramu. Pokud budou tyto dokumenty odrážet skutečný stav odpovědnosti, může být hodnocena i její aktualizace.

V prvním roce by měl podnik provádět kontrolu alespoň jednou za půl roku pro úpravu nesrovnalostí z důvodu, že se jedná o novou aktivitu v rámci podniku. Provedení kontroly může být tedy také srovnáváno s již proběhlou kontrolou z minulého pololetí, což pomůže nastavit systém kontroly, který se časem ustálí a sjednotí.

#### 4.4 Zhodnocení z pohledu lean managementu

Lean management se zabývá eliminací plýtvání zdroji v podniku v rámci podnikových procesů. Aplikace lean managementu je v současnosti běžnou praktikou, jelikož pomáhá podniku snižovat náklady a optimalizovat zdroje, což vede ke zvýšení zisku.

Podle Mišúna (2021) se rozlišuje sedm forem plýtvání, tzv. muda, které budou blíže představeny a vztaženy k problematice řízení odpovědností a komunikace mezi odděleními. V podniku probíhá mnoho nevhodných činností, které nejsou příznivé pro efektivitu pracovního procesu. Formulace sedmi forem plýtvání může podniku ukázat, k jakému plýtvání v jednotlivých aktivitách dochází a také to, že mnoho aktivit nemá žádnou hodnotu pro koncového zákazníka. Mišún (2021) navíc říká, že aktivit, které mají reálnou hodnotu pro koncového zákazníka, je úplně minimum v pracovním procesu.

V oddělení liniového nákupu ve ŠKODA AUTO a.s. v závislosti na odpovědnost a komunikaci také může docházet k plýtvání zdrojů. Výhodou lean managementu, konkrétně sedmi forem plýtvání je, že je možné je aplikovat v jakémkoli oddělení či k jakýmkoli aktivitám.

V následující tabulce č. 10 je z pohledu lean managementu vyjmenováno sedm forem plýtvání a k nim přiřazené možné druhy plýtvání dle Mišúna (2021) v oddělení liniového nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.

**Tabulka 10** Sedm forem plýtvání v liniovém nákupu ŠKODA AUTO a.s.

1. Sklad	Nadměrné množství kancelářských potřeb na skladě, nevyužívané softwary a licencované programy
2. Čekání	Čekání na odpověď z jiného oddělení nebo na souhlas či podpis vedení
3. Defekty	Špatně provedený průzkum a sběr dat v rámci oddělení či od dodavatelů/zákazníků
4. Nadvýroba	Velké množství dokumentů, které je nutné vyplnit a přeposlat jinému oddělení, aby mohli svoji činnost dokončit, případně posílání mnoho emailů

5. Pohyb	Pracovní prostředí je špatně sestaveno, mnoho schůzek, náročné hledání informací
6. Transport	Snaha realizovat více úkolů na jednou, přepínání pozornosti, rušení od kolegů
7. Přeprosování	Nedostatečná delegace odpovědnosti, pro méně podstatné úkoly je potřebný souhlas vedení

Zdroj: Autor s využitím dat dle Mišúna (2021)

Zavedení nového prvku v systému odpovědností (RACI matice) pomůže omezit následující plýtvání:

- Čekání

Díky jasně stanoveným vazbám v RACI matici pro liniový nákup, popřípadě v podrobnějších maticích pro jednotlivé útvary, je vyobrazena návaznost jednotlivých členů a jejich návaznost k dané činnosti. Tudíž by zde nemělo docházet k výraznějším prodlevám z důvodu povědomí o konkrétní osobě. Zaměstnanec ví, za kým má s daným požadavkem jít.

- Defekty

Tento druh plýtvání bude značně omezen, a to díky přítomnosti kontrolního cyklu RACI matice, který je ze začátku nastavený na půlroční periodicitu a po prvním roce po implementaci matice je kontrolní cyklus použit alespoň jednou ročně. Kontrolní cyklus odhalí vzniklé defekty, na základě nichž jsou nastaveny nápravná opatření.

- Nadvýroba

U tohoto druhu plýtvání je velká šance, že pomůže ke snížení množství dokumentů a poslaných emailů. Nový prvek v systému odpovědnosti dopomůže k vyjasnění návazností spolupracovníků v oddělení, nebo mimo něj.

- Pohyb

Plýtvání u tohoto bodu bude značně sníženo díky RACI matici, která jednoznačně stanoví osoby, které jsou propojeny pro danou činnost. Dojde k zefektivnění hledání osob, které jsou pro danou činnost stěžejní a je nutné se s nimi poradit či předat informaci.

- Transport

RACI matice jasně stanovuje pro dané pracovní oddíly a činnosti pracovníky, čímž dojde k minimalizaci rušení pozornosti od kolegů z důvodu doptávání informací ohledně odpovědností. Také je jasně stanoveno, na co se má každý zaměstnanec uvedený v RACI matici zaměřit, co je a co není jeho odpovědnost.

- Přeprosování

Tento druh plýtvání bude snížen díky jasně stanovené struktuře osob, které jsou napojené na danou činnost. Již nebude potřebné, aby byla každá činnost odsouhlasena vedením či nadřízeným, protože z matice odpovědností jasně vyplývá, kdo je odpovědný za vykonání činnosti.

Matice odpovědností je ideální způsob, jaký může podnik pro zlepšení komunikace a snížení plýtvání s časem, použít. Aby bylo rozdělení odpovědnosti skutečně efektivní, je potřebné vycházet z obecné matice odpovědností, avšak ta pro takto velké oddělení nestačí. Je důležité, aby podnik vytvořil dílčí matice odpovědností, které se liší v detailech. Struktura těchto matic se odvíjí od potřeb podniku.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala problematikou odpovědnosti v oddělení nákupu ve ŠKODA AUTO a.s. Cílem této diplomové práce bylo, na základně analýzy současného stavu podniku, posoudit, do jaké míry se podnik aktuálně zabývá řízením odpovědnosti a vytvořit návrh řešení pro změnu současného stavu. Nastavením vhodného systému řízení odpovědnosti může podnik zefektivnit procesy v jednotlivých odděleních a posílit odpovědnost napříč podnikem při využití daných opatření.

V první kapitole byly vymezeny teoretické pojmy týkající se základních informací nákupu, odpovědnosti a organizace v podniku a také celkového procesu nákupu v podniku. Dále byly představeny také různé nákupní strategie, které jsou v podnicích využívány a nákupní marketingový mix pro ucelení problematiky.

Druhá kapitola byla zaměřena na analýzu současného stavu v podniku ŠKODA AUTO a.s. Nejprve byly představeny základní informace o podniku a následně se autor zabýval organizací procesů v podniku, kde zjišťoval, jakým způsobem je odpovědnost v současnosti v podniku řešena a zaznamenávána. Následně bylo v této kapitole uvedeno rozdělení oddělení nákupu podniku ŠKODA AUTO a.s. a bylo vybráno jedno z nich, konkrétně liniový nákup, pro další analýzu. Pro zjištění informací o odpovědnosti byl v tomto oddělení proveden expertní rozhovor se specialistou liniového nákupu. Současný stav byl následně autorem kriticky zhodnocen.

Ve třetí kapitole byl představen návrh vycházející z provedené analýzy ve druhé kapitole. V návaznosti na expertní rozhovor byla vytvořena obecná matice odpovědností pro liniový nákup. Současně s tím byla představena také periodicita činností prováděných v liniovém nákupu. Pro další použití autor navrhl příklady dílčích matic odpovědností pro posílení řízení odpovědnosti a také systém zpětné kontroly a aktualizace. Zároveň byla představena možnost implementace matic odpovědností do adaptačního plánu v liniovém nákupu.

Čtvrtá kapitola byla zaměřena na zhodnocení návrhu řešení pro změnu současného stavu. Zavedení matic do systému bylo zhodnoceno nejprve z pohledu administrativní a časové náročnosti. Následně byly představeny nefinanční ukazatele, podle kterých je možné zhodnotit efektivnost a účinnost zavedení matic. Dále byla krátce zhodnocena kontrola a aktualizace matic odpovědností a na závěr byl systém zavedení matic zhodnocen z pohledu lean managementu.



## POUŽITÁ LITERATURA

BAKER, Tim, ©2019. What Is Global Sourcing? *Axia Sourcing* [online]. Santa Clarita: Axia Sourcing. [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: <https://axiasourcing.com/2019/04/16/what-is-global-sourcing/>

BALANCED SCORECARD INSTITUTE, ©2022. Balanced Scorecard Basics. *Balanced Scorecard Institute* [online]. Cary: Balanced Scorecard Institute. [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>

BAXTER, Rod, 2015. *Operational Excellence Handbook: A Must Have for Those Embarking On a Journey of Transformation and Continuous Improvement*. Morrisville: Lulu Press, Inc. ISBN: 978-13-291-8432-9

CFI EDUCATION, ©2021. Make-or-buy decision. *CFI Education* [online]. Vancouver: CFI Education Inc. [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/make-or-buy-decision/>

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4275-5

GUNASEKARAN, Angappa, 1999. Just-in-time Purchasing: An investigation for research and applications. *International Journal of Pruduction Economics. Volume 59, Issues 1-3*, 77-84. ISSN: 0925-5273

GROS, Ivan, Stanislava GROSOVÁ, 2006. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: VŠCHT. ISBN: 80-7080-598-6

HENDL, Jan, 2012. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, s.r.o. ISBN: 978-80-262-0219-6

KAPLAN et al., 2007. *Firemní nákup a e-aukce*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-2002-9

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení. Teorie pro praxi 2. vydání*. Praha: C. H. Beck. ISBN: 978-80-717-9453-0

KLOEPFEL, ©2019. Sourcing from A to Z: Strategies, Effects and Risks [online]. Düsseldorf: Kleopfel Group. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://www.kloepfel-magazin.com/en/kloepfel-group/sourcing-from-a-to-z-strategies-effects-and-risks-2352/>

KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-3983-0

KURZY.CZ, ©2022. ŠKODA AUTO a.s. – nabídka práce, průměrné platy a mzdy. *Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://prace.kurzy.cz/skoda-auto-as-00177041-firma/?fbclid=IwAR30wk2KS-loeJhpwRpw0EjtRhSIpTIqGM334GQ1IezKMs61FCfKw2ExIkw>

LUKOSZOVÁ, Xenie, 2004. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, a.s. ISBN: 80-251-0174-6

- MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila Presová, 2015. *Světové standardy projektového řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-5321-8
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-1911-5
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KOPECKÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5316-4
- MIRANDA Dana, Rob WATTS, ©2022. What Is A RACI Chart? How This Project Management Tool Can Boost Your Productivity. *Forbes Media LLC* [online]. New York: Forbes Media LLC [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/advisor/business/raci-chart/>
- MISŮN, Peter, ©2021. „7 Wastes“ Leanu. *LinkedIn.com* [online]. Sunnyvale: LinkedIn [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/pulse/7-wastes-leanu-peter-mi%C5%A1%C3%BAn>
- MONCZKA et al., 2010. *Purchasing & supply chain management*. Andover: Cengage Learning EMEA. ISBN: 978-1-4080-1744-9
- PARMENTER, David, 2019. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. ISBN: 978-11-196-2079-2
- POWELL, J. Daryl, 2018. Kanban for Lean Production in High Mix, Low Volume Environments. *IFAC-PapersOnLine. Volume 51, Issue 11*, 140-143. ISSN: 2405-8963
- SYNEK, Miloslav et al., 2010. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck. ISBN: 978-80-7400-336-3
- ŠKODA AUTO, ©2021. Grand ŠKODA stromky. *ŠKODA AUTO a.s.*, [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s. [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/grant-skoda-stromky>
- ŠKODA AUTO, ©2022a. Historie společnosti. *ŠKODA AUTO a.s.*, [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s. [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://heritage.skoda-auto.com/cs/vyvoj-loga/historie-spolecnosti/>
- ŠKODA AUTO, 2022b. *Interní materiály*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s.
- ŠKODA AUTO, ©2022c. O společnosti. *ŠKODA AUTO a.s.*, [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s. [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/>
- ŠKODA AUTO, ©2022d. Vyjádření k obchodní činnosti koncernu Volkswagen v Rusku. *ŠKODA AUTO, a.s.*, [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2022-03-03-vyjadreni-k-obchodni-cinnosti-koncernu-volkswagen-v-rusku>
- ŠKODA AUTO, ©2022e. Vyjádření ŠKODA AUTO k aktuální situaci na Ukrajině. *ŠKODA AUTO a.s.*, [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/novinky/novinky-detail/2022-03-01-vyjadreni-spolecnosti-skoda-auto-k-aktualni-situaci-na-ukrajine>

ŠKODA AUTO, ©2020a. Kde všude je ŠKODA AUTO doma. *ŠKODA AUTO*, [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/modely-cs/kde-vsude-je-skoda-auto-doma/>

ŠKODA AUTO, ©2020b. Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2019/20. *ŠKODA AUTO a.s.*, [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s. [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: [https://cdn.skoda-storyboard.com/2021/07/210713\\_Zprava-o-trvale-udrzitelnem-rozvoji-2019-2020\\_.pdf](https://cdn.skoda-storyboard.com/2021/07/210713_Zprava-o-trvale-udrzitelnem-rozvoji-2019-2020_.pdf),

TAHAL, Radek a kolektiv, 2017. Marketingový výzkum. Postup, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-271-0206-8

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

TOMEK, Jan, Jiří HOFMAN, 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press. ISBN: 80-85943-73-5

THE ENERGY AND RESOURCES INSTITUTE, 2009. *Sustainable Building – Design Manual: sustainable building design practices*. Nové Dílí: The Energy and Research Institute. ISBN: 987-81-799-3053-3

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-2614-4

ZDRAŽILOVÁ, Dana a kol., 2010. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání*. Praha: C. H. Beck. ISBN: 978-80-7400-192-5

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b>	RACI matice .....	15
<b>Tabulka 2</b>	Základní informace o expertním rozhovoru.....	43
<b>Tabulka 3</b>	Struktura expertního rozhovoru .....	44
<b>Tabulka 4</b>	RACI matice .....	48
<b>Tabulka 5</b>	Periodicita vykonávaných činností .....	50
<b>Tabulka 6</b>	Příklad RACI matice dle činností .....	51
<b>Tabulka 7</b>	Příklad RACI matice dle nákupního oddělení .....	52
<b>Tabulka 8</b>	Příklad RACI matice dle komodity.....	53
<b>Tabulka 9</b>	Informace pro výpočet administrativní náročnosti .....	59
<b>Tabulka 10</b>	Sedm forem plýtvání v liniovém nákupu ŠKODA AUTO a.s.....	61

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b>	Základní podnikové činnosti (Autor).....	11
<b>Obrázek 2</b>	Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí (Tomek a Hofman, 1999, s. 23) .....	18
<b>Obrázek 3</b>	Státy vyrábějící vozy ŠKODA AUTO a.s. (ŠKODA AUTO a.s., 2020a).....	31
<b>Obrázek 4</b>	Strategie udržitelnosti 2025 – CSR (ŠKODA AUTO a.s., 2020b) .....	32
<b>Obrázek 5</b>	Postup pro přiřazení odpovědnosti (Autor).....	35
<b>Obrázek 6</b>	Grafické znázornění jednotlivých kroků v procesu (Autor) .....	36
<b>Obrázek 7</b>	Rozdělení oddělení nákupu ŠKODA AUTO a.s. (ŠKODA AUTO a.s. 2022b)..	38
<b>Obrázek 8</b>	Vytížení nákupčího v rámci komunikace (ŠKODA AUTO a.s. 2022b).....	42
<b>Obrázek 9</b>	Kontrolní cyklus RACI matice (Autor) .....	54
<b>Obrázek 10</b>	Časová osa zavedení matic do systému (Autor) .....	58

## SEZNAM ZKRATEK

CPO	Ředitel nákupu
CSR	Corporate social responsibility
JIT	Just in time
PDCA	Plan, do, control, act
RACI	Responsible, accountable, consulted, informed
TQM	Total quality management
WBS	Work breakdown structure

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A** Organizační struktura nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.

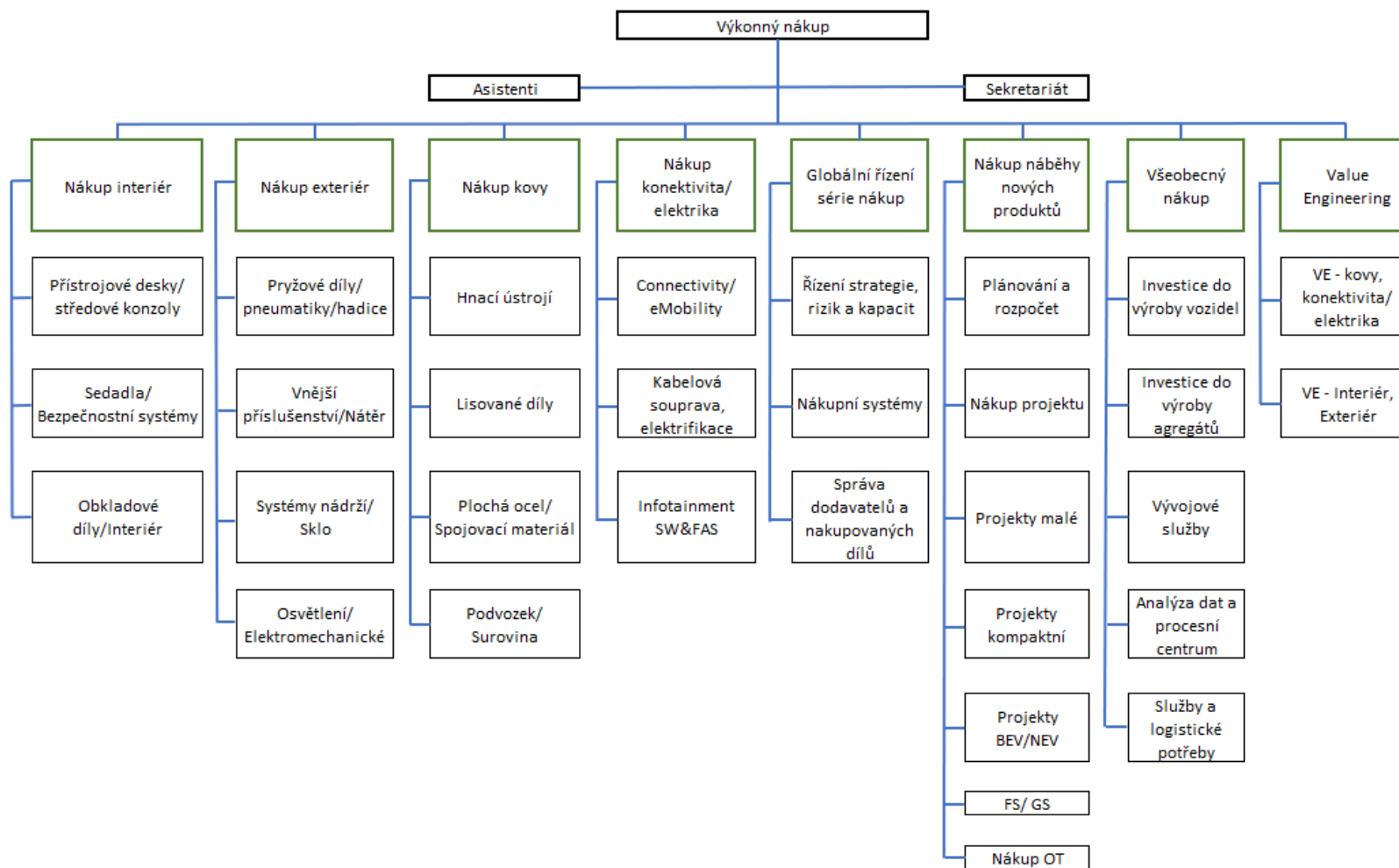
**Příloha B** Popis procesu Ověření nákupních cen a podmínek

**Příloha C** Expertní rozhovor se specialistou liniového nákupu ŠKODA AUTO a.s.





**Příloha A** Organizační struktura nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.



Zdroj: ŠKODA AUTO a. s. (2022b)

## Příloha B Popis procesu Ověření nákupních cen a podmínek

ŠKODA AUTO a.s.

### Popis procesu

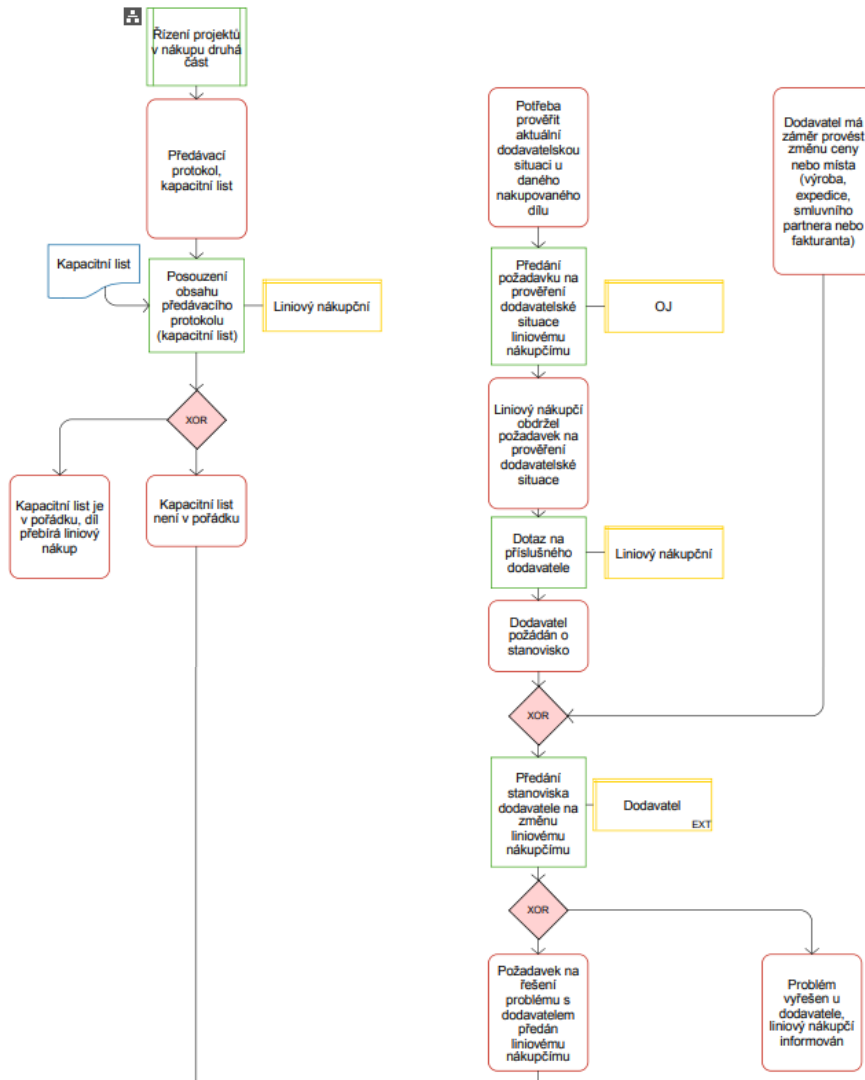
Prozessbeschreibung / Process Description

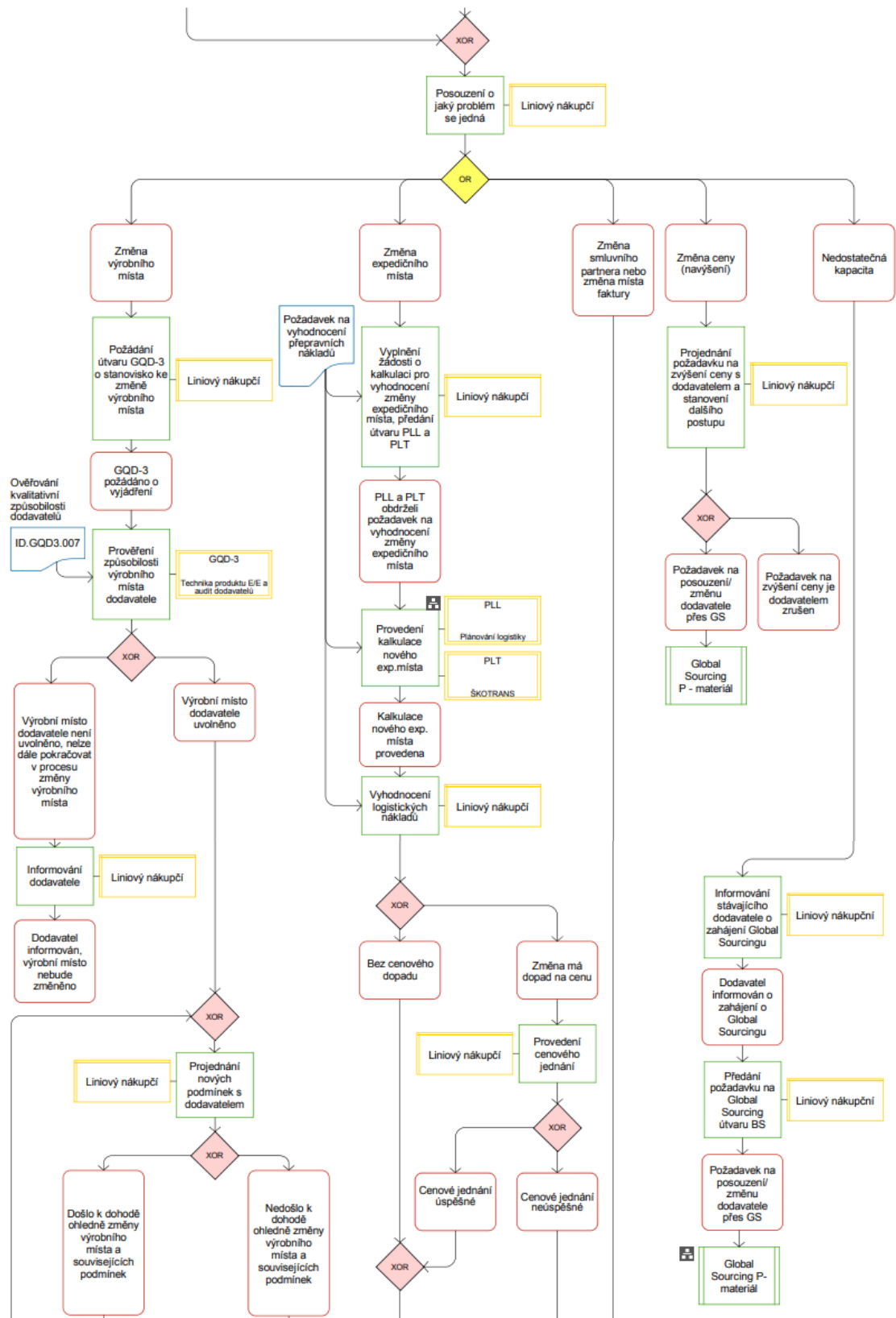
PP.1.207

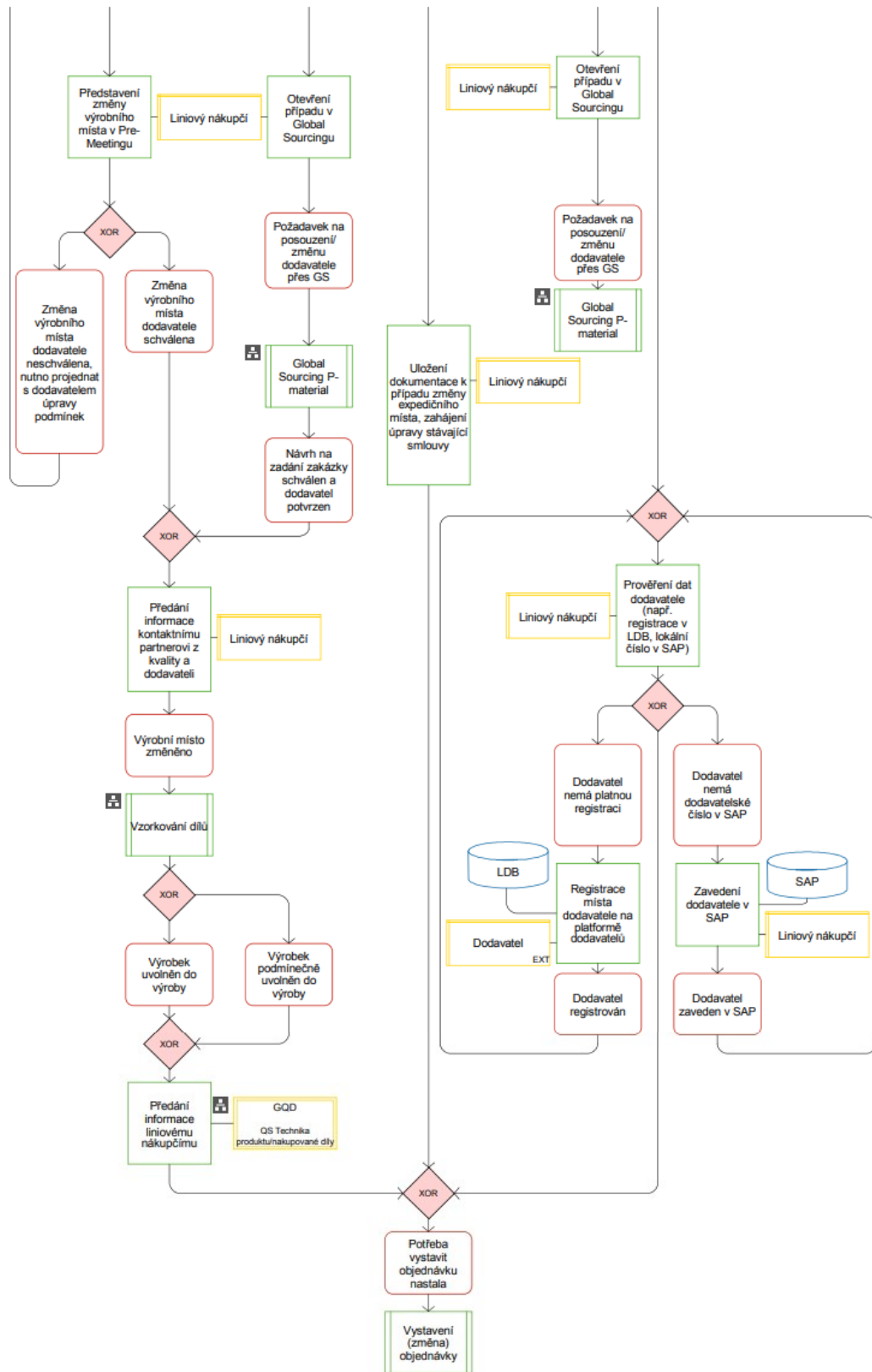
Vlastník: Inhaber/ Owner:	BS	Platí od: Gültig ab/ Valid from:	01.10.2018
Schválil: Freigegeben/ Approved by:	Pavel Veselý	Platnost poznámky od: Bemerkung gültig ab/Note valid from:	-
Zpracoval: Erstellt/ Issued by:	Machač/ 734 298 217	Nahrazuje: Ersetzt/ Replaces:	-
Za GGP: Für GGP/ For GGP:	Optlová/ 734 299 221		
Působnost: Wirkungsbereich/ Scope:	Pro všechny vedoucí OJ a jimi určené zaměstnance		

### Ověření nákupních cen a podmínek

Úroveň: 4	Ověření nákupních cen a podmínek	SKODA AUTO
Verze procesu: 01.00	Platnost od: 1.10.2018	Odborný zpracovatel: Machač/ 734 298 217 Optlová/ 734 299 221
Status modelu: uvolněný		Vlastník procesu: BS
Účel procesu		PP.1.207







## **Příloha C** Expertní rozhovor se specialistou liniového nákupu ŠKODA AUTO a.s.

Dobrý den,

Rád bych Vás přivítal na dnešním online setkání, které je realizováno z důvodu analýzy v rámci mé diplomové práce s názvem Odpovědnosti v oddělení nákupu ŠKODA AUTO a.s. Metoda, zvolená pro toto setkání, se nazývá expertní rozhovor, jehož cílem je získat informace týkající se odpovědností za jednotlivé činnosti v liniovém nákupu v podniku. Zároveň se v rozhovoru zaměříme na to, jak často jsou dané činnosti vykonávány.

Rozhovor bude trvat zhruba 45 minut. Souhlasíte s tím, že bude celý rozhovor nahráván pro účely mé diplomové práce?

*Ano, souhlasím.*

Slyšíte mě dobře?

*Ano slyším.*

Pokud byste měl jakýkoli problém s připojením, či byste mi nerozuměl, neváhejte mě zastavit, rád vám otázku zopakuji. Kdybyste v průběhu rozhovoru chtěl cokoli dodat, určitě můžete. Máte prosím nějaké otázky, než zahájíme samotný rozhovor dle scénáře?

*Nemám, můžeme se pustit do rozhovoru.*

Nejprve bych vás poprosil, abyste se krátce představil a uvedl, jakou pozici v podniku zastáváte a co je Vaší náplní práce.

*Zastávám pozici specialisty nákupu na oddělení BC v týmu BC2. Jedná se o oddělení nákup, elektrika a konektivita. Specializují se na nákup kabelových svazků a další elektroniku vozu. To, co nás nejvíce zaměstnává jsou kabelové svazky, které se používají do sedaček, do nárazníků a dalších částí vozů. Dále také kabelové svazky do motorů. Ve ŠKODA AUTO, a.s. pracuji šest let a jeden rok jsem strávil ve Volkswagen*

Děkuji Vám za představení.

V rámci oddělení liniového nákupu je 15 činností liniového nákupčího, přičemž 4 jsou hlavní a 11 jich je vedlejších. Nyní se vás na každou z nich zeptám. Rád bych se od vás dozvěděl:

- kdo je za danou činnost zodpovědný,

- kdo ručí za správnost vykonané činnosti a její efektivitu,
- s kým musí být provedení činnosti konzultováno,
- kdo musí být o provedení činnosti informován,
- jak často je daná činnost vykonávána liniovým nákupčím.

V některých případech se může jednat i o více pracovníků, což není problém. Je to srozumitelné, máte nějaké otázky?

### **Hlavní činnosti:**

#### 1. Projednávání a optimalizování cen nakupovaných dílů

*Co se týká cen, za ty je vždy zodpovědný nákupčí. Nákupčí je zodpovědný za to, aby ta cena byla co nejlepší, aby ji měl správně ve všech systémech a aby všechno bylo v pořádku. Za správnost činnosti ručí nákupčí. Zároveň za efektivitu a správnost ručí samozřejmě vedoucí nákupu. Ceny nejsou konzultovány s nikým, ty si řeší nákupčí sám. O projednávání cen by měl mít informace Controlling, který informace získává automaticky pomocí systému. Při optimalizování cen a jejich změn pak informujeme účetní oddělení.*

*Činnost je vykonávána nonstop, protože je hlavním cílem nákupčího získat lepší cenu. To znamená, že každý den.*

#### 2. Zajišťování kapacity u dodavatelů

*Za tuto činnost je také zodpovědný nákup, to jste vlastně teď zmínil dvě nejvýznamnější činnosti, které má nákupčí na starosti. Za správnost a efektivitu dané činnosti ručí také nákupčí, který musí mít zajištěnou kapacitu. Sjednání kapacity musí být konzultováno s výrobou, protože nákupčí musí vědět, jak plánuje vyrábět vozy. Informováno musí být celé nákupní oddělení, dále výroba, plus také musí být informována logistika.*

*Tato činnost není vykonávána zas tak často, řekl bych zhruba jednou ročně.*

#### 3. Vyřizování a zpracovávání změnových řízení u nakupovaných dílů

*Opět je za to odpovědný nákupčí a má společnou odpovědnost i projektový nákup, protože ti zpracovávají technické změny, plus je za to odpovědná i technika. Za správnost ručí hlavně nákupčí a dále pak technika, aby změna byla jasná a popsána tak, jak má být. Musí to být konzultováno s projektovým nákupem a controllingem, který má u všech změn má indikaci, kolik to bude stát a pokud ta nabídka dodavatele odpovídá, tak je to v pořádku a může být cena schválena. V rámci změnové komise jsou informovány všechny oblasti – logistika, výroba, technický úsek.*

*Činnost je vykonávána týdně.*

#### 4. Projednávání a optimalizování nákladů a cen u nových dílů

*Nákup je za danou činnost odpovědný ve spolupráci v oddělení Value Engeneering, protože oni kalkulují cenu dílu, kolik by měl stát s ohledem na lokalitu, mzdovou situaci v dané zemi apod. Za správnost ručí také obě oddělení. Konzultace bych viděl taky maximálně v rámci nákupu a u náročnějších dílů také technika a kvalita, protože kvalita nehledí jen na cenu, ale také na to, aby optimalizace cen byla v souladu s kvalitativními požadavky. Informování o tom budou kolegové na projektovém nákupu, controlling a také o tom bude vědět technika.*

*Činnost je vykonávána zhruba na měsíční bázi.*

#### **Vedlejší činnosti:**

##### 5. vytváření business plánu a vyhodnocení výkonu nákupu

*Zodpovědný je za tuto činnost nákupčí a jeho vedoucí, tedy nákupní oddělení. Za správnost ručí také nákupní oddělení a konzultace probíhají také jen v rámci nákupu. Nikdo další o tom kromě nákupu informovaný není.*

*Činnost je vykonávána zhruba měsíčně.*

##### 6. vypracování odhadů potřebných investic pro nové díly a jejich nákladů ve spolupráci s projektovým nákupem,

*Zodpovědným úsekem za vypracování odhadů je Value Engeneering, protože mají větší technické know how. Za správnost ručí také Value Engeneering, samozřejmě ve spolupráci s nákupem. Bude to konzultováno v rámci Value Engeneering a Projektového nákupu, kteří mají na starosti projekt a kde se investice a jejich změny musí schválit.*

*Co se týče toho, jak často je tato činnost vykonávána, tak bych řekl zhruba jednou za půl roku.*

##### 7. zpracování účetní a cenové difference a její hodnocení v systému SAP,

*Pod tím si představuji to, když dostaneme z účetního oddělení, že byla změněna cena, takže za to opět je zodpovědný nákupčí, protože on musí mít správně ceny zadané v systému. Za správnost ručí tedy nákupní oddělení. Konzultováno je to s účetním oddělením. Účetní oddělení je o tom samozřejmě také informováno a pak také kolegové z controllingu.*

*Činnost by neměla být vykonávána moc často, ale reálně se to děje zhruba čtvrtletně.*

##### 8. evidence hodnocení dodavatelů,

*Dodavatel je hodnocen z více úhlů. Hodnocení se dodavatel z pozice nákupu, techniky, kvality a logistiky. Nákup je v největším kontaktu s dodavateli, takže dává celou evidenci do kupy a tím pádem ručí za správnost činnosti. Konzultováno je to s jednotlivými oblastmi, protože pohled na dané dodavatele je někdy odlišný. Informování jsou také tyto oblasti.*

*Činnost je vykonávána cca jednou ročně.*

##### 9. evidence poptávkových řízení Global Sourcingu a Forward Sourcingu,

*Zodpovědní za evidenci poptávkových řízení je nákup a pak také projektová nákup, protože tam je tým, který se zabývá čistě poptávkami a jejich evidencí. Za správnost této činnosti ručí pak liniový nákup ve spolupráci s projektovým nákupem. Konzultace probíhá maximálně v rámci těchto dvou oddělení, spíše více projektový nákup konzultuje s nákupem. V případě evidence není informován nikdo.*

*Činnost je vykonávána na měsíční bázi.*

10. dokumentace události o vývoji trhu,

*Nákup sleduje trh a jeho vývoj a je zodpovědný za jeho dokumentaci, aby byl schopen reagovat na vývoj cen. Ručí také za správnost vykonané činnosti. Dle mého názoru je vykonání činnosti v jeho kompetenci a nemusí to s nikým konzultovat a nikoho informovat.*

*Činnost je vykonávána jednou za jeden/dva měsíce.*

11. analýza nových dodavatelských zdrojů,

*Za toto je zodpovědný nákup, někdy však také technický úsek objeví nového dodavatele. Za správnost ručí nákupčí a pokud chce dostat nového dodavatele do firmy, musí to zkonzultovat se všemi úseky, tedy výroba, logistika, technický úsek a kvalita. Informované musí být také tyto činnosti.*

*Činnost je vykonávána měsíčně.*

12. projednávání zapojení nových dodavatelů do podnikových dodávek,

*Jedná se o zodpovědnost nákupu a pak také logistiky, kvality, technického úseku a výroby. Za správnost ručí nákupčí. Konzultováno je to také se všemi těmito oblastmi, které musí být zároveň průběžně informovány.*

*Činnost není zas tak často vykonávána, protože nemáme tak často nového dodavatele. Řekl bych tak jednou za rok.*

13. organizace a realizace finančního krytí u dodavatele, jež vyrábí náradí,

*Objednací návrh vystaví nákup a také realizuje tuto činnost, z čehož vyplývá, že je za ni zodpovědný a ručí za její správnost. Tuto činnost samu o sobě by konzultoval s projektovým nákupem, controllingem a value engineeringem. Informováni jsou všechny tyto oblasti již zmíněné.*

*Je těžké zodpovědět, jak často je tato činnosti vykonávána, ale řekl bych jednou za tři měsíce.*

14. spolupráce na různých programech,

*Řekl bych, že se jedná o programy v rámci celého podniku, na kterých se nákup podílí a ručí za správnost vykonaných aktivit v rámci programu za nákupní oddělení. Zároveň musí být nákup informován o daném programu.*



15. podpora logistického oddělení a oddělení kvality spojené s problémy s dodavateli.

*Nákup je odpovědný za podporu těchto oddělení, čím větší problém, tím víc je odpovědný. Nákupčí také ručí za správnost dané činnosti. Nákup konzultuje problémy s logistickým oddělením a oddělením kvality a informuje také tyto oddělení plus ještě výrobu, protože by mohlo dojít k tomu, že nebudeme mít dostatek dílů, což změní výrobní plán.*

*Činnost je vykonávána denně.*

Z mé strany je to takto vše. Máte nějaké dotazy k rozhovoru?

*Dotazy nemám.*

Děkuji vám za myšlenky a názory k činnostem liniového nákupčího. Nyní výstupy z tohoto rozhovoru zpracuji a budu je interpretovat v mé diplomové práci. Děkuji také za váš čas, který jste si na tento rozhovor vyhradil. Pokud byste měl nějaké otázky k tomuto rozhovoru, neváhejte se na mě obrátit.

Přeji hezký den!

Zdroj: Autor