

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Strategie rozvoje sdílených nákupních služeb v České republice

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden 2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

B.Sc. Barbora Malinovská, MF 29

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 01.12.2020, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce panu docentu Zuzákovi za velkou ochotu, metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce za doby pandemie i formou emailu a videohovoru.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této diplomové práce je navrhnout doporučení pro další rozvoj současných sdílených služeb v nákupním oddělení firmy ABC v České republice tak, aby byly sníženy celkové náklady v nákupním řetězci a využít potenciál tohoto sektoru. Dílčím cílem je identifikovat činnosti v nákupním procesu společnosti ABC, které vykazují potenciál snížení firemních nákladů a zvýšení kvality při jejich realizaci prostřednictvím centra sdílených služeb v České republice.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část diplomové práce byla zpracována pomocí rešerše dostupných literárních a elektronických zdrojů, které se věnují problematice v oblasti sdílených služeb v korporacích a nákupnímu procesu firem. Použity byly primární a sekundární zdroje dostupné v knižních a elektronických fondech, převážně vědecké články a publikace uveřejněné ve sbornících z vědeckých konferencí. Jednotlivé zdroje byly mezi sebou porovnány. Zjištěná fakta byla následně aplikována v praktické části.

V praktické části byl popsán nákupní proces u technologické mezinárodní společnosti. Společnost byla představena na základě dostupných dat z webových stránek a intranetu, následně byly metodou polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím centra sdílených služeb získána data neobsažená ve firemních materiálech. Tento rozhovor probíhal prostřednictvím videohovoru dne 15. října 2020 v Praze v německém jazyce, byl nahráván a přeložen do češtiny. Otázky do něj byly vybrány na základě chybějících a nedokumentovaných informací potřebných do diplomové práce. Blížší informace o službách a potenciálu automatizace byly získány z firemních materiálů a dotazníkového šetření u 10 manažerů společnosti. Ti byli vybráni tak, aby každá poskytovaná služba byla zastoupena jedním manažerem. Data o hodnocení České republiky jako lokality pro SSC byla získána z žebříčku A.T.Kearney, ABSL a CzechInvest a dále zkoumána pomocí dat z Českého statistického úřadu a komparována s daty z Eurostatu. Na základě těchto dat a poznatků z teoretické části byla metodou indukce formulována doporučení pro rozvoj sdílených služeb v nákupu dané společnosti v České republice.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Česká republika se v mezinárodním hodnocení od A.T. Kearney propadla na 33. místo z celkem 50 coby lokalit pro centrum sdílených služeb. Tento propad je zapříčiněn nárůstem nákladů na práci, nákladů na infrastrukturu a energie a nedostatkem pracovních sil v porovnání s ostatními státy. Z rozhovoru s vedoucím SSC v Praze vyplynuly další faktory nezohledněné v mezinárodním žebříčku, jako vybavenost zaměstnanců a kandidátů německým jazykem nebo geografická blízkost k centrále mateřské společnosti.

Z dat získaných formou dotazníku od jednotlivých vedoucích vyplynulo, že 5 z 10 služeb je poskytováno globálně, u zbývajících 5 je potenciál rozšíření pro další zákazníky. 4 respondenti si nejsou vědomi přidané hodnoty pro zákazníka, stejně tak 4 respondenti uvedli, že neplánují žádné optimalizační aktivity v daném obchodním roce.

Dále byl definován nákupní proces společnosti ABC, u jeho jednotlivých částí bylo ohodnoceno, zda jsou činnosti vhodné pro přesun do centra sdílených služeb nebo by měly zůstat v kompetenci daných jednotek. Stejně tak u činností poskytovaných centrem sdílených služeb byla navržena doporučení pro další jednání a úspory nákladů buď prostřednictvím automatizace, přesunu do levnější lokality nebo rozšíření služeb dalším jednotkám a snížení celkových nákladů koncernu díky výhodám, které z přesunu plynou.

4. Závěry a doporučení:

Vzhledem ke geografické blízkosti Prahy k Německu a její větší vybavenosti absolventy vysokých škol bylo doporučeno v Praze ponechat ty služby, kde je nutný kontakt s německým zákazníkem a jsou vyžadovány hlubší např. IT znalosti nebo zkušenosti z jiných podobně zaměřených firem. Vzhledem k nižším nákladům a vybavenosti zaměstnanců a uchazečů německým jazykem bylo doporučeno služby transakčního charakteru se stabilizovaným a optimalizovaným procesem přesunout do lokality v Ostravě.

Dále bylo doporučeno zaměřit se u jednotlivých služeb na automatizaci a optimalizaci procesů tak, aby byly sníženy náklady na jejich provádění. S ohledem na optimalizaci je nutné edukovat i vedoucí týmů, aby nebyly optimalizační iniciativy vnímány jako hrozba pro zaměstnance.

U služeb poskytovaných pouze některým jednotkám bylo doporučeno zaměřit se na jejich propagaci, zjištění potřeb jednotek a rozšíření služeb i pro tyto zákazníky.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KLÍČOVÁ SLOVA

Shared Services, Nákupní proces, Centrum sdílených služeb

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of the diploma thesis is to identify activities in the purchasing process of ABC, which show the potential to reduce corporate costs and increase quality in their implementation through a shared services center in the Czech Republic. The partial goal of the thesis is to formulate recommendations for the medium-term development of purchasing activities in the company ABC with regard to activities that currently are and are not executed from the shared services center.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part of the diploma thesis was processed using a search of available literary and electronic sources, which deal with issues in the field of shared services in corporations and the purchasing process of companies. Primary and secondary sources available in book and electronic collections, mainly scientific articles and publications published in proceedings of scientific conferences, were used. The individual sources were compared with each other. The findings were then applied in the practical part.

The practical part described the purchasing process at an international technology company. The company was introduced on the basis of available data from the website and intranet, and subsequently, data not contained in the company's materials were obtained by the method of a semi-structured interview with the head of the shared services center. This interview took place via a video call on 15 October 2020 in Prague in German, and was recorded and translated into Czech. The questions were selected on the basis of missing and undocumented information needed for the diploma thesis. More information on services and the potential of automation was obtained from company materials and a questionnaire survey of 10 managers of the company. These were chosen so that each service provided was represented by one manager. Data on the evaluation of the Czech Republic as a site for SSC were obtained from the rankings of A.T. Kearney, ABSL and CzechInvest and further examined using data from the Czech Statistical Office and compared with data from Eurostat. Based on these data and findings from the theoretical part, recommendations for the development of shared services in the purchase of the company in the Czech Republic were formulated by the induction method.

3. Result of research:

Czech Republic dropped in the international evaluation of A.T. Kearney to 33rd out of a total of 50 as a location for a shared services center. This decline is due to rising labor, infrastructure and energy costs and labor shortages compared to other countries.

The interview with the head of SSC in Prague revealed other factors not taken into account in the international rankings, such as the German language skills of employees and candidates or the geographical proximity to the parent company's headquarters.

The data obtained in the form of a questionnaire from individual managers showed that 5 out of 10 services are provided globally, the remaining 5 have the potential for expansion for other customers. 4 respondents are not aware of the added value for the customer. 4 respondents stated that they do not plan any optimization activities in the given business year.

ABC's purchasing process was defined, and its individual parts were assessed based on their suitability for moving to a shared services center or preference to remain within the competence of the given units. Similarly, for the activities provided by the shared services center, recommendations were made for further actions and cost savings either through automation, relocation to a cheaper location or expansion of services to other units, and reduction of the group's total costs due to the benefits of the relocation.

4. Conclusions and recommendation:

Due to the geographical proximity of Prague to Germany and its greater availability of university graduates, it was recommended to keep in Prague those services where contact with a German customer is necessary and deeper eg IT knowledge or experience from other similarly focused companies is required. Due to the lower costs and the German language skills of employees and applicants, it was recommended to move the services of a transactional nature with a stable and optimized process to the location in Ostrava.

It was also recommended to focus on individual services to automate and optimize processes so as to reduce the cost of their implementation. With regard to optimization, it is necessary to educate team leaders so that optimization initiatives are not perceived as a threat to employees.

For services provided only to some units, it was recommended to focus on their promotion, identifying the needs of units and expanding services for these customers.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KEYWORDS

Shared services, supply chain management, shared service center

JEL CLASSIFICATION

M16 – International Business Administration

L84 – Personal, Professional, and Business Services

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Barbora Malinovská
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 29
Název DP:	Strategie rozvoje sdílených nákupních služeb v České republice
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko - metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1. Teorie přidané hodnoty služeb2.2. Sdílené nákupní služby firem2.3. Metodický postup3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1. Představení společnosti3.2. Analýza současného stavu a strategie poskytovaných sdílených nákupních služeb3.3. Vyhodnocení poskytovaných služeb3.4. Doporučení pro další rozvoj4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• JOHA, A., JANSSEM, M. Factors influencing the shaping of shared services business models : Balancing customization and standardization. <i>Strategic Outsourcing: An International Journal</i>. 2014, vol. 7, no. 1, p. 47-65. ISSN 1753-8297.• KEUPER, F., LUEG, K.-E. <i>Finance Bundling And Finance Transformation</i>. Wiesbaden : Springer, 2013. ISBN 978-3-658-00373-9.• RICHTER, P. C., BRÜHL, R. Ahead of the game: Antecedents for the success of shared service centers. <i>European Management Journal</i>. In Press. ISSN 0263-2373.• SURAL, B. Measuring the Effectiveness of Your Shared Services Organization. <i>Workforce Solutions Review</i>. 2016, vol. 7, no. 6, p. 7-9. ISSN 2154-6975.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 30. 06. 2020• Zpracování teoretické části do 31. 07. 2020• Zpracování výsledků do 30. 09. 2020• Finální verze do 01. 12. 2020
Vedoucí práce:	doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

V Praze dne 14. 5. 2020

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
-10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Teorie přidané hodnoty služeb	3
2.1.1 Definice přidané hodnoty a hodnototvorného řetězce	3
2.1.2 Digitální transformace a metody zefektivnění procesu	4
2.2 Sdílené nákupní služby firem	6
2.2.1 Motivy k zavádění center sdílených služeb	7
2.2.2 Modely center sdílených služeb v rámci organizace	9
2.2.3 Faktory ovlivňující výběr služby a lokality centra sdílených služeb	11
2.2.4 Centra sdílených služeb vs. outsourcing na externího poskytovatele	13
2.2.5 Nákupní proces v rámci organizace	14
2.2.6 Strategický, taktický a operativní nákup	15
2.2.7 Procurement 4.0	17
2.3 Metodický postup	18
3 Praktická část práce	21
3.1 Představení společnosti	21
3.1.1 Společnost jako celosvětový koncern	21
3.1.2 Centra sdílených služeb společnosti	22
3.2 Analýza současného stavu a strategie poskytovaných sdílených nákupních služeb	24
3.2.1 Česká republika jako lokalita pro centra sdílených služeb	24
3.2.2 Nákupní činnosti společnosti ABC	32
3.3 Vyhodnocení poskytovaných služeb	41
3.3.1 Registrace dodavatelů	42
3.3.2 Sourcing Process Services	44
3.3.3 Enabling Services	53
3.3.4 Processing Services	54
3.4 Doporučení pro další rozvoj	55
4 Závěr	58
Literatura a zdroje	60
Přílohy	I

Seznam tabulek

Tabulka 1 Motivy pro založení SSC	7
Tabulka 2 Hodnotící kritéria A.T. Kearney	12
Tabulka 3 Porovnání hodnocení evropských zemí podle A.T. Kearney za rok 2019	26
Tabulka 4 Porovnání lokalit společnosti ABC podle A.T. Kearney 2019	29

Seznam grafů

Graf 1 Podíl zaměstnanců v jednotlivých odděleních SSC v ČR	23
Graf 2 Počet studentů a absolventů vysokých škol v ČR.....	25

Seznam obrázků

Obrázek 1 Hodnototvorný řetězec M. Portera	3
Obrázek 2 Rozšíření služeb SSC.....	10
Obrázek 3 Nákupní proces	15
Obrázek 4 Struktura centra sdílených služeb	22
Obrázek 5 Proces registrace dodavatelů.....	43
Obrázek 6 Material Compliance proces	46
Obrázek 7 eSourcing proces.....	48
Obrázek 8 Proces zakládání smluv.....	49

1 Úvod

Dle Michaela Portera je podnik konkurenceschopný, pokud dodává svůj stejně kvalitní produkt s nižšími náklady než konkurence, nebo za stejnou cenu jako konkurence produkt kvalitativně hodnotnější (Porter, 1998, s. 3). I když se organizace zaměří na kvalitní produkty, za účelem zamezení plýtvání zdroji se snaží své náklady minimalizovat. Aby toho organizace docílily, snaží se zejména ty velké z nich využívat výhod globalizace a informačních technologií a začleňovat je do svých procesů. Díky rozvinutým informačním technologiím využívají států s nižšími pracovními náklady a přesouvají do nich část svých aktivit. Jednou z forem přesunu administrativních podnikových aktivit jsou centra sdílených služeb (dále SSC), kterých je v České republice podle reportu ABSL více než 300 (ABSL, 2020, s. 19).

Centra sdílených služeb nejsou na trhu úplná novinka. I v České republice jsou v mnoha společnostech již zavedená a nabízí se otázka, co je dalším krokem na cestě jejich rozvoje. Díky automatizaci a robotizaci se otevřela další cesta snižování podnikových nákladů navíc spojená s nízkou chybovostí a absencí výpadků lidské pracovní síly. Naproti tomu mzdové náklady na zaměstnance stejně jako ostatní náklady v České republice rostou a Česká republika přestává být zemí s levnou pracovní silou, jako tomu bylo dříve. Proto roste i cena těchto podnikových služeb poskytovaných z České republiky a přibližuje se (přestože pomalu) nákladům v zemích západní Evropy. Společnosti musí tedy dobře počítat, zda a co se jim vyplatí do České republiky přesunout.

Ceněné jsou odborné znalosti v dané oblasti, zatímco u jednodušších činností bez velké přidané hodnoty je velký tlak na jejich cenu. Při zaměření České republiky na jednoduché služby bez potřeby expertních znalostí by se mohlo stát, že mnoho pracovních míst, která jsou v České republice v tomto sektoru vytvořena, zase zanikne, a nahradí je robotická řešení nebo levnější lokality.

Cílem této diplomové práce je navrhnout doporučení pro další rozvoj současných sdílených služeb v nákupním oddělení firmy ABC v České republice tak, aby byly sníženy celkové náklady v nákupním řetězci a využít potenciál tohoto sektoru. Dílčím cílem je identifikovat činnosti v nákupním procesu společnosti ABC, které vykazují potenciál snížení firemních nákladů a zvýšení kvality při jejich realizaci prostřednictvím centra sdílených služeb v České republice.

Teoretická část diplomové práce poskytne komparaci vědeckých zdrojů, které se problematikou center sdílených služeb a nákupního procesu zabývají. Jejím cílem je uvést čtenáře do daného tématu a přiblížit teoretické poznatky zkoumané oblasti. Bude rozdělena do tří hlavních částí. První se bude zabývat cenou a hodnotou služeb. Zde bude vysvětlen Porterův hodnototvorný řetězec a popsány metody tvorby přidané hodnoty u služeb. Dále bude věnována pozornost optimalizaci a automatizaci procesů v SSC, jejím výhodám a nevýhodám.

Druhá část teoretické části bude věnována centrům sdílených služeb jako takovým. Na základě rozboru dostupných zdrojů budou přiblíženy jednotlivé koncepty SSC a představeny výhody a nevýhody center sdílených služeb stejně jako důvody k založení SSC. Dále bude věnována pozornost faktorům, které hrají roli při výběru lokality center sdílených služeb a metodikám jejich hodnocení. Tato část bude klíčová pro praktickou část práce, ve které bude hodnocena Česká republika jako lokalita a na základě kritérií budou hodnoceny jednotlivé státy pro různé činnosti. Poslední podkapitola bude věnována rozdílům mezi interními SSC a outsourcingem a tvorbě ceny (vnitropodnikové nebo tržní) daných služeb.

Poslední část teoretické části se bude zabývat nákupním procesem. Budou zde identifikovány činnosti spadající do nákupního procesu rozdělené do činností operativního, taktického a

strategického nákupu. Dále budou nastíněny aktuální trendy v nákupních činnostech související s Průmyslem 4.0.

V části o metodickém postupu budou popsány metody využité v praktické části této diplomové práce.

Navazující praktická část bude teoreticky nabyté poznatky aplikovat na nákupní proces v mezinárodně působící technologické společnosti a její centrum sdílených služeb v České republice. Vzhledem k nesouhlasu firmy s jejím konkrétním jmenováním bude název firmy nahrazen pseudonymem ABC a použítá data anonymizována. Firma bude představena včetně její organizační struktury a vývoje. Následně bude hodnocena Česká republika jako lokalita pro umístění centra sdílených služeb. Pro tuto část budou použita data mezinárodních žebříčků, Českého statistického úřadu, Eurostatu, CzechInvestu a asociace ABSL k vývoji ukazatelů za posledních 5 let v České republice.

Na základě interních dokumentů firmy a vybraných jednotek bude analyzován nákupní proces a jeho jednotlivé činnosti zajišťované centrem sdílených služeb. Bude ohodnocena výhodnost jejich poskytování z SSC s ohledem na výhody popsané v teoretické části a navrženy možnosti budoucího rozvoje nebo snížení nákladů. V neposlední řadě budou identifikovány procesy v nákupním řetězci, u kterých by dávalo smysl je poskytovat z centra sdílených služeb a tato forma „delegování“ by vedla ke snížení celkových nákladů společnosti. Tyto poznatky budou definovány jako doporučení pro danou firmu k následnému rozvoji.

Závěrečná část práce popíše hlavní poznatky teoretické a praktické části a shrne zásadní doporučení pro další rozvoj.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce bude obsahovat rešerši dostupné literatury věnující se tématům center sdílených služeb, automatizace, hodnototvorného řetězce a nákupního procesu ve firmách v elektronických a tištěných zdrojích. Zdroje mezi sebou budou porovnány a bude poukázáno na vývoj zejména v oblasti rozvoje center sdílených služeb v posledních desetiletích. Komparovány budou vědecké články a výstupy z vědeckých konferencí doplněné o monografie zejména pro definice pojmů a objasnění základních souvislostí. Závěrem budou popsány metody, zdroje a postupy, které budou použity pro vypracování praktické části této práce.

2.1 Teorie přidané hodnoty služeb

2.1.1 Definice přidané hodnoty a hodnototvorného řetězce

Konkurenční výhodou v rámci firemních procesů se zabýval Michael Porter. Ve své knize *Competitive Advantage* (Porter, 1998) definoval hodnototvorný řetězec, který rozřazuje jednotlivé strategicky významné činnosti probíhající ve firmě do skupin. Ty pak jsou přiřazeny buď primárním aktivitám nebo podpůrným aktivitám, jak je vidět na obrázku níže.

Obrázek 1 Hodnototvorný řetězec M. Portera



Zdroj: Vlastní zpracování podle Porter (1998, s. 37)

Mezi primární činnosti se řadí řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt a servisní služby. Mezi podpůrné činnosti uvádí Porter (1998, s. 37) infrastrukturu podniku, řízení lidských zdrojů, technologie a nákup. K nákladům na všechny činnosti podnik připočítává marži.

Hodnota jednotlivého produktu firmy se dá vyjádřit cenou, kterou je kupující za produkt zaplatit. Firma je profitabilní ve chvíli, kdy celkové tržby tvořené cenou za kus násobenou počtem prodaných kusů převyšují náklady na produkty vynaložené. Hodnototvorný řetězec odráží nejen náklady vzniklé při jednotlivých činnostech (primárních a podpůrných), ale i marži, která se k nákladům připočte a tvoří spolu s nimi cenu produktu (Porter, 1998, s. 38–43).

Primární aktivity jsou ty aktivity, které se přímo podílí na fyzické výrobě produktu, jeho prodeji, přenosu k zákazníkovi a poprodejních službách. Naproti tomu podpůrné činnosti jsou činnosti, které podporují primární činnosti a sebe navzájem poskytováním nakoupeného materiálu, technologií, lidských zdrojů a ostatních aktivit. Konkurenční výhoda může vzniknout v rámci kterékoliv ze skupin činností, když jsou prováděny buď levněji nebo lépe než konkurence. Díky tomu, že vzniká uvnitř společnosti a je tedy na první pohled neviditelná, je také hůře napodobitelná konkurencí a tím déle udržitelná (Porter, 1998, s. 38–43).

To, jak firma vykonává jednotlivé činnosti a procesy, závisí na její historii, kultuře, oboru a strategii. Přestože si mohou být řetězce u firem v rámci oboru podobné, nikdy nebudou úplně

stejně. Hodnototvorný řetězec jedné firmy navíc zapadá do řetězců jiných firem – dodavatelů nebo odběratelů. Tím se vytváří celý hodnotový systém. Zefektivnění procesu v jedné firmě tedy nemusí mít dopad pouze na firmu jako takovou, ale může ovlivnit i procesy v jiných firmách, které jsou na ni napojené (Porter, 1998, s. 49).

Každá z činností ve firmě se podle Portera (1998, s. 44) navíc dělí na další činnosti, které jsou její součástí. Ty lze klasifikovat jako přímé, nepřímé a činnosti zajišťující kvalitu. Přímé činnosti jsou přímo zapojené do vytváření hodnoty pro kupujícího, jako například nábor zaměstnanců nebo produktový design. Nepřímé činnosti jsou činnosti, které umožňují plynulý provoz přímých činností – například údržba nebo správa dodavatelů. Činnosti zajišťující kvalitu jsou aktivity, které dohlíží a zajišťují kvalitu ostatních činností. Je to například testování, kontrola nebo přepracovávání vad.

Naproti tomu přidaná hodnota vyjadřuje ekonomický ukazatel porovnávající celkové náklady na vlastní i cizí kapitál a čistý provozní zisk. Její výpočet značí v penězích vypočtené úsilí přidané k zakoupenému materiálu potřebnému na výrobu produktu. Pro účely této práce bude dále pracováno s hodnototvorným řetězcem.

2.1.2 Digitální transformace a metody zefektivnění procesu

Marciniak et al. (2019, s. 111) uvádí, že probíhající čtvrtá průmyslová revoluce označovaná jako Průmysl 4.0 s sebou přinesla pojem digitální transformace. V rámci ní firmy upouští od manuálně vykonávaných repetitivních činností a snaží se je nahradit automatizovanými, standardizovanými a robotizovanými procesy s cílem snížit celkové náklady. Nabízí se tedy otázka, zda hybridní modely uvedené v předchozí podkapitole jsou z tohoto hlediska aktuální nebo je výhodnější transakční a opakující se služby automatizovat.

Gregory Vial (2019, s. 120–122) se ve své studii zabývá mimo jiné porovnáním definic digitální transformace u několika autorů. Přestože se definice u různých autorů liší, vykazují společné pojmy jako „zlepšení výkonnosti“, „významné obchodní zlepšení“ a „efektivní fungování“. Mimo to se všichni autoři shodují na transformaci procesů a praktik za pomoci informačních technologií tak, aby bylo možné plně využít změn a příležitostí, které přináší digitální technologie. Jako jedna z možností snížení nákladů a zvýšení efektivity se tedy nabízí náhrada lidské práce tou robotickou.

Automatizace a RPA

Ansari et al. (2019, s. 269–272) popisují automatizaci jako provedení lidských úkonů strojem. Dělí ji na několik možností jako Robotic Process Automation (RPA), Business Process Automation (BPA), umělou inteligenci (UI), machine learning, průmyslové roboty, virtuální asistenty, kdy každý z nich má specifický účel využití. Zatímco tedy umělá inteligence má za úkol „myslet“, je úkolem RPA činnost „vykonat“. Autoři navíc zmiňují, že RPA nemusí stát pouze samostatně, ale při spojení s umělou inteligencí může vykonávat i relativně komplexní činnosti, ze kterých se může učit pro příští stejné scénáře.

Wil M. P. van der Aalst, Martin Bichler a Armin Heinzl se ve svém článku Robotic Process Automation (2018, s. 3) zabývají touto automatizací. Prováděný proces při zavádění RPA zůstává stejný, stejně zůstávají jeho kroky, které jsou přeložené do RPA jazyka a vykonávané robotem. Mimo jednoduchých požadavků nejsou výjimkou ani interakce RPA se zaměstnancem. Zatímco RPA umí řešit standardizované požadavky, když je požadavek složitý nebo nestandardní, automaticky ho pošle ke zpracování zaměstnanci.

Podle Ansariho a kolektivu (2019) a van der Aalsta, Bichlera a Heinzla (2018) jsou výhody RPA zejména následující:

- Snadné naprogramování a konfigurace při „sledování“ v pozadí, zatímco proces ještě vykonává člověk;
- Neinvazivní systém bez nutnosti velkých investic do dalších platform;
- Rychlé dosažení vysoké návratnosti investice (RoI);
- Nižší chybovost;
- Absolutní objektivnost rozhodnutí založená pouze na datech;
- Nízké riziko ztráty know-how s odchodem zaměstnance;

Nevýhody RPA podle Ansariho a kol. (2019, s. 272) plynou zejména z neakceptace RPA zaměstnanci z obavy o pracovní místa, což potvrzují i Willcocks et al. (2017, s. 23) a nedostatek finančních prostředků zejména u malých firem pro jejich zavedení. Mimo to uvádí Asatiani a Penttinen (2016), že outsourcing činnosti má v porovnání s RPA doložitelnou historii a zkušenosti, na jejichž základě může zasáhnout a jednat i v případě krizové situace.

Ansari a kolektiv (2019, s. 269) zdůrazňují, že pro zavedení RPA je nutné identifikovat procesy, které jsou pro robotizaci vhodné. Asatiani a Penttinen (2016, s. 68) uvádí, že RPA má v porovnání s outsourcingem výhodu nulových skrytých nákladů na management, zabránění komunikačním nedorozuměním nebo například nevyhovující pracovní době v případě odlišných časových zón. Náklady na zavedení robota podle Hortona (2015, s. 7) dosahují zhruba 0,1 nákladů na FTE (zaměstnanec na plný úvazek), podle Fershta a Slabyho ale až 0,5 FTE v případě outsourcovaného zaměstnance (Fersht, Slaby, 2012, s. 14). Při zavádění RPA je tedy žádoucí vybrat takový proces, jehož robotizací minimálně tyto náklady společnost ušetří. Mimo to podle Asatianiho a Penttinen (2016, s. 2) jsou pro robotizaci a automatizaci vhodné takové procesy, které jsou spíše rutinní, opakují se, nevyžadují kreativní myšlení, mají nízkou variabilitu a vyžadují více manuální práce. Naopak činnosti vyžadující tyto vlastnosti by nadále měly být vykonávány lidskou silou.

LEAN a Six Sigma

Za účelem eliminace činností bez přidané hodnoty v rámci procesů bylo definováno několik metodických postupů. Jedním z nich je metoda LEAN, v češtině označována i jako „Štíhlá výroba“. Tuto metodiku vyvinula společnost Toyota po druhé světové válce k dosažení co nejnižších nákladů při výrobě. Metodika spočívá v omezení veškerého plýtvání a díky tomu snižování nákladů (Chiarini, 2011, s. 340). Za druhy plýtvání označuje například:

- Nadbytečné zásoby;
- Čekání;
- Nadbytečná výroba;
- Nadbytečné zpracovávání;
- Defekty;
- Nadbytečné pohyby;
- Nadbytečná administrativa;
- Nevyužitý potenciál zaměstnanců.

V rámci optimalizace jsou tedy pomocí této metodiky odstraňovány jednotlivé druhy plýtvání a proces zefektivněn (Chiarini, 2011, s. 340).

Lean Six Sigma s.r.o. (LEAN, 2020) označuje v rámci procesu jednotlivé činnosti VA (Value Added), BNVA (Business Non-Value Added) a NVA (Non-Value Added). Činnosti VA přidávají hodnotu zákazníkovi. Může se jednat o znak nebo vlastnost produktu, kterou zákazník

ocení, zvýší jeho ochoty za produkt zaplatit nebo dá danému produktu náskok před konkurencí. Tyto činnosti zůstávají v procesu zachovány.

Činnosti BNVA sice nepřidávají hodnotu zákazníkovi, jsou ale v procesu nezbytné a musí tedy zůstat zachovány. Jedná se o zákonné požadavky, požadavky autority, o opatření snižující rizika nebo činnosti spojené s prodejem a nákupem.

Činnosti NVA nevytváří ani přidanou hodnotu pro zákazníka, ani nejsou vyžadovány autoritou nebo potřebné pro fungování procesu. Tyto činnosti jsou adepty na eliminaci.

Jako podobnou metodiku jako LEAN uvádí Chiarini (2011, s. 341) metodiku Six Sigma, která byla vytvořena v roce 1986 společností Motorola. Stupeň Sigma udává počet defektů v procesech na jeden milion příležitostí, stupeň Six Sigma pak znamená 3,4 defektu na 1 milion příležitostí. Cílem metodiky je snížit chybovost v rámci procesu a tím snížit počet defektů. Six Sigma nabízí dva přístupy – DMAIC a DFSS. Přístup DMAIC je využíván pro zlepšování stávajících a stabilizovaných procesů, zatímco DFSS je využíván k navrhování procesů zcela nových (SIX SIGMA, 2020).

Obě metodiky (LEAN a Six Sigma) jsou často spojovány do označení Lean Six Sigma a využívány ve společnostech pro zefektivnění interních procesů (SIX SIGMA, 2020).

Další možností zefektivnění procesu je v předchozí kapitole uvedená robotizace a automatizace manuálních a rutinních činností bez potřeby vysokého know-how. Zavedení této možnosti do procesu může výrazně zkrátit chybovost a délku zpracování činností a tím přispět k eliminaci defektů a činností bez přidané hodnoty.

2.2 Sdílené nákupní služby firem

Přestože se pojmem center sdílených služeb zabývá hned několik autorů, neexistuje dodnes jednotná závazná definice tohoto označení. Všechny definice vycházejí ze základní ekonomické otázky: Jak nastavit obchodní model, aby podnik jako celek snížil své potřebné náklady a dosáhl co možná nejvyšší efektivity (Keuper, Lueg, 2013, s. 5).

Bryan Bergeron ve své knize *Essentials of Shared Services* definuje sdílené služby jako vysoce kolaborativní model, v rámci něhož jsou některé obchodní činnosti koncentrovány do nové, polosamostatné jednotky, která má management uzpůsobený tak, aby podporoval efektivitu, tvorbu hodnoty, úspory nákladů a neustálé zlepšování služeb interním zákazníkům v rámci korporace (Bergeron, 2003, s. 3). To lze zajistit díky efektivní alokaci zaměstnanců, kapitálu, času a ostatní firemních zdrojů. Do SSC jsou centralizovány zejména činnosti bez strategické důležitosti pro firmu. Může se jednat o back-office činnosti jako účetnictví nebo zákaznickou podporu, stejně tak ale o programování, školení nebo zdravotní péči o zaměstnance (Bergeron, 2003, s. 4). Centra sdílených služeb v dnešní době zajišťují činnosti z různých oblastí, mezi něž patří finance, účetnictví, IT, lidské zdroje, nákup, logistika nebo zpracování dat (ABSL, 2020, s. 29).

Oshri, Kotlarsky a Willcocks (2015, s. 142) popisují sdílené služby jako konsolidaci podpůrných činností z různých interních jednotek do samostatného centra, které má za cíl poskytovat služby efektivně a hospodárně.

Klingebiel (2006, s. 147) definuje SSC jako právně a/nebo hospodářsky samostatnou jednotku, jejíž aktivity se omezují na podpůrné a servisní funkce. Naproti tomu Schulmann a kol. (1999) popisují SSC jako jednotky, které se vyznačují vysokou procesní, zákaznickou a službovou orientací a přebírají od ostatních jednotek činnosti, které pro ně samotné nejsou klíčové, nezávisle na geografické působnosti.

Obdobně Schulmann a kol. (1999) definují centrum sdílených služeb jako koncentraci zdrojů společnosti (personálních, finančních, znalostních) za účelem poskytování činností pro celou organizaci nebo její části. Za cíl si centrum klade poskytovat kvalitní úroveň služeb pro velké množství jednotek, při co nejnižších nákladech a vedoucí k uspokojení zákazníků s cílem zvýšení hodnoty společnosti.

Quinn et al. (2000) vidí koncepci vlastních center sdílených služeb jako metody práce společností, které se rozhodly sdílet ve skupině servisní služby místo vykonávání těchto činností multiplicitně a nezávisle v jednotlivých organizačních jednotkách (dceřiných společnostech).

Přes chybějící závaznou definici jsou patrné následující klíčové pojmy napříč většinou autorů: vyčlenění a následná konsolidace činností, které nejsou klíčové, s cílem snižování celkových nákladů a uvolnění personálu pro klíčové činnosti. Zde dokládají Richter a Brühl (2020, s. 477), že firmy, které provozují centra sdílených služeb, vykazují až o 30 % nižší náklady než ty, které centra sdílených služeb neprovozují. Dalšími společnými faktory jsou zvyšování kvality a transparentnosti poskytovaných služeb, procesní orientace, konsolidace a standardizace. Lueg ještě dodává důraz na uspokojení očekávání jednotlivých stakeholderů zahrnující profesionální přesun služeb nebo nepřerušenu vysokou kvalitu činností (Keuper, Lueg, 2013, s. 15).

2.2.1 Motivy k zavádění center sdílených služeb

Centra sdílených služeb staví na teorii již z dob Adama Smithe nebo Fredericka W. Taylora. Ti zavedli dělbu výroby a dokázali tak, že rozdělení procesu na jednotlivé činnosti a specializace zaměstnanců na dané činnosti namísto vykonávání celého procesu zvyšuje efektivitu a snižuje náklady. V poslední čtvrtině 20. století pak několik firem (např. General Motor, Johnson&Johnson) začalo část svých aktivit vyčleňovat a vykonávat je ze samostatných jednotek (Dressler, 2007, s. 11).

Motivy pro zavádění centra sdílených služeb mohou být strategické a organizační, firemně-politické, technické nebo ekonomické. Jejich přehled zachycuje následující tabulka, která bude vysvětlena níže.

Tabulka 1 Motivy pro založení SSC

Strategické a organizační motivy	Firemně-politické motivy	Technické motivy	Ekonomické motivy
Zvýšení kvality a kompetencí	Snazší řešení interních konfliktů	Zvýšení úrovně služeb	Finanční kontrola
Diverzifikace rizika	Vyšší kontrola	Koncentrace zkušeností	Kontrola hodnocení nákladů
Standardizace a konsolidace procesů	Zvýšení kredibility	Standardizace platform	Economies of Scale
Inovace a nové technologie		Lepší ochrana informací	
Nižší organizační komplexita		Vyšší výkonnost	
Rozšíření nových postupů		Koncentrace technologických znalostí	

Zdroj: Vlastní zpracování podle Janssen a Wagenaar (2004, s. 10)

Jak je z tabulky zřejmé, motivy se napříč jednotlivými skupinami prolínají. V centrech sdílených služeb obvykle zaměstnanci zajišťují pouze jednotlivou část procesu, čímž mohou

prohlubovat dané znalosti a tím přispívat k jednomu z hlavních faktorů pro zavádění SSC – zvyšování kvality a efektivity dané činnosti. Zvyšování efektivity s sebou přináší úsporu nákladů díky nižší potřebě přepracovávat chyby v činnostech a rychlejšímu zpracování aktivit na základě specializace. Díky zaměření na jednu činnost, která se pro oddělení stane běžnou, lze dosáhnout vyšší výkonnosti a novým nápadům na inovace v daném procesu, který je poté možno dále optimalizovat a v nové podobě poskytovat všem organizačním jednotkám.

Při zajišťování dané činnosti jasně přidělenou jednotkou jsou striktně určené kompetence a zodpovědnosti za danou část práce. Konflikty vznikající při neplnění nebo z jiných důvodů se tak mohou daleko snáze řešit. Proces je při zajišťování jednou jednotkou transparentnější, má nastavené indikátory kvality a odpovědné osoby za jejich dodržování.

Stejně tak díky jasnému rozdělení pravomocí je z finančního hlediska snazší analyzovat, jak nákladná daná činnost nebo proces je, a je snazší vypočítat úspory plynoucí z nových postupů, technologií nebo inovací. Při standardizaci platformem napříč organizací dochází k dalším úsporám z rozsahu (Economies of Scale), kdy společnost nemusí platit poplatky za údržbu a vývoj několika platform, ale pouze jejich menšího počtu.

Na druhou stranu specializace zaměstnanců pouze na jednu část procesu implikuje jejich spíše povrchní znalost celkového procesu, čímž může docházet k případným ztrátám efektivity napříč organizací. Případné spojení několika na sebe navazujících nebo vzájemně se prolínajících činností by mohlo zamezit například dvojímu získávání stejných dat.

Další nevýhodou při zavádění center sdílených služeb jsou vysoké počáteční náklady. Ty souvisí jednak s nalezením vhodného místa, zajištěním lokality a kanceláří a nalezením vhodného personálu, který bude práci předávat a řídit tranziční projekty z projektového hlediska, ale i personálu, který bude dané služby vykonávat (Keuper, Lueg, 2013, s. 29). Zavádění centra sdílených služeb se díky tomu stává strategickým rozhodnutím vedení firmy, které předpokládá nepřerušené trvání takového modelu v dlouhodobém horizontu. Pro přemístění lokality centra sdílených služeb nebo jeho zrušení pak musí existovat vážné a finančně velmi dobře podložené důvody.

Díky tomu se model SSC hodí spíše pro větší podniky a podniky sestávající z více jednotek (Becker, Bluh, Kurz, Mayer, 2008, s. 2). Podle Keupera a Luega (2013, s. 280) se vyplatí investovat do zřízení centra sdílených služeb, pokud bude mít nově vzniklé centrum více než 40 zaměstnanců.

Naproti tomu přenos znalostí ve službách jako takový s sebou nese díky rozvinutým komunikačním technologiím vysoké náklady (Šindelář, Janasová, 2015). Díky tomu se mohou pro různé činnosti využívat i zdroje ze vzdálenějších lokalit, kde jsou náklady na provoz a zaměstnance nižší. Geografická blízkost centra sdílených služeb k mateřské společnosti tedy není podmínkou a koncern může profitovat i z jazykové vybavenosti ve vzdálenějších zemích, která nemusí být v zemi matky dobře dostupná, což potvrzuje i Bangemann (2005, s. 9–11). Další faktory ovlivňující výběr lokality centra sdílených služeb budou popsány v jedné z následujících podkapitol.

Přestože s sebou nesou centra sdílených služeb velké množství výhod, uvádí Lacity a Fox (2008, s. 470), že je velmi obtížné dosáhnout všech možných výhod z důvodu potřeby velkých organizačních změn a standardizace procesů a konsolidace služeb. Podle Scheweheho a Ketta (2007, s. 15–22) by navíc centra sdílených služeb měla držet relativně vysokou procesní a technologickou expertizu a tím zajišťovat vysokou úroveň standardizace jednotlivých procesů. Kdy ke standardizaci procesu dojde – zda před transferem činnosti do centra, během transferu nebo po něm, je jednou z otázek, které musí být při zavádění SSC zohledněny (Keuper, Lueg, 2013, s. 30).

Nedílnou součástí transferu činností do centra sdílených služeb je potřeba změny kultury na servisní. Centrum sdílených služeb se stává interním dodavatelem se všemi právními dokumenty (jako třeba service level agreement obsahující, co je součástí služby a co již ne), právy a závazky a zaměřením na zákazníka (třeba formou měření zákaznické spokojenosti). Za to získává od jednotlivých jednotek finanční prostředky (Strikwerda, 2006, s. 2). Tato změna může u zaměstnanců přecházejících z původní jednotky do SSC vést k nepochopení a nesounáležitosti s novým konceptem a je potřeba zaměstnance na tuto změnu připravit. Stejně tak by vztah mezi zaměstnanci centra sdílených služeb a ostatních jednotek měl být na zákaznické úrovni. Přesprávnější přátelské vztahy mohou vést ke konfliktům. Bergeron (2003, s. 20) jako příklad uvádí kompenzaci zaměstnanců ne primárně podle jejich seniority ale podle spokojenosti zákazníka.

2.2.2 Modely center sdílených služeb v rámci organizace

Cílů při zavádění center sdílených služeb uvedených v předchozí kapitole se dá dosáhnout různými modely SSC. Ty zohledňují různé aspekty vztahu k ostatním jednotkám, pravomocí, rozhodovacích kompetencí a dalšího vývoje.

Jednotlivými modely center sdílených služeb se zabývali Frese a kol. (2019, s. 383–415). Ti definovali pět modelů v závislosti na tom, jak je SSC závislé na operativních jednotkách a jak jim je hierarchicky podřízené. V extrémním případě se operativní jednotky úplně zbaví dané činnosti a předají ji na centrum sdílených služeb, které ji centrálně zajišťuje. SSC k tomu získává veškerou rozhodovací pravomoc, zodpovědnost a veškeré kompetence. Operativní jednotky nemají možnost rozhodovat o způsobu provedení, použitých nástrojích nebo procesech a do výkonu činnosti nijak nezasahují. To vede k úsporám díky standardizaci a jasnému rozdělení kompetencí, velmi těžko ale odráží individuální požadavky jednotlivých operativních jednotek – interních zákazníků, a může tak vést na jejich straně k nespokojenosti a konfliktům.

Druhý extrémní model naopak předpokládá, že centra sdílených služeb pouze připraví podklady pro rozhodnutí, ta jsou ale nadále vykonávána operativními jednotkami. V tomto případě má SSC funkci bez samostatné rozhodovací pravomoci, kdy figuruje zejména jako back-office. Orientace na zákazníka je v tomto případě velmi vysoká, jako decentralizovaná jednotka ale neumožňuje tak vysoké úspory z rozsahu a standardizace. Umožňuje navíc optimalizaci vnitřních procesů, těžko ale optimalizaci celkových procesů napříč společností.

Mezi těmito dvěma extrémními modely leží servisní, matiční a spojovací model (Frese a kol., 2019, s. 413–415).

Několik dalších autorů má podobný přístup obohacený o jiné aspekty. Ty zahrnují například závislost na existujících službách – zde se hodnotí, zda SSC přebírají již existující zavedené procesy nebo proces přetváří. Kromě toho zohledňují zákonné a jiné regulační požadavky, cílové segmenty (zaměstnance nebo externí aktéry), zaměření na náklady nebo na jiné aspekty, integrační potenciál nebo zaměření na služby transakční – orientované na množství, nebo netransakční – orientované na znalosti (Janssen, 2014, s. 56).

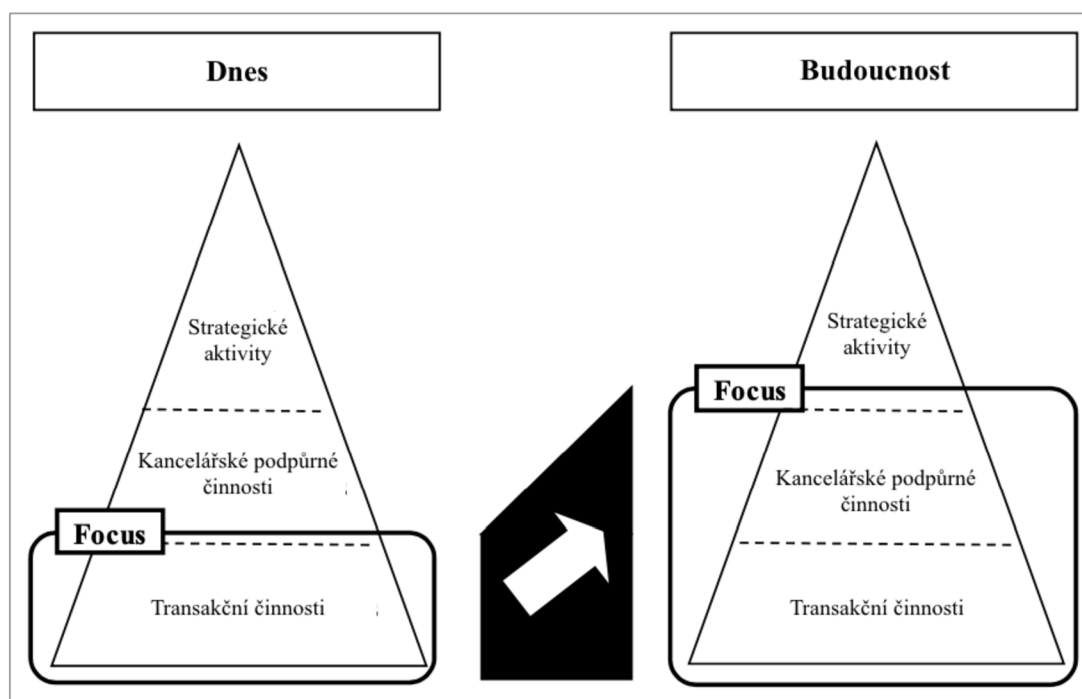
Jiný pohled na model center sdílených služeb nabízí Kuehr (2017, s. 31–33). Ten rozděluje centra v závislosti na tom, jak daleko od mateřské společnosti sídlí, a na tom, jakou mají funkci. Jako první typ uvádí „lokální pro lokální“, kdy se centra specializují na zákazníky v dané zemi. Znají díky tomu specifika a požadavky místních orgánů. Tento model je decentralizovaný, bez centrální řídicí jednotky. Model „regionální pro regionální“ shlukuje služby pro jeden region jakožto příjemce do jednoho centra. Každý region je řízen samostatně, což umožňuje zohlednění regionálních specifik. Stejně tak je ale díky sdružení dosaženo úspor z rozsahu.

Třetím modelem je model „Hub & Spoke“, ve kterém je zavedeno centrální řízení určenou jednotkou. Přestože jsou zachována specifika jednotlivých regionů, jsou taktéž stanoveny standardy, které se pro všechny země spadající pod jedno centrum (hub) v rámci standardizace dodržují. Jedná se zejména o přesahující nařízení jako například nařízení o komunikaci s partnery. Posledním modelem je takzvaná „Globální továrna“. Jedná se o nejvíce standardizovanou a centralizovanou formu SSC. Specifika jednotlivých zemí jsou až na druhém místě za standardizovanými a jednotnými procesy. Kuehr uvádí i různé hybridní modely, které jsou kombinací předchozích zmíněných a staví na využití benefitů jednotlivých forem.

V novější literatuře se setkáváme s podobným přístupem k centrům sdílených služeb jako uvádí Janssen. Jako otázka vhodného modelu se již neřeší tolik organizační uspořádání, jako spíše funkce centra. Společnosti si všimly, že předáním činností na SSC firma jako taková udržuje stávající nebo získává nové kompetence, v porovnání například s outsourcingem na externí společnosti. Díky tomu, že SSC stále zůstává součástí společnosti, má mateřská společnost silný vliv na to, jak bude poskytování služeb probíhat. Kromě toho je SSC motivováno dodávat co nejlepší řešení díky přímému zainteresování na finančním a provozním výsledku koncernu (Keuper, Lueg, 2013, s. 29).

Zatímco v minulosti se SSC zaměřovala zejména na transakční služby s vysoce se opakujícími frekvencí, v dnešní době a v následujících letech se předpokládá, že se transakční služby budou automatizovat a centra sdílených služeb se zaměří na expertní služby jako integrovaný business partner (Keuper, Lueg, 2013, s. 306). To znázorňuje i následující obrázek.

Obrázek 2 Rozšíření služeb SSC



Zdroj: Vlastní zpracování podle Keuper, Lueg (2013, s. 306)

Strategické aktivity si budou výhledově operativní jednotky nadále zajišťovat samy, transakční činnosti u center sdílených služeb ale čím dál více budou rozšiřovat o ostatní kancelářské podpůrné činnosti, které tak doplní již poskytované transakční činnosti. Vzhledem k tomuto rozšíření se otevírá možnost poskytování dalších činností a jejich spojení do End-to-End procesu. To může přinést benefity v podobě ještě větší efektivity a hospodárnosti nejen v rámci dané činnosti, ale napříč celým procesem ve společnosti. Vstupní data od jednotek by

navíc nebyla požadována několikrát, ale jen jednou na začátku celého procesu. Tento trend dokládají i Deloitte a ABSL ve svých pravidelných reportech (Deloitte, 2019, ABSL, 2020).

Tamošiūnienė, Kislovskā, Kazlauskienė a Gankova (2016, s. 4) uvádí dvě možnosti rozvoje SSC v souvislosti s transformací v rámci průmyslové revoluce: zvýšení hodnoty u SSC a zvýšení rozsahu služeb SSC. Tito autoři potvrzují, že původním motivem pro přesun činnosti do SSC bylo snížení nákladů díky standardizaci a konsolidaci strategicky nevýznamných transakčních činností, poslední trendy ale ukazují, že se SSC zaměřují kromě základních činností i na činnosti s vyšší přidanou hodnotou (např. reporting, rozpočtování a předpovědi apod.).

2.2.3 Faktory ovlivňující výběr služby a lokality centra sdílených služeb

Motivy vedoucí k založení centra sdílených služeb jako takového byly popsány výše. Při zavádění je dále potřeba identifikovat ty činnosti, z jejichž přesunu do SSC bude společnost profitovat. Hlavní kritéria přesunu jsou odvozená od faktorů pro založení centra sdílených služeb. IBM je ve své studii (2011) rozděluje do tří skupin:

- a) Velké, transakčně intenzivní činnosti, které jsou společné jednotkám napříč organizací (např. zpracovávání faktur);
- b) Aktivity, které jsou vykonávány na několika místech velmi podobně (např. správa a plánování tréninkových aktivit zaměstnanců);
- c) Aktivity, které jsou spojené nebo navazují či předcházejí transakčním aktivitám, popř. které jsou neodmyslitelně spjaté s více funkcemi napříč jednotkami (např. change management).

Z tohoto a faktorů pro založení SSC vyplývají následující rozhodující kritéria pro výběr aktivit:

- Aktivita, kterou je možné poskytovat více jednotkám;
- Aktivita, která není pro operativní jednotky klíčová nebo strategická;
- Aktivita, u níž je potenciál alespoň částečné standardizace;
- Aktivita, při jejímž přesunu může SSC profitovat ze znalostí a kompetencí získaných poskytováním jiných aktivit (např. tým, že na ně navazuje);
- Aktivita, při jejímž přesunu a poskytování centrem dojde ke zvýšení kvality jako důsledek prohlubování znalostí jejím opakováním.

Výběr lokality centra sdílených služeb ovlivňuje několik faktorů, které hrají roli při dosažení cíle nižších nákladů a vyšší kvality. Těmito faktory se zabývá A.T. Kearney ve svých studiích, které publikuje jednou za dva roky, naposledy v roce 2019 (A.T. Kearney, 2019). A.T. Kearney ve svých pravidelných studiích uvádí následující hodnocené oblasti:

- Finanční atraktivita;
- Lidské dovednosti a dostupnost personálu;
- Obchodní prostředí;
- Digitální rezonance.

Detailní kritéria jednotlivých uvedených oblastí hodnocení zachycuje následující tabulka, včetně hodnocených metrik.

Tabulka 2 Hodnotící kritéria A.T. Kearney

Kategorie	Dimenze	Metriky
Finanční atraktivita (35 %)	Náklady na kompenzaci	Průměrné roční mzdy
	Náklady na infrastrukturu	Průměrné ceny za telekomunikace, nájem, elektřinu apod. Náklady na cestování do země matky
	Daňové a regulační náklady	Relativní daňová zátěž, náklady korupce, pohyby měnového kurzu
Lidské dovednosti a dostupnost (25 %)	Kumulativní zkušenosti ze služeb a dovednosti	Odhadovaná velikost IT a SSC sektoru, kvalita a hodnocení požadovaných dovedností
	Dostupnost pracovní síly	Populace mezi 15 a 39 lety, populace vysokoškoláků
	Vzdělanost	Výsledky ze standardizovaných testů
	Jazykové dovednosti	Výsledky jazykových testů
Obchodní prostředí (25 %)	Riziko země (obchodní a politické)	Indexy ekonomického a politického rizika
	Kulturní adaptabilita	Podle A.T. Kearney indexu
	Místní infrastruktura	Celková kvalita lokální infrastruktury
	Bezpečnost duševního vlastnictví	ISO certifikace, míry softwarového pirátství
Digitální rezonance (15 %)	Digitální dovednosti	Digitální dovednosti pracovní síly
	Právo a kybernetická bezpečnost	Kybernetická ochrana a reakce legislativy na digitální business modely
	Korporátní aktivita	Objem kapitálu investovaný do start-upů
	Výstupy	Kreativní, znalostní a technologické výstupy

Zdroj: Vlastní zpracování podle A.T. Kearney (2019)

Mezi kritéria hodnocená v kategorii finanční atraktivity země patří průměrné mzdy zaměstnanců na jednotlivých pozicích, náklady na infrastrukturu potřebnou pro zajištění služeb a fungování SSC jako je telekomunikace, nájem, elektřina nebo doprava a daně a regulační poplatky stanovené státem. První kategorie se tedy soustředí na dosažení cíle snížení přímých nákladů při přesunutí aktivit do země s nižší finanční náročností.

Do druhé kategorie spadají kritéria soustředící se na zvýšení kvality poskytovaných služeb. Ty zahrnují dostupnost pracovní síly ve věku od 15 do 39 let, výsledky z jazykových a jiných testů, dostupnost profesních kvalifikací, výsledky mezinárodních srovnávacích testů ze škol, dostupnost vysokoškolského vzdělání a hodnocení kvality a dovedností pro dané pozice.

Zatímco finanční kritéria jsou vážena 35 % celkového výsledku, kritéria lidských dovedností mají váhu pouze 25 % stejně jako kategorie „Obchodní prostředí“. V ní AT Kearney hodnotí ekonomická a politická rizika dané země, kulturní adaptabilitu, infrastrukturu (IT technologie) a bezpečnost duševního vlastnictví.

V roce 2019 přibýlo ještě kritérium digitální rezonance jako odpověď na postupnou automatizaci a digitalizaci obchodních procesů. Toto kritérium je váženo 15 %.

Chazey Partners (2020) hodnotí jednotlivé lokality ve čtyřech oblastech: Lidské zdroje, business, infrastruktura a politické prostředí. Pod lidské zdroje spadají kritéria výše mzdy, dostupnosti personálu, předpověď vývoje mezd a dostupnosti, jazyková vybavenost a kultura. Do obchodních kritérií jsou zahrnuty kultura lokality jako takové a pravděpodobnost otevřenosti k inovacím a neustálému zlepšování a smysluplnost výběru lokality z hlediska dopravní dostupnosti k mateřské společnosti. Infrastruktura podobně jako ve studiích od A.T. Kearney zahrnuje cenu a vybavenost infrastruktury, ať už IT, mobilní nebo dopravní a politické prostředí zahrnuje stabilitu země, její rizikový profil, daňové, environmentální a jiné regulační požadavky autorit.

Velmi podobně jako předchozí studie uvádí i Accenture (2012, s. 2): efektivita nákladů (na mzdy, telekomunikace a infrastrukturu), dostupnost talentovaných lidských zdrojů (dostupnost absolventů s požadovanými jazykovými a technickými znalostmi), dostupnost základní infrastruktury a obchodní prostředí (korupční index, požadavky zákoníku práce, daňové podmínky atd.).

V neposlední řadě SSON (Shared Services & Outsourcing Network, 2020) hodnotí lokality pro umístění SSC na základě podobných kritérií jako předchozí příklady. Kromě finančních ukazatelů a vzdělanosti ale přidává i atraktivitu lokality, flexibilitu pracovní síly a pravděpodobnost konkurenčního boje o talenty a lidské zdroje s ostatními firmami.

V souvislosti s rozvojem a transformací SSC na jednotky poskytující ne pouze transakční služby uvádí Tamošiūnienė, Kislovskā, Kazlauskienė a Gankova (2016, s. 6) následující body rozvoje v rámci SSC:

- Zvýšení úrovně procesních znalostí zaměstnanců SSC;
- Zvýšení počtu cizích jazyků ovládaných SSC;
- Zesílení různých dovedností potřebných pro zajištění procesů s vysokou přidanou hodnotou v rámci SSC;
- Zvýšení počtu kolaborativních aktivit v rámci organizace;
- Zvýšení platů zaměstnanců SSC v důsledku vyšší kvalifikace a zodpovědnosti;
- Silnější employer branding;
- Rozšíření prostoru a sekundárních služeb používaných SSC a zaměstnanci (tisk, skenování, úklid, transport ad.);
- Zvýšení výdajů zaměstnanců díky vyšším mzdám.

Koronavirová krize, při které mnoho firem poskytujících sdílené služby přešlo na režim home office, ukázala, že informační technologie jsou natolik rozvinuté, že nárůst rozsahu služeb v rámci SSC nemusí nutně znamenat velký nárůst potřebných prostor (SSO Network, 2020). Mimo to, jak uvádí výše zmínění autoři, má nárůst hodnoty služeb vliv na nárůst mezd, které se projeví ve zvýšených výdajích zaměstnanců. Zvýšené výdaje zaměstnanců se podle Keynesovy ekonomické teorie pozitivně odrazí na ekonomickém výsledku dané země. Nárůst mezd zaměstnanců ale zároveň snižuje atraktivitu dané lokality pro vznik nového centra sdílených služeb, neboť snižuje potenciální úspory vzniklé přesunem daných činností do levnějších zemí.

2.2.4 Centra sdílených služeb vs. outsourcing na externího poskytovatele

Centra sdílených služeb i přesun aktivit na externího poskytovatele jsou dvě formy sourcingu služeb. Sourcing vznikl z anglických slov „resource using“ – používání zdrojů. Dvořáček sourcing popisuje jako delegování práce na externí nebo interní jednotku, která může fyzicky existovat v jakékoli lokalitě. Zatímco insourcing znamená delegování na jednotku v rámci koncernu – SSC, při outsourcingu jsou činnosti vyčleněny z firmy, delegovány na externího poskytovatele a od něj v podobě služby odkupovány zpět (Dvořáček, 2010, s. 2).

Výhody outsourcingu a insourcingu si jsou velmi podobné. V obou případech dochází ke snížení nákladů, k optimalizaci procesů a standardizaci. Výhodou u outsourcingu jsou podle Marciniaka (2012, s. 3) velmi nízké počáteční zaváděcí náklady, které jsou naopak u vytváření centra sdílených služeb vysoké. Stejně tak uvádí jako benefit outsourcingu smluvní zajištění všech služeb, které může u insourcingu být méně konkrétní, rozložení rizika mezi jednotlivé aktéry, flexibilnější ceny a rychlou implementaci díky zkušenostem externí společnosti se službami pro jiné zákazníky. Nižší smluvní zastřešení služeb u SSC může být na druhou stranu i výhodou, kdy jsou kolegové v rámci jedné společnosti ochotni si vyjít vstříc, protože mají

společný cíl profitabilní společnosti a jednorázové zastřešení smluvním dokumentem hraje podřadnou roli.

Mezi hlavní nevýhody outsourcingu naopak patří vysoké operativní náklady v průběhu spolupráce a velmi nízká možnost kontroly vnitřních procesů poskytovatele a skutečných nákladů. Mimo to uvádí Marciniak (2012, s. 3), že se u outsourcingu na externího poskytovatele snižuje možnost a flexibilita inovací a napojení inovací například na další interní procesy v rámci organizace.

Marciniak si ve svých pracích všímá i tzv. hybridního modelu. Ten kombinuje model center sdílených služeb a outsourcingu. Typicky aktivity „front-office“ jsou vykonávány z centra sdílených služeb, které je kulturně i geograficky blíže matce, aktivity „back-office“ jsou outsourcovány do zemí s nízkými provozními náklady. Díky tomuto rozdělení se podle Marciniaka firma vyhýbá nevýhodám spojeným pouze s vyčleněním aktivit do zemí s nízkými náklady jako hlavním kritériem výběru (např. nedostatečnou vzdělanost populace, nevhodnou jazykovou vybavenost, absolutně odlišnou kulturou apod.). V blízkých lokalitách, kde jsou služby poskytovány z SSC, zůstávají činnosti s vyšší přidanou hodnotou, zatímco do vzdálenějších zemí se přesouvají spíše služby transakčního charakteru. Model tak umožňuje kombinovat výhody obou variant. (Marciniak, 2012, s. 5)

Marciniak (2012, s. 4) navíc zdůrazňuje, že nedává smysl rozlišovat a nakládat odlišně s externím poskytovatelem a interním SSC právě z důvodu výhod, které z obou forem plynou. Jejich spojením do hybridního modelu a kooperací mezi jednotlivými složkami může docházet k dalším synergiím, které by při využití pouze jedné formy nebyly možné. Dodává, že právě když se outsourcingová firma a SSC nevidí jako konkurence, ale jako partneři, může spolupráce opravdu využívat všech výhod.

Stejně tak Marciniak na základě autorů Nikhala a Vermey (2012) připouští, že ohledně hybridního modelu existuje tolik teoretických otázek, že je těžko odhadnutelné, jak v praxi budou fungovat. Otázky se vztahují právě na formu partnerství, kdy z prostého racionálního a ekonomického hlediska se snaží každá firma (ať už outsourcingový poskytovatel nebo centrum sdílených služeb) si zajistit konkurenční výhodu na trhu a uspět před někým jiným. Proto považují buď formu SSC nebo outsourcingu za jednoznačně vhodnější než hybridní modely.

2.2.5 Nákupní proces v rámci organizace

Blanchard uvádí jako jednu z převládajících definic nákupu pořízení správné kvality materiálu, ve správný čas, ve správném množství, od správného zdroje za správnou cenu (Blanchard, 2010, s. 7). Oproti němu nákupní proces (anglicky procurement) podle Lysonse a Farringtona (2016, s. 4–5) zajišťuje identifikaci, pořízení, přístup a řízení externích zdrojů, které organizace potřebuje nebo by mohla potřebovat, aby mohla zajistit své strategické cíle (Farrington, 2016). V závislosti na velikosti organizace a jejím oboru podnikání se nákupní procesy u jednotlivých firem mohou lišit, stejně tak jako jejich součástí.

Počátky řízeného nákupu firem jsou uváděny do roku 1832 (Lysons, Farrington, 2016, s. 9–12), kdy jej Charles Babbage uvedl ve své knize „On the Economy of Machinery and Manufactures“. V ní Babbage přikládá důležitost jedné osobě, která je zodpovědná za výběr, nákup, převzetí a doručení veškerých požadovaných artiklů. Jasně tak stanovuje dané kompetence a odlišuje je od ostatních profesí ve společnosti.

První větší zájem o koordinované nákupní činnosti a jejich rozvoj jsou doložené po roce 1850 v souvislosti s výstavbou železnice v USA. V roce 1866 Pennsylvania Road jako první doložená společnost ustanovila nákup samostatným oddělením a stala se strategickým oddělením s vysokým vlivem na výkon společnosti. Během první poloviny dvacátého století se

nákupní oddělení rozšiřovala i mimo železniční společnosti a pronikala do různých odvětví (Lysons, Farington, 2016, s. 9–12).

Ve stejné době začal být kladen čím dál větší důraz na obsazování těchto pozic zaměstnanci s odpovídajícím vzděláním nebo zkušenostmi. To se projevilo na nárůstu nákupu jako oboru studia na vysokých školách. Po roce 2000 se nákup přestal orientovat pouze na vyjednání co nejnižší ceny, ale začal s dodavateli zacházet jako s kooperačními partnery. Začaly se objevovat činnosti jako rozvoj dodavatelů, partnerství, zapojení dodavatelů do inovačního procesu a další. Manažeři si začali být vědomi toho, že krátkodobě nejnižší cena nemusí znamenat dlouhodobě výhodnou smlouvu a partnerství, a že pro dlouhodobou spolupráci je potřeba spokojenost na obou stranách – u dodavatele i zákazníka (Lysons, Farington, 2016, s. 9–12).

Mimo to do nákupu a dodavatelského řetězce prudce zasáhla globalizace a nástup digitálních médií. Ty otvírají trh dodavatelům z celého světa, nákupní proces a rozhodnutí dělají transparentnější a umožňují tak efektivně řídit dodavatelský řetězec (Lysons, Farington, 2016, s. 9–12).

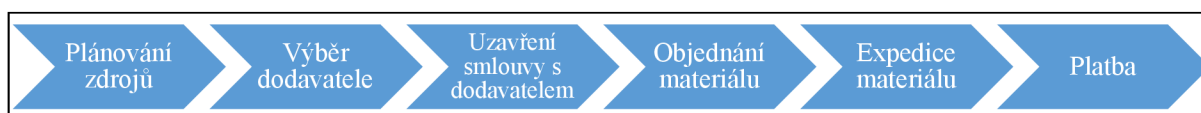
Zijm a kol. (2019, s. 46) uvádí, že se nákup stal strategickým oddělením firem v posledních několika dekádách. Zatímco ve dvacátém století firmy pořizovaly zhruba 15 % zdrojů od externích poskytovatelů, tento poměr narůstal a po roce 2000 to bylo již 60 %. S tím se zvyšovaly i požadavky na strategické a plánované řízení nákupních procesů.

2.2.6 Strategický, taktický a operativní nákup

Nákup se dělí na strategický, taktický a operativní. Úkolem strategického nákupu je zajišťování zdrojů dlouhodobého a systematického charakteru. Spadají do něj nejen procesy vyjednávání cen s dodavateli pro rámcové smlouvy nebo hodnotné projekty, ale i vytváření dlouhodobých nákupních strategií nebo monitoring dodavatelů a rizik. Oproti tomu taktický nákup se zaměřuje spíše na krátkodobá nákupní rozhodnutí a transakční činnosti, strategický pohled na požadavky organizace je upozaděn (Zijm a kol., 2019, s. 47). Operativním nákupem se pak rozumí činnosti zahrnující objednávání a obstarávání materiálu pro denní chod firmy.

Do nákupního procesu Zijm a spol. zahrnují následující činnosti uvedené na obrázku níže.

Obrázek 3 Nákupní proces



Zdroj: Vlastní zpracování podle Zijm a kol. (2019, s. 48)

První tři části – plánování zdrojů, výběr dodavatele a uzavření smlouvy spadají do strategického nákupu. Předpokládají se u nich dlouhodobá a strategická rozhodnutí platná pro delší dobu. Činnosti zahrnující objednání materiálu, jeho expedici a platbu dodavateli spadají do operativního nákupu a soustředí se na jednotlivé objednávky. Tyto činnosti doplňují další, které umožňují fungování oddělení a procesu jako takového. Jedná se např. o správu nákupních systémů nebo administrativní činnosti. (Zijm a kol., 2019, s. 48)

Zijm a kol. (2019, s. 47) potvrzují, že oddělení činností strategického a operativního nákupu je dlouhodobým trendem založeným na pozorování, že když jsou obě součásti prováděny současně, na strategické a dlouhodobě orientované činnosti nezbývá čas a kapacita. Nahodilými nákupními požadavky pak dochází ke ztrátě efektivity a navyšování nákladů, protože materiál není objednávan například ve větším množství, na které by se například vztahovala množstevní

sleva. Řízení nákupního procesu bez strategického pohledu navíc znesnadňuje zapojení dodavatelů do inovačních procesů a strategické kooperace s nimi jako s partnery.

Vzhledem k povaze diplomové práce se následující podkapitoly a praktická část budou zabývat popisem nákupního procesu v širším slova smyslu, tedy i s doplňkovými činnostmi umožňujícími fungování nákupních oddělení a řízení nákupního procesu jako celku.

Podle Lysonse a Farringtona (2016, s. 29) určuje strategický nákup rámeček pro veškeré nákupní aktivity společnosti. Jako součásti strategického nákupu uvádí určení portfolia dodavatelů, stanovení nákupní strategie a provádění průzkumů trhu.

Strategický nákup Lysons a Farrington (2016, s. 5–7) dělí na následující procesy:

- Due dilligence (hodnocení kvality dodavatele – jeho finanční výsledky, kompetence, sub-dodavatelé, zkušenosti dané firmy s dodavatelem apod.);
- Řízení rizik (ovlivnitelných dodavatelem, nakupující organizací nebo oběma stranami dohromady);
- Řízení vztahů (oboustranné dohody, sdílení dlouhodobých obchodních cílů apod.);
- Dlouhodobé zlepšování výkonu dodavatelů;
- Investice dodavatelů do kvality;
- Investice dodavatelů do vybavení;
- Investice dodavatelů do nákupu.

Jak je uvedeno výše, podle Zijma a kol. (2019, s. 48) spadají do strategického nákupu činnosti plánování zdrojů, výběru dodavatele a uzavření smlouvy. Plánování zdrojů probíhá podle různých schémat produkčních rozvrhů a plánů a může být založeno na celkové strategii, předpovědích výroby, průzkumech trhu nebo jiné reakci na aktuální situaci. Do výběru dodavatele spadá řada činností zmiňovaných i Lysonsem a Farringtonem (2019, s. 8). Vzhledem k postupující globalizaci a odklonu nákupu od jediného faktoru – nízké ceny; spadá do výběru dodavatele i jeho hodnocení na základě předchozích zkušeností nebo veřejně dostupných údajů, následované vyjednáváním o ceně a dalších podmínkách.

V této souvislosti bylo centrem CAPS (Center for Advanced Procurement Studies) definováno dvanáct charakteristik úspěšného dodavatelského řetězce (Lysons, Farrington, 2019, s. 17). Patří mezi ně:

- Závazek k celkovému řízení kvality;
- Závazek k přístupu Just-in-time (právě včas);
- Závazek ke zkrácení celkového procesního času;
- Vztahy s dodavateli;
- Strategické řízení nákladů;
- Měření výkonu;
- Trénink a profesní rozvoj;
- Vynikající servis;
- Corporate Social Responsibility;
- Učení se;
- Management a vedení.

Z nich je patrný důraz na pohled na strategický nákup jako celek a silnou spolupráci s dodavateli jako partnery. Aby mohly být tyto charakteristiky a cíle naplněny, je potřeba provázet nákup s dalšími odděleními a činnostmi. Pro měření výkonu dodavatele například je nutné spolupracovat s výrobou nebo logistickým oddělením a zjišťovat i jejich zkušenosti, aby nedošlo ke zkreslení konečného výsledku. Spolupráce mezi jednotlivými odděleními se tedy stává klíčovou.

Autoři se liší v rozdělování nákupního procesu na strategický a operativní anebo na strategický, taktický a operativní (Zijm a kol. 2019, Lysons, Farrington 2019). Do taktického nákupu podle autorů spadá vytváření konkrétních poptávek u dodavatelů, hodnocení jednotlivých nabídek a vyjednávání s dodavateli. Taktický nákup pro něj končí uzavřením dohody o dodání materiálu mezi dodavatelem a nákupčím.

Operativní nákup pak zahrnuje každodenní činnosti spojené s objednáváním materiálu, jeho převzetím a platbou za něj, jakožto poslední část nákupního procesu. Jak uvádí Klünder, Dörseln a Steven (2019, s. 10), operativní a taktický nákup budou v budoucnu prvními adepty na další automatizaci a robotizaci.

2.2.7 Procurement 4.0

Čtvrtá průmyslová revoluce s sebou přináší velké změny a digitalizaci průmyslu i každodenních činností populace. Digitální řešení nejenže slibují efektivitu běžných aktivit, ale zároveň umožňují komunikaci různých zařízení mezi sebou. Průmysl 4.0 s sebou přináší digitalizaci v rámci průmyslové výroby, továren a procesů na ně napojených a zahrnuje internetové a budoucí technologie (Glas, Kleemann, 2016, s. 56). Büyükožkan a Göçer (2018, s. 157) uvádí, že pokud chtějí podniky zůstat konkurenceschopné, musí tomu přizpůsobit i svá nákupní oddělení a zavádět v nich prvky digitalizace, jinak přijdou o finanční úspory a výhody z digitalizace vyplývající. Dále uvádí, že v roce 2018 90 % všech uživatelů nakupovalo ve svém soukromém životě online, implementace těchto aktivit do firemního prostředí tedy není nic úplně nového a pro uživatele nepředstavitelného.

Z digitalizace podle Glase a Kleemanna (2016, s. 58–59) profituje v první řadě nakupující společnost, která může data využívat k lepším analýzám a prognózám. Díky digitálním řešením jsou jednotlivá rozhodnutí vysoce transparentní a dohledatelná, dokumentovaná a použitelná pro umělou inteligenci a zpracování do různých modelů. Digitalizace nákupu usnadní i výše zmiňovanou spolupráci napříč odděleními zapojenými do nákupního procesu nebo hodnocení dodavatelů, zvýší transparentnost celého procesu a usnadní zpětné dohledávání informací nebo podkladů k rozhodnutím. Díky tomu se například hodnocení dodavatele projeví nejenom u daného hodnotitele v počítačové složce, ale v systému dohledatelné pro jakéhokoli uživatele nákupního oddělení, který je může použít jedním kliknutím pro své rozhodovací problémy. Systém navíc automaticky může vyhodnocovat vývoj daných hodnocení a navrhnout prostory pro zlepšení. Nákupčí s dodavatelem pak mohou elektronicky komunikovat nebo posílat podklady pro výrobu, dodání nebo fakturaci.

V neposlední řadě chrání elektronické zabezpečení dokumentů citlivé údaje dodavatelů. Data jsem systémy posílána zašifrovaně a elektronické systémy obsahují přísné prvky kybernetické ochrany tak, aby nedošlo k úniku dat. Je tedy sníženo riziko úniku detailů o citlivých a strategických projektech firmy, cen dodavatelů nebo smluvních podmínek.

Z digitalizace profitují stejně tak dodavatelé samotní, protože jim umožňuje dynamičtější a transparentnější spolupráci v rámci nákupního procesu. Zejména při nutnosti rychlé reakce na změny nebo objednávky je elektronická komunikace efektivnější nástroj. Navíc jim může elektronické připojení na straně zákazníka zefektivnit vlastní procesy – např. objednávky a faktury (Glas, Kleemann, 2016, s. 58) a pomoci dosáhnout dalších úspor.

Klünder, Dörseln a Steven (2019, s. 9) ve svém článku potvrzují, že digitalizace nákupního prostředí výrazně snižuje výrobní náklady firem, ať už se jedná o náklady přímé nebo nepřímé. Mimo jiné uvádí, že Průmysl 4.0 je charakterizován horizontální i vertikální integrací firem. Horizontální integrace je integrace firem působícím ve stejném odvětví, vertikální integrace firem je integrace v rámci dodavatelského řetězce (dodavatelé se zákazníky). Tyto umožňují

flexibilní a individualizované prostředí napříč společnostmi, což vede k decentralizovaným dodavatelským řetězcům a tím úsporám času a nákladů a zvýšení kvality. Elektronická komunikace mezi dodavatelem a zákazníkem navíc zrychluje kooperaci a flexibilitu při případných změnách požadavků nebo dokumentů.

2.3 Metodický postup

Na základě výše uvedených teoretických přístupů byl v praktické části analyzován potenciál snížení celkových nákladů v nákupním procesu společnosti. Tato podkapitola přiblíží zdroje, metody a postupy, které byly pro tuto analýzu použity.

Praktická část čerpala z několika různých zdrojů, v závislosti na charakteru potřebných dat. V první části byla krátce představena mezinárodní technologická společnost, která je předmětem této práce. V této části je přiblížena organizační struktura společnosti s cílem zachytit její komplexnost a mezinárodní přesah. Pro představení byla použita data z webových stránek společnosti a interních dokumentů, jako např. organizační struktura společnosti, zachycující rozložení oddělení a počty zaměstnanců v nich.

V další části byla zhodnocena Česká republika jako lokalita pro poskytování sdílených služeb firem. Hypotézou této práce je myšlenka, že Česká republika je relativně drahá země pro zajišťování jednoduchých činností bez přidané hodnoty v procesu. Proto byla v této části práce Česká republika porovnávána v mezinárodním kontextu. Pro toto porovnání byla využita data z mezinárodního žebříčku zemí vhodných jako lokality pro založení centra sdílených služeb od A.T. Kearney. Tento žebříček včetně jeho kritérií je podrobně rozepsán v teoretické části práce. V praktické části byla použita data z posledních dvou měření v letech 2017 a 2019 odrážející tedy aktuální situaci. Jednotlivé metriky kritérií hodnocení z oblasti finanční atraktivity země, obchodního prostředí, digitální rezonance a lidských dovedností a dostupnosti byly dále zkoumány pomocí dat Českého statistického úřadu a z veřejných databází Eurostatu. To přispělo k bližšímu pochopení zdrojů dat v žebříčcích a jejich vývoji a pomohlo v definování doporučení zaměřit se na ukazatele, které mohou firmy samy ovlivnit.

Pro zhodnocení České republiky jako lokality byla dále použita data z reportu agentury CzechInvest. Tato data se zaměřují pouze na Českou republiku a nezohledňují jiné země. Porovnávají mezi sebou ale lokality Praha, Brno a Ostrava. Data byla použita popisově pro empirické dokreslení situace v České republice tak, jak ji vnímají investoři.

V neposlední řadě byla věnována pozornost datům a prognózám asociace ABSL, která sdružuje stovky společností s existujícími centry sdílených služeb v České republice a jejich partnery z oblastí nábory a lidských zdrojů nebo IT. Data a prognózy ABSL byly sbírány napříč sektorem sdílených podnikových služeb a odráží aktuální situaci založenou na praxi očima managementu jednotlivých zapojených společností přímo v České republice. Na jejich základě byly porovnávány jednotlivé argumenty a hledány důvody pro a proti založení a rozvíjení centra sdílených služeb společností v České republice.

Dále v práci je navrhováno rozložení více a méně odborně náročných činností v závislosti na výsledcích jednotlivých kritérií tak, aby byly využity potenciály jednotlivých zemí a lokalit. Práce je zaměřena jednak obecně na všechny lokality, dále se bude soustředit na lokality, ve kterých analyzovaná společnost již má svá centra sdílených služeb, protože výstavbou nového a zrušením stávajícího by došlo ke znatelným investicím s potřebou přesného vyčíslení nákladů a výnosů.

Kromě mezinárodních žebříčků byly jako argumenty použity poznatky získané při polostrukturovaném rozhovoru s vedením centra sdílených služeb dané společnosti v České republice. Tento rozhovor byl veden v Praze formou videohovoru s vedoucím centra sdílených

služeb v České republice dne 15. října 2020. Vedení společnosti má přístup ke strategickým datům společnosti stejně jako kontakt s vedením společnosti v Německu, se kterým na rozvoji centra sdílených služeb úzce spolupracuje. Zároveň je společnost členem výše uvedené asociace ABSL a účastní se rozhovorů a jednání s jejich dalšími členy. Rozhovor byl veden v německém jazyce, pro účely této diplomové práce byl jeho přepis přeložen do českého jazyka a je přiložen v přílohách. Vysokou hodnotou tohoto rozhovoru bylo dokreslení situace a vnímání této tematiky přímo v dané analyzované společnosti založené na několikaletých zkušenostech s podnikovými službami v jednotlivých lokalitách.

Část práce zaměřená na analýzu poskytovaných činností a návrh rozšíření těchto činností byla zpracována z několika zdrojů. Data týkající se financí, příjmů a výdajů byla získána z interních dokumentů společnosti (interně nazvaných Masterfile), ve kterých jsou zachyceny všechny poskytované služby a náklady centra sdílených služeb v České republice na ně. Tento soubor tvoří ucelenou databázi informací o financích a službách poskytovaných jednotlivým jednotkám.

Informace o procesech a procesní mapy byly vytvořeny na základě interních prezentací k těmto poskytovaným službám. Ty jsou vytvářené jednotlivými odděleními pro účely auditu kvality a zachycují tok informací, vstupů a výstupů v daném procesu.

Informace o potenciálu automatizace, probíhajících a proběhlých optimalizačních iniciativách a přidané hodnotě daných služeb byly získány formou dotazníkového šetření. Dotazník byl rozeslán prostřednictvím aplikace MS Forms v anglickém jazyce celkem na 10 respondentů nákupního oddělení centra sdílených služeb dané společnosti v České republice s kanceláři v Praze a Ostravě. Odpovědi bylo možné poskytovat od 09. do 13. listopadu 2020. Návratnost dotazníku byla 100 %. Respondenti byli vybráni na základě jejich formální role a zařazení v centru sdílených služeb společnosti. Jednalo se o vedoucí daných týmů centra sdílených služeb u činností, které jsou vykonávány pouze v jednom týmu. U činností zajišťovaných více týmy byl kontaktován Service Line Manager – nadřízený vedoucích týmů zajišťujících danou činnost. Dotazník sestával z 8 otázek a je přiložen v příloze. 2 z otázek byly zodpovídaný respondenty na škále od 1 do 10, kdy 1 bylo „nejméně“ a 10 bylo „nejvíce“, 1 otázka byla formou výběru mezi dvěma variantami. Zbývající otázky byly vzhledem ke komplexnosti poskytovaných služeb položen formou volné odpovědi. Ke každé odpovědi je zaznamenán i respondent a jeho organizační zařazení, aby bylo možné odpověď bez pochybností přiřadit k dané činnosti a týmu.

Data získaná dotazníkovým šetřením mají různou úroveň kvality. Zejména je znatelné odlišné vnímání optimalizace a automatizace v procesech jednotlivými vedoucími. Zatímco někteří z manažerů vyjádřili otevřenost těmto transformacím (doloženou několika proběhlými a plánovanými optimalizačními iniciativami), někteří manažeři jsou spíše rezistentní a otázkou optimalizace se příliš nezabývají. Tomuto tématu bylo věnováno jedno z doporučení pro rozvoj centra.

Při zpracovávání odpovědí a analýze dat byly použity matematické výpočty porovnávání příjmů a výdajů. Byly zde zohledněny nejen mzdové náklady na zaměstnance, ale tzv. fully loaded costs – celkové náklady zahrnující i náklady na management, IT vybavení, nájem kanceláří apod. Tato data byla poskytnuta finančním oddělením společnosti dne 10. října 2020 a vztahují se na daný obchodní rok počínající 01. říjnem 2020 a končící 30. zářím 2021.

Stejně tak jsou ve společnosti ustálené koeficienty nákladů v jednotlivých lokalitách. Koeficient nákladů mezi lokalitou v Praze a Ostravě je vyčíslen na 0,7, koeficient mezi Ostravou a Indií 0,59. Tyto koeficienty odráží zejména nižší náklady na zaměstnance v dané lokalitě, včetně nákladů na management, IT vybavení, nájem kanceláří a energie a další. Tyto

koeficienty byly převzaty z výše zmíněného souboru Masterfile, který obsahuje ceny jednotlivých služeb v různých lokalitách.

Data použitá pro analýzu služby eSourcing byla získána z interních reportů těchto aktivit zahrnujících veškeré eSourcingové aktivity společnosti za obchodní rok 2020 (tzv. eSourcing P12 report zachycující eSourcing aktivity jednotlivých zaměstnanců koncernu za říjen 2019–září 2020). Data ohledně úspor vyjednaných centrem sdílených služeb byla získána z interní reportovací databáze (eSourcing tracker) za stejné období.

Data ohledně tržního potenciálu několika služeb jsou založena na různých zdrojích a zpracovávána centrálním oddělením a zveřejňována vždy v prvním čtvrtletí obchodního roku. Tato data byla využita pro službu Material Compliance. Pro zbývající činnosti byly použity výpočty na základě interních reportů. U služeb, kde centrum sdílených služeb podporuje všechny jednotky společnosti, se předpokládá, že trh je nasycen a potenciál rozvoje trhu je nulový.

Data pro potenciální nové služby a činnosti, které by bylo možné přesunout do centra sdílených služeb byla získána z dotazníkového šetření a intranetové stránky „Procurement University“ obsahující stěžejní činnosti nákupního procesu a pravidla na jejich provádění.

3 Praktická část práce

Praktická část práce se bude zabývat analýzou poskytovaných služeb nákupního procesu mezinárodní technologické společnosti centrem sdílených služeb, vyhodnotí jejich potenciál automatizace a ze zbývajících procesu navrhne ty činnosti, které by byly vhodné k zajištění prostřednictvím centra sdílených služeb. Vzhledem k neumožnění použití konkrétních údajů bude tato společnost dále označena zkratkou ABC a data budou anonymizována. V první části bude společnost představena, v dalších částech bude popsán její nákupní proces a vybrané činnosti, které jsou v současné době zajišťovány jednotkou samotnou a byl by vhodný jejich přesun do centra sdílených služeb. V poslední části budou ohodnoceny v současné době prostřednictvím SSC zajišťované činnosti a vyhodnocena volba jejich lokality pro poskytování a potenciál automatizace.

3.1 Představení společnosti

3.1.1 Společnost jako celosvětový koncern

Z webových stránek společnosti (ABC, 2020) vyplývá, že její první kancelář byla založena v Německu v první polovině 19. století. V dnešní době zaměstnává téměř 300 000 zaměstnanců ve svých kancelářích a továrnách v desítkách zemí po celém světě. Vedení koncernu sídlí v Mnichově a Berlíně, odkud jsou i stanovovány a definovány základní principy řízení dodavatelského řetězce závazné pro všechny jednotky. Mimo ně má ale každá jednotka vlastní rozhodovací pravomoc (ABC, 2020a).

Přímo pod vedení společnosti spadalo v listopadu 2020 šest divizí vytvořených podle produktů, které zákazníkům nabízí. Kromě nich má koncern na světě dalších 24 regionálních společností pokrývajících různá lokální specifika. Každá země nemá svou vlastní samostatnou regionální společnost, organizačně je jedna regionální společnost tvořena více právními subjekty z různých příbuzných zemí – např. Česká republika spadá pod regionální společnost Rakousko. V každém státě je ale registrováno několik právnických subjektů spadajících pod celosvětový koncern tak, aby struktura odpovídala jednotlivým regionálním legislativním a daňovým požadavkům (ABC, 2020a).

Během více než 170 let svého působení společnost několikrát pozměnila své portfolio výrobků v závislosti na prognózách budoucího vývoje. Firma za svoji historii vyráběla skupiny produktů od komunikačních a informačních technologií v rámci telegrafů, mikroelektroniky a počítačů, přes zajištění elektrické energie a turbíny do elektráren, větrné elektrárny na moři i na pevnině a elektrické rozvaděče, vlakové soupravy, senzory na řízení parkování ve městech, domácí spotřebiče, systémy řízení budov až po zdravotnické přístroje. Zatímco se firma z této palety produktů v minulosti vzdala mobilních telefonů nebo domácích spotřebičů, technologickému zaměření u velkých projektů a systémů zůstala věrná. V dnešní době dodává řešení v oboru průmyslové automatizace a digitalizace, technologie budov, pohonů, energetiky, zdravotnických zařízení a dopravy a infrastruktury měst (ABC, 2020a).

Se změnou portfolia se odehrávaly i četné změny organizační struktury reagující na současnou a budoucí situaci na trhu. V rámci nich se jednotlivé divize společnosti osamostatňovaly nebo naopak připojovaly zpět, popřípadě přeorganizovaly svá portfolia tak, aby společnost jako celek odpovídala na požadavky zákazníků a předpovídala vývoje daných trhů.

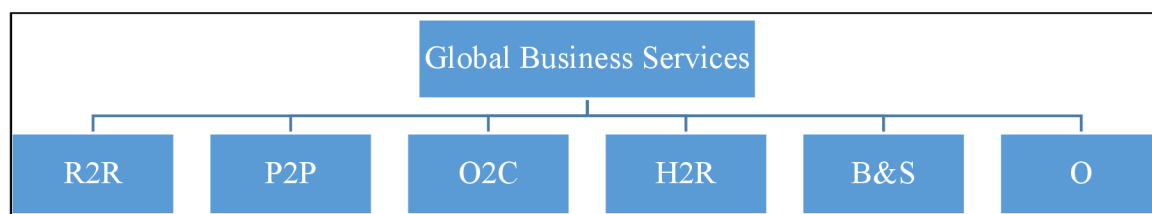
V České republice společnost zaměstnává zhruba 13 000 zaměstnanců. Z obchodněprávního hlediska je společnost zastoupena jednou regionální společností s ručením omezeným a čtyřmi odštěpnými závody. Kromě pracovníků regionální společnosti s divizemi a odštěpných závodů

se zde nachází také dvě centra sdílených služeb – jedno v Praze a druhé v Ostravě, kterým budou věnovány následující kapitoly (ABC, 2020b).

3.1.2 Centra sdílených služeb společnosti

Vzhledem k širokému portfoliu produktů a velikosti koncernu nastíněné v předchozí podkapitole má společnost zřízené globální centrum sdílených služeb s kanceláři (delivery centry) v několika státech. V rámci center sdílených služeb pracuje po celém světě celkem přes 9 000 zaměstnanců. Strukturu poskytovaných služeb přibližuje následující grafika vycházející stejně jako popis a počty zaměstnanců z organizační struktury dostupné na intranetu společnosti (ABC, 2020b).

Obrázek 4 Struktura centra sdílených služeb



Zdroj: Vlastní zpracování podle organizační struktury (ABC, 2020b)

Centrum sdílených služeb společnosti se dělí do tzv. business lines uvedených výše. Největší business line H2R – Hire ro Retire se svými více než 3500 zaměstnanci podporuje činnosti během životního cyklu zaměstnanců ve firmě, jako například tvorbu smluv, administraci povinných školení, činnosti spojené s nastupováním nových kolegů nebo odchodem zaměstnanců (ABC, 2019).

Co do velikosti následuje R2R – Record to Report s více než 1600 zaměstnanci zahrnující činnosti finančního reportingu a měsíční a pravidelné závěrky. Toto oddělení zpracovává finanční výkazy pro všechny jednotky společnosti a zajišťuje, že daná data jsou reportována včas a bez chyb. Zároveň má na starosti registraci všech dodavatelů společnosti, která bude blíže popsána níže, v dalších částech této práce (ABC, 2019).

Business line P2P – Procure to Pay s 1500 zaměstnanci se zaměřuje na nákupní proces od nákupního požadavku po odchozí platby. Řadí se sem transakční i tzv. FTE-based služby, tedy služby, kde zákazník (interní jednotka) platí za kapacitu člověka na jeho plný úvazek nebo část. Činnosti mohou zahrnovat zveřejňování poptávek, vyjednávání, správu smluv s dodavateli nebo třeba business analytics – analýzy proběhlých nákupů (ABC, 2019).

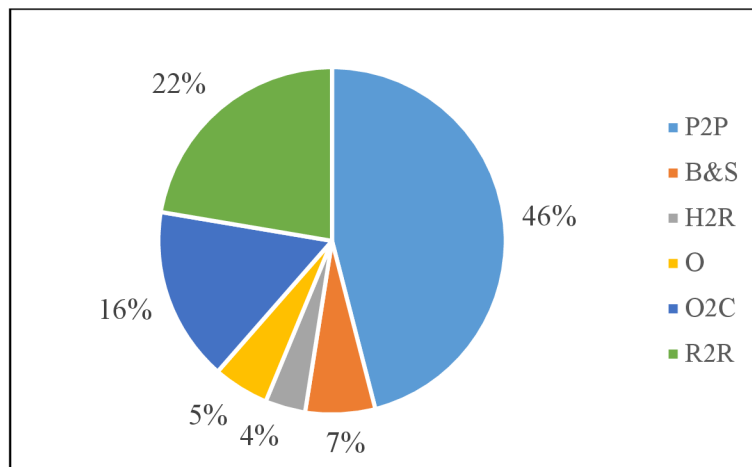
1000 zaměstnanců v O2C – Opportunity to Cash zařizuje služby od vytvoření příležitosti po příchozí platby za zakázky. Toto oddělení je v kontaktu s externími zákazníky, ve kterých společnost figuruje jako dodavatel (ABC, 2019).

Business line B&S – Business & Solutions s 600 zaměstnanci se zaměřuje na inovativní řešení a projekty pro zákazníky a poslední, Operations, je zodpovědná za interní procesy v rámci SSC (ABC, 2019).

Ze všech delivery center společnosti je největší centrum v České republice, následované centrem v Indii. Další centra se nachází v Argentíně, Brazílii, Číně, Německu, Velké Británii, Portugalsku, Malajsii a USA. I díky jazykové vybavenosti pokrývají česká SSC velkou část zemí po celém světě. U služeb, kde je praktické poskytování služeb ve stejné časové zóně, jsou zákazníci nebo jiné kontaktní osoby rozděleni mezi jednotlivá centra tak, aby bylo možné je obsloužit s co nejmenší námahou (ABC, 2019).

V České republice se nachází dvě kanceláře centra sdílených služeb společnosti – jedno v Praze a druhé v Ostravě. Obě centra zaměstnávají dohromady zhruba 1300 zaměstnanců, kteří podporují procesy v oblasti HR, nákupu, účetnictví a financí, umělé inteligence, reportingu a IT (ABC, 2019). Rozdělení podle počtu zaměstnanců udává následující graf.

Graf 1 Podíl zaměstnanců v jednotlivých odděleních SSC v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování podle organizační struktury společnosti (ABC, 2020b)

Jak ukazuje graf, nejvíce zaměstnanců (46 %) pracuje v centru sdílených služeb v České republice na oddělení P2P – Purchase-to-Pay, které zahrnuje nákupní procesy od vyhledávání dodavatelů, výběrová řízení, správu dodavatelů, vyjednávání, zpracovávání přijatých faktur, business analytics a doplňkové služby (např. správu a vývoj nákupních systémů). Za ním následují oddělení R2R – Record-to-Report zodpovídající za zakládání dodavatelových dat, finance, controlling a reporting a O2C – Opportunity-to-Cash, které pokrývá procesy od zákaznické příležitosti po správu a zúčtování vystavených faktur. Poslední tři (Business Solutions & Services, Operations a Hire-to-Retire) zahrnují zejména služby pro zajištění chodu společnosti, zlepšování interních procesů nebo nové tranziční projekty pro interní zákazníky a v České republice tvoří co do počtu zaměstnanců menšinu.

Dle informací z rozhovoru s vedoucím centra sdílených služeb v České republice vznikla první kancelář centra sdílených služeb v roce 2000 v Praze. Hlavním motivem pro odštěpení některých aktivit a jejich přesunutí bylo ušetření nákladů. Po vzoru dalších společností i tato vybrala činnosti s vysokým transakčním obrátem a předala je do centra sdílených služeb. Při procesu předávky byla činnost nejprve odebrána jednotlivým jednotkám, následně centrálně standardizována a předána centrum sdílených služeb, které daný proces zachovalo. Snižování nákladů díky vysokému množství opakujících se rutinních činností bylo v té době hlavním důvodem k přesunu.

Vedoucí dále uvedl, že až o několik let později, v roce 2009, rozhodlo vedení společnosti o nutnosti změny a začalo se soustředit nejen na poskytování množství služeb (v té době již okolo 4 000 zaměstnanci), ale na vytváření synergií mezi jednotlivými činnostmi a zvyšování kvality, transparentnosti a úspor. Díky možnostem robotizace a automatizace se začaly některé zvláště rutinní činnosti optimalizovat. Do popředí se dostávala i zpětná vazba interních jednotek, která se začala měřit formou Indexu spokojenosti zákazníka.

Po roce 2017 začal být dle vedoucího kladen postupný důraz na inovace nebo rozložení rizika. Velký zlom nastal v roce 2019 v souvislosti s reorganizací společnosti. Jedním z jejích následků bylo osamostatnění centra sdílených služeb, které dostalo pravomoc nabízet své služby i na externích trzích. Zároveň od tohoto roku nejsou jednotky vázány na centrum sdílených služeb jako jediného možného poskytovatele a mohou na základě výběrového řízení

využít i služeb outsourcingových partnerů. Pro centrum sdílených služeb to znamená zejména tlak na cenu, inovativnost, zákaznickou orientaci a spokojenost a neustálé procesní zlepšování.

3.2 Analýza současného stavu a strategie poskytovaných sdílených nákupních služeb

3.2.1 Česká republika jako lokalita pro centra sdílených služeb

A.T. Kearney ve dvouletém intervalu vydává žebříčky lokalit center sdílených služeb hodnocených na základě tří, potažmo čtyř kritérií uvedených v teoretické části. V roce 2017 byly hodnoceny oblasti finanční atraktivity, lidských dovedností a dostupnosti a obchodního prostředí, v roce 2019 k nim přibyla oblast digitální rezonance (A.T. Kearney, 2017, A.T. Kearney, 2019). Tabulky za poslední dvě hodnocení z let 2017 a 2019 jsou uvedeny pro lepší přehlednost v příloze této práce. V následujících částech budou hodnoceny jednotlivé lokality analyzované společnosti podle těchto tabulek.

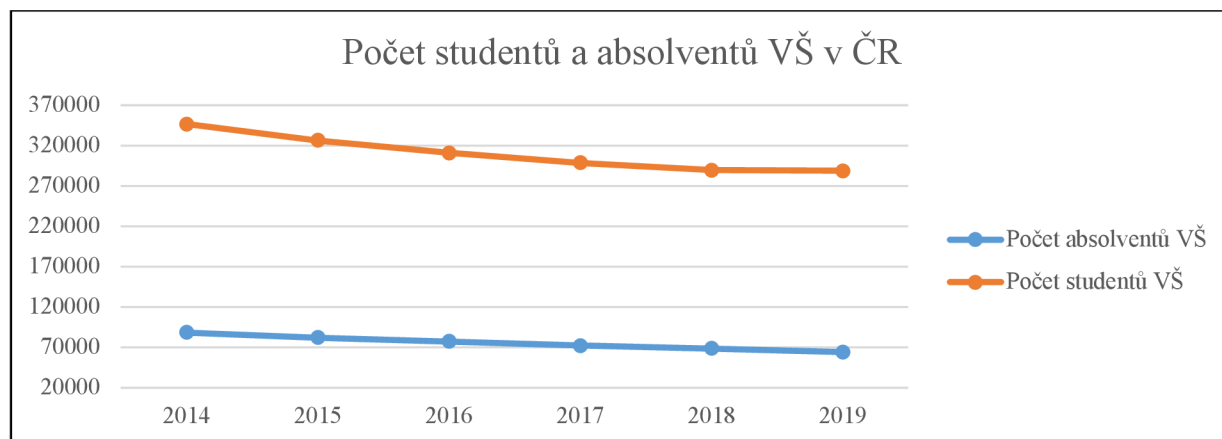
Hodnocení České republiky podle A.T. Kearney

Ze zmíněných tabulek A.T. Kearney (2017) je patrné, že Česká republika se v roce 2017 nacházela na 16. pozici z celkem 55 hodnocených zemí. Oproti 16. pozici v roce 2017 obsadila Česká republika v roce 2019 až 33. pozici z celkem 50 hodnocených zemí (A.T. Kearney, 2019), což znamená propad o 17 příček. Při bližším zkoumání vychází najevo, že se tato lokalita propadla ve všech třech v obou letech hodnocených ukazatelích – finanční atraktivitě, obchodním prostředí i lidských dovednostech a dostupnosti. Bohužel z dat není patrné, jaká kritéria v daných ukazatelích propad způsobila, v následující části práce budou tedy některé z hodnocených metrik zkoumány. Co do procentuální změny zaznamenala Česká republika velmi podobný propad (o cca 20 %) v ukazatelích finanční atraktivity a lidských dovedností a dostupnosti, propad o 10 % v ukazateli obchodního prostředí.

Ukazatel finanční atraktivity je tvořen mimo jiné mzdovými náklady a náklady na nájem a infrastrukturu. Náklady práce podle dat Českého statistického úřadu (2020) v odvětví, o kterého centra sdílených služeb spadají (N – Administrativní a podpůrné činnosti) mezi lety 2017 a 2019 vzrostly z 26 672,- Kč na 30 964,- Kč, což je hrubý nárůst o cca 16 %. V rámci Evropské Unie to podle dat Eurostatu (2020) přitom byl nárůst pouze o 5 %. Mezi lety 2017 a 2019 i mírně rostla inflace – z 2,5 % v roce 2017 na 2,9 % v roce 2019. Inflace v kategorii nájmu a energií vzrostla z 1,7 % v roce 2017 na 5,3 % v roce 2019 (ČSÚ, 2020a). Oba tyto propady jsou součástí zhoršeného hodnocení České republiky v žebříčcích.

Hodnocení lidských dovedností a dostupnosti sestává z několika kritérií. Metriku počtu obyvatel může firma nebo stát pouze těžko ovlivnit, neboť je dán demografickým vývojem a velikostí dané země. Dále je toto kritérium tvořeno mírou nezaměstnanosti a počtem absolventů vysokých škol. Jedním z důvodů propadu v hodnocení lidských dovedností a dostupnosti lidského kapitálu je klesající počet absolventů vysokých škol. Dle statistik Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (2020) vykazuje počet absolventů vysokých škol v České republice klesající tendenci, jak ukazuje i graf níže.

Graf 2 Počet studentů a absolventů vysokých škol v ČR



Zdroj: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (2020)

Z grafu je zřejmé, že zatímco v roce 2014 činil počet absolventů vysokých škol v České republice téměř 90 000, v roce 2019 klesl téměř o 30 % na 64 186. Vzhledem ke klesajícímu počtu aktuálně zapsaných studentů vysokých škol se navíc dá předpokládat další pokles absolventů v následujících letech. Data Českého statistického úřadu (2020b) dokládají, že přirozený přírůstek v České republice byl mezi lety 1994 a 2006 záporný. Od roku 2011 se pohybuje okolo 0. Minimálně do roku 2025 tedy budou dále klesat počty studentů a absolventů vysokých škol.

Česká republika v posledních letech vykazovala velmi nízkou nezaměstnanost. Podle dat Eurostatu (2020b) se nezaměstnanost v České republice pohybovala za posledních pět let na nejnižší úrovni z celé Evropské Unie nebo se dělila o nejnižší hodnotu s Islandem, což znesnadňovalo nabírání nových zaměstnanců. I toto se tedy v hodnocení A.T. Kearney odrazilo na sníženém hodnocení tohoto kritéria.

Obchodní prostředí je hodnoceno kritérii rizika země, kulturní adaptability, místní infrastruktury a duševního vlastnictví. Tato kritéria jsou hodnocena na základě interních A.T.Kearney indexů a jednotlivými firmami jsou těžko ovlivnitelná. Proto nebudou součástí této diplomové práce.

Porovnání hodnocení ČR s ostatními evropskými státy a doporučení k rozvoji

Vzhledem k tomu, že analyzovaná společnost má sídlo v Německu, byly pro další zkoumání použity pouze evropské státy. Díky tomu jsou zkoumány pouze ty země, které mají geografickou a kulturní blízkost k Německu a vybavenost obyvatel německým jazykem je vyšší, než by byla např. v asijských zemích. Tyto státy by tedy splňovaly požadavky pro založení centra sdílených služeb společnosti. Jejich porovnání a hodnoty jednotlivých ukazatelů zobrazuje tabulka níže.

Tabulka 3 Porovnání hodnocení evropských zemí podle A.T. Kearney za rok 2019

	Suma	Finanční atraktivita	Lidské dovednosti a dostupnost	Obchodní prostředí	Digitální rezonance
UK	5,78	0,85	1,84	1,95	1,14
Estonsko	5,64	2,13	0,78	1,81	0,92
Německo	5,55	0,76	1,86	1,91	1,02
Litva	5,51	2,46	0,72	1,63	0,70
Bulharsko	5,42	2,47	0,73	1,61	0,61
Rusko	5,39	2,25	1,23	1,23	0,68
Ukrajina	5,36	2,90	0,87	1,01	0,58
Lotyšsko	5,36	2,33	0,74	1,67	0,62
Polsko	5,35	2,05	1,11	1,56	0,63
Portugalsko	5,34	1,66	1,15	1,70	0,83
Rumunsko	5,25	2,29	0,92	1,46	0,58
Maďarsko	5,23	2,22	0,85	1,56	0,60
Česká republika	5,20	1,95	0,93	1,68	0,64
Slovensko	5,13	2,04	0,78	1,69	0,62
Francie	5,02	0,56	1,72	1,81	0,93
Španělsko	5,00	1,00	1,51	1,61	0,88
Irsko	4,72	0,57	1,37	1,86	0,92
Průměr	5,31	1,79	1,12	1,63	0,76
Medián	5,35	2,05	0,93	1,67	0,68

Zdroj: Vlastní zpracování podle A.T. Kearney (2019)

Jak je z tabulky patrné, zaostává Česká republika za průměrem všech evropských států v oblastech lidských dovedností a dostupnosti a digitální rezonance. Nejvíce zaostává Česká republika v lidských dovednostech a dostupnosti za Německem (hodnocení 0,93 bodů v ČR a 1,86 bodů v Německu), v digitální rezonanci za Velkou Británií (0,64 bodů v ČR a 1,14 bodů v UK). V oblasti finanční atraktivity a obchodního prostředí je naopak hodnocena nadprůměrně.

Při použití mediánu, který očišťuje výsledek od extrémních výkyvů se výsledek České republiky nachází pod nebo okolo mediánu ve všech čtyřech hodnocených oblastech. Ke zlepšení jednotlivých ukazatelů hodnocení se nabízí několik možností, které budou popsány níže.

Zlepšení hodnocení finanční atraktivity by mohlo být docíleno snížením ročních mezd zaměstnanců. To by ale vedlo ke zhoršení životní úrovně, které je v rozporu se základními hospodářskými cíli každé země. Mimo to snížení mezd zaměstnanců jednou firmou zvyšuje riziko jejich odchodu do jiné firmy s lepšími platebními vyhlídkami.

Jinou formou zvýšení finanční atraktivity by bylo snížení průměrných cen za telekomunikace, nájem nebo elektřinu, které jsou ale obvykle dané volným trhem a určené průsečíkem nabídky a poptávky. Firma jako taková má tedy téměř nulovou možnost tyto ovlivnit.

Poslední variantou je snížení daňových a regulačních nákladů tak, aby pro firmy bylo atraktivnější v České republice podnikat. Tyto náklady jsou dány hospodářskou politikou dané země a vlády a znamenaly by zásah do příjmů do státního rozpočtu. V roce 2020 plánuje vláda

České republiky zrušit superhrubou mzdu a tím snížit daňové zatížení firem i zaměstnanců. Návrh ale zatím nebyl schválen a jeho dopady na tuto oblast jsou špatně odhadnutelné (MFČR, 2020). Zlepšení ukazatelů finanční atraktivity se tedy na základě výše popsaných kritérií a důvodů nejeví jako optimální a dlouhodobě udržitelné řešení.

V oblasti lidských dovedností a dostupnosti je z krátkodobého a střednědobého hlediska těžko ovlivnitelné kritérium dostupnosti pracovní síly, které udává velikost populace mezi 15 a 39 lety. To je v tomto horizontu neovlivnitelné ani firmou, ani státem. Velikost populace je daná demografickým vývojem. V porovnání s ostatními zeměmi má navíc Česká republika se svými téměř 11 miliony obyvatel nevýhodu malého státu s menším počtem obyvatel než jiné země. To je patrné i v tabulce u ostatních menších států a Česká republika díky tomu zaostává za zeměmi jako je například Indie nebo USA, které jsou co do počtu obyvatel několikanásobně větší.

Dalším kritériem hodnocení lidských dovedností a dostupnosti je počet vysokoškoláků. Pro zvýšení tohoto hodnocení se pro firmy nabízí možnost spolupráce se středními a vysokými školami s cílem připravit absolventy středních škol na studium na vysoké škole a absolventy vysokých škol na pracovní trh a jeho aktuální požadavky. Firmy by při zapojení do výuky měly navíc možnost zaměstnávat mladé talenty stejně jako přispívat praktickou částí k teoretické, vyučované ve škole vědeckými pracovníky. Pokud tedy firmy chtějí toto hodnocení zlepšit a zaměstnance na budoucí uplatnění v tomto oboru připravit, je jejich aktivní zapojení do výuky vhodné.

Předposledním hodnoceným kritériem této oblasti je vzdělanost obyvatelstva a jazykové dovednosti. Tyto jsou měřené standardizovanými a jazykovými testy. Firmy mohou k jazykovým dovednostem přispívat např. poskytováním jazykových kurzů pro zaměstnance nebo celkovou podporou celoživotního vzdělávání. Ke zvýšení vzdělanosti populace je možné zapojit dotčené firmy do školních aktivit a „vychovat“ si tak budoucí zaměstnance. Stejně tak je zde prostor pro ziskové i neziskové společnosti zaměřující se na vzdělávání populace, které mohou reagovat na aktuální a předvídat budoucí požadavky trhu a sledovat mezinárodní úroveň a tomu odpovídajíc upravovat nabídku svých vzdělávacích aktivit.

Posledním kritériem v této oblasti jsou kumulativní zkušenosti ze služeb a IT sektoru, které mohou podporovat asociace center sdílených služeb v dané zemi (např. ABSL nebo SSO Network). Zde se nabízí jako doporučení zavést a podporovat různé formy mentoringu mezi jednotlivými firmami, setkání na výměnu zkušeností a jiné. Je otázkou, nakolik se budou ochotny zapojit firmy poskytující podnikové služby formou outsourcingu s hrozbou ztráty svého know-how.

Jako doporučení pro oblast lidských dovedností a dostupnosti lze tedy definovat aktivní zapojení firem do vzdělávání studentů a absolventů s cílem jejich přípravy na pracovní trh, podpora jazykové výuky včetně hodnocení pokroků v rámci jazykové výuky a sdílení zkušeností a spolupráce s ostatními firmami v SSC sektoru s cílem rozvíjet jednotlivá SSC a společně utvářet strategii budoucího vývoje.

V poslední oblasti hodnocení A. T. Kearney (2019), digitální rezonanci, jsou zohledněny čtyři ukazatele – digitální dovednosti, právo a kybernetická bezpečnost, korporátní aktivita a výstupy. V porovnání s ostatními evropskými zeměmi Česká republika vykazuje relativně vysoké digitální dovednosti. Data Eurostatu (2020c) ukazují podíl populace v dané věkové kategorii, která má základní a vyšší digitální dovednosti. Ve věkové kategorii od 16 do 54 let vykazují podle dat Eurostatu vyšší podíl populace se základními a vyššími digitálními dovednostmi pouze Německo a Velká Británie, ve věkové kategorii od 16 do 44 let se k těmto dvěma zemím přidává Estonsko a v nižší věkové kategorii od 16 do 34 let ještě Litva. Z těchto

dat vyplývá, že z hlediska digitálních dovedností pracovníků je na tom Česká republika velmi dobře a může být pro ostatní firmy atraktivní.

Součástí hodnocení od A.T. Kearney jsou ale i právo a kybernetická bezpečnost, korporátní aktivita a technologické a kreativní výstupy. Špatné hodnocení tohoto kritéria je tedy pravděpodobně zapříčiněno některou z těchto položek.

Digitální dovednosti se mohou zvyšovat přímo ve firmách zajištěním potřebných školení a podporou digitálních aktivit. Stejně jako u předchozího bodu je jednou z možných forem zvýšení digitálních dovedností zaměření vzdělávacích aktivit ve školách a volnočasových vzdělávacích společnostech jak pro děti, tak pro dospělé. Právo a kybernetická bezpečnost zahrnují reakce legislativy na požadavky digitální doby a závisí především na vládních rozhodnutích. Firmy ale dále mohou zvyšovat tento ukazatel investicemi kapitálu do start-upů nebo podporou zaměstnanců k inovacím a tím tvorbě nových výstupů.

Z hlediska analyzované společnosti má Česká republika a dvě centra sdílených služeb nespornou výhodu v geografické blízkosti této země k zemi matky v Německu. Díky tomu vznikají nižší náklady na dopravu mezi SSC a centrálou, stejně jako jsou nižší kulturní rozdíly mezi kolegy. Mezi ostatními státy, které v celkovém hodnocení A.T. Kearney vychází sice lépe, nenajdeme žádný, který by s Německem přímo sousedil. Největší hrozbou v tomto ohledu je na základě hodnocení Německo samotné, které ale vykazuje daleko nižší finanční atraktivitu než Česká republika, při přesunu aktivit by tedy nedošlo k úsporám nákladů. Tu sice vyvažuje lepším hodnocením v ostatních ukazatelích, při manažerské otázce a motivaci pro přesun služeb do SSC jako možnosti ušetření nákladů ale jednoznačně zaostává.

Další výhodou České republiky je jazyková vybavenost populace ve věku 24–54 let, která obvykle tvoří zaměstnance center sdílených služeb. Podle statistik Eurostatu z roku 2016 ovládá téměř 31 % populace ve věku 24–34 let dva cizí jazyky, zhruba 5 % tři a více jazyků. Ve věku 35–54 let disponuje téměř 28 % populace dvěma cizími jazyky a téměř 9 % třemi a více cizími jazyky (Eurostat, 2016). Česká republika je navíc podle dat Eurostatu (2020e) v porovnání s finančně atraktivnějšími zeměmi (Estonsko, Litva, Bulharsko, Lotyšsko) relativně atraktivní pro imigranty z ostatních zemí, kteří disponují další jazykovou vzdělaností. Více imigrantů v posledních letech zaznamenaly Maďarsko, Rumunsko nebo Polsko.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem se ale Česká republika v současné době nejeví jako nejvýhodnější volba pro vznik nového centra sdílených služeb firmy, která v této zemi ještě žádnou takovou jednotku nemá. Celkové hodnocení České republiky je v porovnání s ostatními zeměmi horší a Česká republika ho vyvažuje znalostí německého jazyka a blízkostí k zemi mateřské společnosti. Pro již existující centra sdílených služeb v České republice je dlouhodobě důležité kompenzovat relativně nízkou finanční atraktivitu pro firmy ovlivnitelnými faktory v oblastech lidských zdrojů.

Porovnání hodnocení ČR s ostatními lokalitami SSC společnosti

Analyzovaná společnost má centra sdílených služeb v několika lokalitách. Ty jsou porovnány v tabulce níže pro znázornění jejich jednotlivých rozdílů v hodnocení společností A.T. Kearney v roce 2019.

Tabulka 4 Porovnání lokalit společnosti ABC podle A.T. Kearney 2019

Stát	Suma	Finanční atraktivita	Lidské dovednosti a dostupnost	Obchodní prostředí	Digitální rezonance
Indie	7,06	2,82	2,23	1,14	0,87
Čína	6,48	1,88	2,25	1,38	0,97
Malajsie	6,15	2,60	1,15	1,64	0,76
USA	5,84	0,40	2,34	1,89	1,21
Velká Británie	5,78	0,85	1,84	1,95	1,14
Brazílie	5,79	2,27	1,66	1,34	0,52
Německo	5,55	0,76	1,86	1,91	1,02
Portugalsko	5,34	1,66	1,15	1,70	0,83
Argentina	5,24	2,21	1,28	1,26	0,49
Česká republika	5,20	1,95	0,93	1,68	0,64

Zdroj: Vlastní zpracování podle A.T. Kearney (2019)

Z tabulky je patrné, že co do celkového hodnocení se Česká republika umístila na posledním místě, jako nejhodnější lokalita se umístila Indie.

V první polovině žebříčku skončila Česká republika v hodnocení finanční atraktivity, kde se nejhůře umístily USA, Velká Británie a Německo. Tyto tři země mají jednak vysokou mzdovou úroveň, zároveň vyšší náklady na nájem prostor nebo infrastrukturu. Dále se Česká republika umístila nadprůměrně v oblasti obchodního prostředí, kde nejvíce zaostávají Indie a Argentina.

Na posledním místě Česká republika figuruje v oblasti lidských dovedností a dostupnosti, na třetím nejhorším místě v oblasti digitální rezonance. Tato dvě kritéria jsou na druhou stranu oblastmi, které může společnost do jisté míry řídit sama svými vnitropodnikovými aktivitami. Z nabízených zemí Česká republika naopak profituje blízkostí a nízkými náklady při dojíždění do Německa a znalostí a dostupností výuky německého jazyka.

Vzhledem k nízkému hodnocení v oblasti lidských dovedností a dostupnosti je tedy doporučeno navýšit firemní investice do programů na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců tak, aby se snižovala jejich fluktuace a využíval potenciál nabytý jak v předchozích zaměstnáních, tak v současné firmě. Dovednosti zaměstnanců se tím zvýší, při čerpání interních kandidátů pro vyšší nebo odbornější pozice si je firma může vychovávat, zatímco na pozice pro začátečníky může nabírat juniorní kandidáty s předpokládanou a očekávanou potřebou investice do jejich rozvoje. To platí stejně pro oblast digitálních dovedností.

V návaznosti na předchozí podkapitulu se nabízí následující doporučení rozdělení činností. Země s vysokou finanční atraktivitou by měly zpracovávat činnosti bez nutnosti obsluhy interních zákazníků nebo jiných partnerů v jejich mateřském jazyce. Jako nejhodnější z již existujících center sdílených služeb společnosti se jeví lokalita v Indii, za ní následuje Malajsie, Brazílie a Argentina. Díky vysoké finanční atraktivitě mohou tyto lokality zpracovávat i činnosti s nízkým požadavkem odbornosti, které zpravidla bývají administrativního a transakčního charakteru. Jejich přesunem do těchto lokalit firma sníží finanční náklady. Naproti tomu USA, Velká Británie a Německo jsou z hlediska finanční atraktivity na posledních příčkách. Tyto lokality by měly snížit činnosti ve sdílených službách na ty, které musí být nutně vykonávány přímo v těchto zemích (například z důvodu potřebné blízkosti vedení obsluhovaných jednotek). Česká republika by měla profitovat zejména ze znalosti německého jazyka a podporovat ty služby a zákazníky, kde je znalost němčiny vyžadována. Mimo to může sloužit jako „front-office“ pro interní zákazníky v Německu. Vzhledem k dobrému hodnocení

digitálních dovedností odůvodněnému v předchozí části může zajišťovat i komplexnější úlohy, kde jejich interní cena vyváží vyšší náklady na poskytování z České republiky.

Hodnocení CzechInvestu

Kromě výše uvedeného žebříčku A.T. Kearney v České republice analyzovalo sektor sdílených (neboli podnikových) služeb několik dalších institucí. První z nich je agentura CzechInvest, která v roce 2018 vydala hodnocení a komentář k sektoru podnikových služeb v České republice (CzechInvest, 2018). Cílovou skupinou čtenářů tohoto dokumentu jsou zejména současní a potenciální investoři ze zahraničí zvažující Českou republiku jako lokalitu pro umístění svého centra sdílených služeb.

V tomto přehledu CzechInvest uvádí prognózu nárůstu zaměstnanců mezi lety 2018 a 2020 v tomto oboru o 15 000 na 100 000 zaměstnanců a dokládá tím zvyšující se zájem o Českou republiku v tomto ohledu a nevyčerpaný potenciál. Potvrzuje, že firmy, které již v České republice mají svá centra sdílených služeb, tato rozšiřují z hlediska působnosti i portfolia činností.

Mezi hlavní lokality vhodné pro založení a řízení podnikových služeb uvádí CzechInvest v tomto dokumentu Prahu, Brno, Ostravu a Olomouc. Uvedené důvody k budování centra sdílených služeb právě v této zemi jsou:

- Výhodná poloha uprostřed Evropy;
- Rozvinutá vnitřní infrastruktura;
- Kvalifikovaná a dostupná pracovní síla;
- Telekomunikační a datové sítě;
- Státní podpora;
- Kosmopolitní společnost.

Výhodná poloha uprostřed Evropy souvisí s relativně nízkými náklady na dopravu do země mateřské společnosti. Kvalifikovanou a dostupnou pracovní sílu pak CzechInvest (2018) dokládá daty z MPSV, MŠMT, MV ČR a STEM. Z těchto zdrojů vyplývá, že nejvyšší počet vysokoškoláků je v Praze, dále v Brně, Ostravě a Olomouci. Kromě dostupnosti absolventů celkově si všimá zejména počtu absolventů ekonomických, právních a ICT oborů. Praha má sice díky vysokému počtu vysokých škol nejvíce vysokoškoláků a absolventů, na rozdíl od Prahy má ale Ostrava vyšší nezaměstnanost slibující snazší dostupnost pracovní síly (2,9 % v Praze, 6,4 % v Ostravě v analyzovaném období). V roce 2019 nezaměstnanost v obou regionech klesla na 1,3 % v Praze a 3,7 % v Moravskoslezském kraji (ČSÚ, 2020c).

Mimo dostupnější pracovní sílu a nižší mzdová očekávání Ostrava vyniká podle dat CzechInvestu (2018) nízkými náklady na pronájem kancelářských prostor. Zatímco v Praze firma zaplatí 18,5–19,5 EUR za metr čtvereční kanceláře za měsíc, v Ostravě to je pouze 10–11 EUR za metr čtvereční za měsíc. To výrazně snižuje náklady na provoz centra sdílených služeb v dané lokalitě. V obou městech (Praze i Ostravě) najdeme zahraniční pracovníky. V Praze v daném období bylo zaměstnáno zhruba 250 000 pracovníků ze zahraničí, v Ostravě desetkrát méně, 25 000, což je ale způsobené i velikostí města, jeho známostí ve světě a jeho dopravní dostupností do jiných zemí.

Mezi českými městy a mezi Prahou a Ostravou figuruje Brno. Zde byla míra nezaměstnanosti v roce 2018 4,8 %, v roce 2019 3,71 % (ČSÚ, 2020c). Za jeden metr čtvereční kancelářského prostoru zde firmy v roce 2018 podle CzechInvestu (2018) zaplatily 11–13 EUR. Tato data činí z Brna atraktivní lokalitu pro SSC, stejně tak jako vysoký počet absolventů ICT oborů (8 615 za rok 2018).

Hodnocení ABSL

Data CzechInvestu potvrzuje i report od ABSL (Association of Business Services Leaders). Tato asociace vznikla v roce 2013, sdružuje firmy s centry sdílených služeb v České republice a propojuje je jednak mezi sebou navzájem, dále s personálními agenturami a dalšími partnery usnadňujícími fungování těchto center v Čechách. Kromě toho provádí průzkumy tohoto trhu a vydává pravidelné reporty a doporučení odrážející aktuální situaci a predikující vývoj sektoru (ABSL, 2020).

V roce 2020 ABSL zmapovala sektor podnikových služeb a spolu se společnostmi Deloitte, Grafton, JLL, The Hackett Institute a Colliers International vydala report popisující aktuální situaci v centrech sdílených služeb v České republice (ABSL, 2020). V tomto dokumentu potvrzuje trend nastíněný v teoretické části poukazující na fakt, že podnikové služby vyžadují čím dál více ty správné kombinace dovedností zaměstnanců, aby mohly podporovat nejen jednoduché činnosti svých mateřských společností, ale i ty složitější a kreativnější. Dále potvrzuje posilující trendy automatizace a robotizace jednotlivých činností.

ABSL (2020) uvádí, že sektor podnikových služeb se za posledních 5 let existence v České republice více než zdvojnásobil. V roce 2020 zaměstnává více než 112 000 zaměstnanců s předpokladem růstu o dalších 10 000 zaměstnanců v roce 2021. To dokládá atraktivitu České republiky jako země pro investování do centra sdílených služeb a je v rozporu s žebříčkem od A.T. Kearney (2019). Zároveň to potvrzuje predikci CzechInvestu (2018) a jeho výrok o nevyužitém potenciálu tohoto sektoru.

Podle průzkumu ABSL (2020) se navíc zlepšuje spolupráce s místními autoritami. Ta se za poslední 4 roky zvedla z 6,2 bodu na 6,9 (hodnoceno na škále 1–10) a usnadňuje tak firmám kooperaci na lokální úrovni, zvyšování úrovně regionu a vyšší využití místního potenciálu.

Stejně jako CzechInvest analyzovala společnost JLL pro ABSL report (2020) dostupnost a ceny kancelářských prostor za rok 2019. V Praze bylo 5 % všech kancelářských prostor volných a průměrná cena za metr čtvereční se pohybovala již mezi 21 a 22 EUR. Téměř 320 000 metrů čtverečních kancelářských prostor bylo ve výstavbě. Oproti tomu Brno disponovalo téměř 12 % volných kancelářských prostor, 84 100 metrů čtverečních bylo ve výstavbě a cena se pohybovala mezi 15 a 15,5 EUR. Nejlépe z trojice měst Praha-Brno-Ostrava vychází co se ceny týče Ostrava s průměrným nájemným mezi 11,5 a 12 EUR za metr čtvereční, téměř 11 % volných kancelářských prostor a 1 500 metry čtverečními kanceláři ve výstavbě.

Z těchto dat vyplývá, že velký potenciál pro nové kanceláře je spíše v Brně nebo Ostravě. Tato města jsou nejenom levnější než Praha, disponují zároveň volnými prostory a do budoucna se i s novými kancelářskými prostory může počítat. Kromě toho jsou v Brně a Ostravě nižší mzdové náklady na zaměstnance (ABSL, 2020). I tyto faktory by měly být při rozhodnutích společností o lokalitě zváženy.

Shrnutí

Uvedená hodnocení od A.T. Kearney a CzechInvestu a ABSL se podstatně liší. A.T.Kearney z umístění České republiky na 33. místě neuvádí tuto zemi mezi TOP 20 nejlepšími lokalitami k umístění centra sdílených služeb a založení centra sdílených služeb v této zemi by obecně nedoporučilo. Oproti tomu ABSL a CzechInvest zohledňují i jiná kritéria, která se dají obtížně měřit na globální úrovni. Z jejich reportů naopak vyplývá, že Česká republika je země s potenciálem pro rozvoj center sdílených služeb, který vidí i společnosti, které sem část svých aktivit přesouvají. Zatímco A.T. Kearney hodnotí z velké části kritéria, která firmy mohou jen těžko ovlivnit (jako například legislativu a vládní reakce na digitalizaci), hodnotí CzechInvest a ABSL přímo chování firem v daném sektoru. Otevřenou otázkou zůstává, jaké modely a

velikosti center sdílených služeb A.T. Kearney uvažuje – na předních příčkách se pohybuje například USA, které by ale pro jednodušší aktivity bylo nepřiměřeně finančně nákladné.

Kritéria a pohled CzechInvestu a ABSL potvrzuje i vedení analyzované společnosti. To při rozhovoru na téma „Proč je Česká republika vhodná lokalita“ uvádí několik následujících důvodů.

Prvním z nich je blízkost dané lokality k mateřské společnosti. Společnost má hlavní sídlo v Německu, do naprosté většiny německých významných kanceláří existuje s Prahou přímé vlakové nebo autobusové spojení. Kromě toho je mezi Prahou a německými městy vystavěná síť dálnic umožňující relativně rychlou dopravu i automobilem – z Prahy v Mnichově za cca 4 hodiny. Z Prahy je tedy možné naplánovat do Německa i krátkodobou služební cestu s relativně nízkými finančními i časovými náklady.

Vedoucí manažer centra sdílených služeb při poskytnutém rozhovoru také poukázal na rozdíl lokalit Praha a Ostrava – zatímco z Prahy se služební cesty za interními zákazníky v Německu podnikají relativně často, z Ostravy je již spojení delší a pracovní cesty jsou plánované v menší míře, a ne operativně podle potřeby. To utváří i neformální vztahy s kontaktními osobami, které jsou díky osobnímu kontaktu vřelejší a osobnější a dokládá důležitost tohoto kritéria při výběru lokality, přestože není v A.T. Kearney žebříčcích zohledněno.

Jako další velmi důležitý důvod pro výběr České republiky uvádí vedení dostupnost německého jazyka u zaměstnanců. Přestože zaměstnanci v Německu mluví anglicky, je pro ně jednodušší zůstat při svém rodném jazyce a tuto možnost vítají. Proto je pro ně příjemnějším obchodním partnerem pro každodenní styk Česká republika než například asijské země. Mimo to Česká republika disponuje dalšími cizími jazyky a může tak obsluhovat i globální služby v jejich rodném jazyce. Díky atraktivitě České republiky pro cizince není nemožné sehnat rodilé mluvčí pro různé jazykové varianty, čehož si interní zákazníci – jednotky společnosti velmi váží a vidí to jako výhodu.

Mimo těchto kritérií si je ale vedení společnosti vědomo nedostatků České republiky a bude se snažit na ně reagovat na základě doporučení.

Analyzovaná společnost má v současné době kanceláře centra sdílených služeb v Praze a Ostravě. Z obou center jsou podporovány nákupní procesy mateřské společnosti. Na základě dat CzechInvestu je možné doporučit využití lokalit v Praze i Ostravě. V Praze může společnost profitovat z vyššího počtu absolventů i z ICT oborů a využít jejich znalosti, v Ostravě zase z nižší nezaměstnanosti a nižších mzdových nákladů.

Společnost by se měla vzhledem k výsledkům zaměřit na eliminaci manuálních činností při práci a zvýšenou míru automatizace a digitalizace. Díky tomu nebude trpět zvyšujícími se náklady na zaměstnance a popřípadě jejich nižší dostupností. Digitalizace a automatizace je spojená s osvětou u zaměstnanců, přijetím těchto přístupů a prohloubení jejich digitálních dovedností. V pozdější části této práce budou proto navržena řešení, jak digitální dovednosti prohloubit, a identifikovány procesy s potenciálem automatizace.

3.2.2 Nákupní činnosti společnosti ABC

Tato kapitola se zaměří na činnosti, které jsou součástí nákupního procesu společnosti, nezávisle na tom, zda je centrum sdílených služeb společnosti již zajišťuje nebo ne. Jejich zahrnutí do portfolia by případně mohlo jednak snížit celkové náklady společnosti, sjednotit procesy uvnitř zákaznických jednotek a dále rozšířit činnosti a odbornost centra sdílených služeb. Nejprve bude popsán nákupní proces společnosti, ze kterého budou odvozeny činnosti

vhodné pro přesun do SSC. Data pochází z intranetu společnosti a stránky zaměřené na nákupní proces a jeho části (tzv. Procurement University), a jejich podstránek.

Nákupní proces společnosti

Nákupní procesy jsou dle Portera podpůrnou činností v hodnototvorném řetězci. V analyzované společnosti byly na základě interních dokumentů (ABC, 2020c) identifikovány následující činnosti nákupního procesu:

- Identifikace potřeby materiálu nebo služeb;
- Vytvoření strategie dané komodity;
- Výběr dodavatelů pro výběrové řízení;
- Registrace dodavatelů a jejich kvalifikace;
- Specifikace dotazníku pro poptávku;
- Zveřejnění výběrového řízení;
- Vyjednávání s dodavateli a výběr vítěze;
- Uzavření smlouvy s dodavatelem;
- Vytvoření objednávky a zaslání dodavateli;
- Příjem materiálu a potvrzení o přijetí;
- Platba dodavateli;
- Hodnocení dodavatelů.

Jednotlivá oddělení nákupu zastřešují vedoucí funkce, které stanovují závazná pravidla pro podřízená oddělení v jednotlivých procesech. V následujících podkapitolách budou činnosti krátce popsány na základě dat z rozhovoru s vedoucím centra sdílených služeb.

Identifikace potřeby materiálu nebo služeb a nákupní strategie

Identifikace potřeby materiálu nebo služeb je činností, která je vázaná na znalost dané komodity a komunikaci s jednotlivými továrnami. U operativního materiálu obstarávají nákupčí v továrnách vytváření nákupních košíků, ze kterých centrum sdílených služeb vytváří objednávky a posílá je dodavatelům. U strategického materiálu nebo služeb vychází identifikace z dlouhodobých rozhodnutí firmy a jako součást komoditních a vývojových strategií, popřípadě součást projektů (ABC, 2020c).

Nákupčí plnící tuto funkci jsou zpravidla alokováni přímo v továrnách, aby měli přehled o výrobních plánech a byli v blízkosti jednání. U operativního materiálu a objednávek byla již veškerá možná aktivita přesunuta do centra sdílených služeb a je automatizována. U strategického materiálu je strategický nákupčí součástí víceoborového týmu, identifikace potřeby je výsledkem blízkého kontaktu s výrobou a znalostí daných komodit. Proto je přesun do SSC těžko představitelný.

Nákupní strategie jsou vytvářeny jednou ročně na následující obchodní rok (ABC, 2020c). Zahrnují analýzu dané komodity za předchozí období z hlediska nákupu u jednotlivých dodavatelů a vývoje trhu. Mimo to definují rámec strategického nákupního procesu pro danou komoditu na příští období. Pomáhají tak činit strategická rozhodnutí založená na datech, využívat potenciálních příležitostí a předcházet rizikům.

Proces tvorby nákupních strategií zahrnuje získání dat o dané komoditě. Jedná se jednak o data za minulá období – analýzy nákupu u jednotlivých dodavatelů, hodnocení jednotlivých dodavatelů apod., dále o data na období budoucí – předpovědi a prognózy trhu, odhady založené na minulých zkušenostech nebo rozhovorech s dodavateli. Dále je strategie zanesena do interního systému, otevřena pro komentáře ostatním členům týmu a zveřejněna ke schválení vedoucím nákupů. Po odsouhlasení je platná a závazná (ABC, 2020c).

Vytváření strategie pro budoucí období je v rámci nákupního procesu činností primární. Proto by měla zůstat v kompetenci komoditních manažerů, kteří dané komoditě rozumí a věnují se jí. Podpůrnou činností tohoto článku je příprava dat pro analýzy minulých a budoucích nákupů a pro následná rozhodnutí a administrativa s nimi spojená. Tato činnost by mohla být předána do centra sdílených služeb a bude dále popsána níže.

Výběr dodavatelů pro výběrové řízení, jejich registrace a kvalifikace

Výběr dodavatelů pro výběrové řízení probíhá na základě několika zdrojů (ABC, 2020c). Prvním zdrojem jsou definované strategie pro dané komodity, ve kterých jsou preferovaní dodavatelé zaneseni. Druhým zdrojem jsou seznamy tzv. segmentovaných dodavatelů – dodavatelů, u kterých jsou splněny dané předpoklady a mělo by u nich být nakupováno přednostně. Třetím zdrojem je rešerše a průzkum trhu za účelem nalezení nových dodavatelů a jejich přizvání k výběrovým řízením.

Správný počet dodavatelů ve výběrovém řízení zajišťuje soutěžní prostředí mezi dodavateli a tím potenciál výběru toho nejlepšího. Na druhou stranu příliš vysoký počet nevhodných dodavatelů zbytečně zvyšuje časovou náročnost porovnávání nabídek nebo kontaktu s dodavateli samotnými.

Výběr dodavatelů pro operativní nákup spadá plně do kompetence SSC, je automatizovaný a soustředí se pouze na segmentované dodavatele. Výběr dodavatelů pro strategický nákup je v současné době v kompetenci strategických nákupčích (ABC, 2020c). Strategičtí nákupčí znají svou komoditu a parametry materiálů, které nakupují, disponují tedy kompetencemi k vhodnému průzkumu trhu.

Centrum sdílených služeb může podpořit strategické nákupčí s následným procesem registrace dodavatelů a kvalifikace tak, jak je popsáno v kapitolách věnujícím se činnostem zajišťovaným SSC. Stejně tak může SSC provádět rozšířit služby o kontroly plnění daných podmínek pro jednotlivé segmentační statusy, popřípadě doplnit dodavatele z dostupných segmentačních seznamů v případě, že by nebyli nákupčím identifikováni. V případě dodavatelů, kteří patří na seznam segmentovaných dodavatelů, ale ještě na něm nejsou, může SSC převzít činnosti vytváření těchto záznamů a jejich pravidelné kontroly v systému. Všechny tyto činnosti jsou podpůrné a mohly by být přesunuty do centra sdílených služeb.

Výběrové řízení

Při strategickém výběrovém řízení strategický nákupčí spolu se zástupci ostatních oddělení (např. technickým manažerem) definují otázky do dotazníku výběrového řízení (ABC, 2020c). Správně definované otázky zajistí odevzdávání nabídek dodavatelů na produkt shodných specifikací a usnadní tak následné porovnání nabídek. Proto je zejména u komplexnějších projektů nutná spolupráce strategického nákupčího s více odděleními. Ve chvíli, kdy je dotazník definován, je potřeba jej zveřejnit vybraným dodavatelům.

Zveřejnění probíhá přes interní systém a správné zanesení jednotlivých otázek umožňuje následnou částečně automatizovanou analýzu. Zanášení otázek do systému, zajištění odpovědí od dodavatelů a zodpovídání otázek dodavatelů k systému jsou podpůrné nákupní činnosti a měly by proto být zajišťovány centrem sdílených služeb za účelem snížení nákladů. Centrum sdílených služeb stejně tak může provést prvotní analýzu odpovědí, kterou pak podstoupí strategickému nákupčímu s týmem k další analýze a rozhodnutí.

Po analýze odpovědí dodavatelů obvykle probíhá vyjednávání s několika nejlepšími dodavateli. Zde v závislosti na povaze projektu, trhu, dodavatelů a struktuře dotazníku může probíhat buď konvenční vyjednávání (po telefonu, osobně s dodavatelem) nebo formou elektronické aukce (ABC, 2020c).

Pro vyjednávání formou elektronické aukce je nezbytné, aby byla splněno několik kritérií. Prvním z kritérií je objem nákupu, neboť příprava elektronické aukce zpravidla trvá déle a znamená tedy vyšší náklady než příprava a provedení konvenčního vyjednávání. Stejně tak je pro elektronickou aukci nutné konkurenční soutěžní prostředí s minimálně dvěma, lépe ale alespoň třemi dodavateli, což v případě komplexních a unikátních projektů nebývá vždy zajištěno. Posledním kritériem je shodnost požadavků (platební podmínky, materiály, dodací podmínky apod.) pro všechny dodavatele účastníci se elektronické aukce (ABC, 2020c).

V případě splnění podmínek k elektronické aukci může SSC převzít rozhodnutí o formátu a přípravu a provedení aukce v systému. V případě nesplnění podmínek a konvenčního vyjednávání o ceně je vhodné ponechat tuto činnost strategickým nákupčím, protože disponují hlubší znalostí o dané komoditě, vztahy s daným dodavatelem a dovednostmi v nákupním vyjednávání.

Uzavření smlouvy s dodavatelem následuje po ukončeném vyjednávání a výběru vítěze. Součástí vyjednávání bývá i stanovení podmínek, které jsou následně předmětem smlouvy. Smlouva je vytvořena na základě korporátních šablon, do kterých jsou zanesena specifika daného projektu, a následně poslána dodavateli k podpisu. Ten je zajištěn buď elektronicky prostřednictvím systému, nebo podpisem mimo systém, s následným nahráním naskenované smlouvy do systému (ABC, 2020c).

Centrum sdílených služeb může převzít vytváření smluv a jejich následné zanesení do systému, jakožto podpůrnou činnost. Pro vytvoření smlouvy by bylo nutné získat podklady, které v případě elektronického vyjednávání SSC již bude mít k dispozici. V případě konvenčního vyjednávání by je muselo získat od nákupčího. Činnost strategického nákupčího by ale díky tomu byla zkrácena o tuto spíše administrativní složku.

Činnosti zveřejňování výběrových řízení, elektronických aukcí a vytváření smluv budou dále popsány v následujících podkapitolách s cílem ohodnotit jejich vhodnost k přesunu do SSC.

Vytvoření objednávky dodavateli, příjem zboží a platba

Pro objednání materiálu je nutné vytvořit nákupní košík v systému, který je překlopen do objednávky (ABC, 2020c). Nákupní košík vytváří zadatel, který specifikuje produkt, který požaduje. V případě operativního materiálu vybírá z katalogu, v případě komplexnějších poptávek volným textem produkt definuje na základě smlouvy s dodavatelem. Nákupní košík následně přijde zaměstnancům centra sdílených služeb, kteří jej zkontrolují, přidávají interní informace (např. pro účely správného reportování) a překlopí do objednávky, kterou následně zašlou dodavateli.

Po obdržení zboží od dodavatele příjemce potvrzuje zaměstnancům SSC přijetí. Ti zanesou toto potvrzení do systému a odešlou požadavek ke zpracování platby. Zpracování plateb dodavatelům je také součástí služeb SSC, které platbu správně zaúčtuje a v době splatnosti odešle dodavateli na jeho bankovní účet.

Činnosti vhodné k přesunu

Níže uvedené činnosti byly vybrány z předchozí části jako vhodné pro přesun do centra sdílených služeb. Činnosti byly posuzovány na základě kritérií uvedených v teoretické části práce, která zahrnují:

- Aktivita, kterou je možné poskytovat více jednotkám;
- Aktivita, která není pro operativní jednotky klíčová nebo strategická;
- Aktivita, u níž je potenciál alespoň částečné standardizace;
- Aktivita, při jejímž přesunu může SSC profitovat ze znalostí a kompetencí získaných poskytováním jiných aktivit (např. tím, že na ně navazuje);

- Aktivita, při jejímž přesunu a poskytování centrem dojde ke zvýšení kvality jako důsledek prohlubování znalostí jejím opakováním.

Jednotlivé činnosti na již existující procesy buď navazují nebo ho rozšiřují o prvky, které jsou v současné době vykonávány jednotkami samotnými, jejich centralizací a přesunem by ale mohlo dojít ke snížení nákladů a zvýšení kvality.

Vytváření smluv

Centrum sdílených služeb v současné době zajišťuje zakládání existujících smluv do systému (ABC, 2020d). Cílem této služby je zajistit jednotnou kvalitu dat, která je použitelná pro analýzy a zpracovávání umělou inteligencí. Služba bude blíže popsána v následujících podkapitolách.

Na straně jednotky zákazníka předchází zaslání dokumentu do SSC jeho vytvoření po vyjednávání s dodavatelem. Pro vytváření smluv jsou používány šablony schválené právním oddělením. Do těchto šablon jsou nákupčím zadány údaje z vyjednávacího protokolu, následně je dokument odeslán dodavateli k podpisu a podepsaný potom do centra sdílených služeb k založení.

Při rozšíření služby by centrum sdílených služeb mohlo převzít celý proces po vyplněním vyjednávacího protokolu. Na jeho základě by vložilo data do šablony, vytvořilo smlouvu v interním systému a skrze něj ji poslalo dodavateli a nákupčím k elektronickému podpisu. Po podpisu by smlouvu aktivovalo jako platnou. Kromě toho by SSC fungovalo jako prostředník mezi nákupčím a dodavatelem v případě otázek. Na základě tohoto „prostřednictví“ by dále získávalo zkušenosti, aby se stalo samostatným partnerem.

Při prvotních propočtech by v tomto formátu založení smlouvy trvalo zhruba 3 hodiny. S takto jasně stanoveným procesem by služba mohla být poskytována na transakční bázi, s danou cenou za jednu smlouvu. Při ceně 0,5 EUR za minutu by cena jedné smlouvy pro interní zákazníky byla zhruba 90,- EUR s potenciálem snižování po zavedení automatizace a robotizace. Služba by byla poskytována v anglickém a německém jazyce, v případě potřeby rozšířena o další jazykové varianty.

Průměrný plat nákupčích a komoditních manažerů je podle vedoucího SSC v této oblasti 60 000 EUR ročně. V těchto nákladech ovšem nejsou započítány další výdaje na IT, nájmy kanceláří apod., jak je zmíněno výše, které je komplikované pro část náplně práce zaměstnance vyčíslit. Založit smlouvu s trváním 3 hodin tedy znamená cenu 93,75 EUR. Pro jednotky interních zákazníků by ale při dané ceně byla služba finančně výhodná a z perspektivy celkových nákladů společnosti by došlo k jejich snížení.

Služba splňuje požadavky na přesun činnosti do centra sdílených služeb. Dá se poskytovat více jednotkám, není klíčová ani strategická (strategické je vyjednávání s dodavatelem nákupčím, ale smlouva je již administrativní a formální záležitost), je u ní potenciál standardizace, protože existují právní šablony smluv, do kterých by se z vyjednávacího protokolu dala data přenášet i pomocí robotizace.

Centrum sdílených služeb může při této aktivitě profitovat ze znalostí a zkušenosti, které již má. Jsou to jednak zkušenosti se zakládáním smluv do systému, dále podpora nákupního systému, do kterého se smlouvy zakládají, díky čemuž je tým informován o změnách v systému dříve než ostatní zaměstnanci. Díky prohlubování dovedností dalšími zkušenostmi v této oblasti by jednoznačně došlo ke zvýšení kvality zakládaných smluv. Služba se finančně vyplatí přesunout a nabyla by na vyšší přidané hodnotě pro zákazníka. Na základě těchto argumentů je tedy doporučeno ji přesunout do centra sdílených služeb.

Službu by bylo vhodné poskytovat ze stejné lokality jako jsou zakládány smlouvy. V současné době to je delivery centrum v Praze, které může na současné podobě služby stavět a nově ji nastartovat a stabilizovat. Stejně tak Praha disponuje absolventy právnických fakult, kteří by zde případně mohli najít uplatnění.

Segmentace

Další činností, která je obstarávána v současné době nákupčími a zejména komoditními manažery, je zakládání segmentací dodavatelů do systému. Každý dodavatel, který se společností obchoduje, má status buď „bez segmentace“, „preferovaný“ nebo „strategický“. Pro každý status jsou zadány podmínky, které dodavatel musí splnit, aby tento status mohl získat. Mezi podmínky strategických dodavatelů se řadí například uzavřená rámcová smlouva, činnost v nákupním systému v posledním obchodním roce nebo uzavřené hodnocení dodavatele za poslední obchodní rok s dobrým výsledkem. Konkrétní požadavky jsou stanovené centrálním oddělením nákupu a další kritéria potom jednotkami samotnými (ABC, 2020d).

Strategický dodavatel je na oplátku přednostně vybírán ve výběrových řízeních, protože je považován za ověřeného a spolehlivého partnera.

Segmentace se zadávají do stejného systému, ve kterém se vytváří výběrová řízení, zakládají smlouvy nebo dodavatelé. Nejen že se segmentace do systému zadávají manuálně, je zároveň potřeba pravidelně provést „inventuru“ a kontrolu, že dodavatelé a jejich segmentační status pořád odpovídají skutečnosti. Pro smazání záznamu segmentace je v systému potřebná speciální technická role, kterou získává jen malý počet uživatelů. Kromě toho v současné době neprobíhá kontrola splnění podmínek pro přidělení daného statusu, data tedy nemusí odpovídat realitě.

Centrum sdílených služeb by se mohlo této aktivitu ujmout a poskytovat ji jako službu ostatním jednotkám. Od zákazníka by získalo seznam dodavatelů s jednotlivými požadovanými segmentačními statusy. Následně by v systému zkontrolovalo aktuální status dodavatele a vyhledalo v ostatních modulech a systémech, zda jsou splněny dané podmínky. V případě, že podmínky jsou splněny, založilo by v systému segmentační záznam a informovalo zákazníka o založení/zkontrolování segmentace. V případě, že podmínky splněny nejsou, by se obrátilo na zodpovědnou kontaktní osobu s požadavkem na doplnění, popřípadě podniklo kroky v rámci svých kompetencí pro doplnění kritérií. Tím by byla zajištěna správnost a aktuálnost dat v systému.

I tato služba splňuje kritéria pro přesun do centra sdílených služeb a je tedy doporučeno ji za účelem snížení celkových nákladů přesunout. Dá se nabízet více jednotkám, protože každá jednotka segmentační statusy využívá pro své řízení dodavatelského řetězce a vztahy s dodavateli. Pro jednotky tato aktivita není ani klíčová, ani strategická, potřebují ale její výsledek k dalšímu jednání. U činnosti existuje potenciál standardizace s jasně nastaveným procesem, v průběhu poskytování služby zde vznikne i potenciál automatizace.

Kromě toho profituje tato služba z činností, které centrum sdílených služeb již zajišťuje – registrace dodavatelů, kvalifikace dodavatelů, zakládání smluv, vytváření objednávek a jejich splatnost a podpora nákupního systému. Tyto týmy by si mezi sebou mohly relativně snadno předávat informace. I poslední kritérium je splněno – přesunem činnosti do centra sdílených služeb bude zvýšena kvalita dat, neb tato okrajová činnost komoditních manažerů se stane pro SSC klíčovou. Centrum sdílených služeb tak bude stavět na znalostech a dovednostech a ty postupně prohlubovat.

Založení záznamu segmentace v systému je velmi rychlá záležitost pro jednotlivé kusy. Při počtu několika desítek, stovek nebo tisíců záznamů by bylo potřeba zavést automatizační mechanismy. Potenciál automatizace může vzniknout u porovnávání splnění kritérií k danému

statusu. Tato automatizace se vyplatí pouze v případě, že bude pro více jednotek, a ne pouze pro jednu. I to by tedy mohl být benefit centralizace tohoto procesu přes centrum sdílených služeb.

Vzhledem k zatím nejasnému procesu a časové náročnosti jednotlivých kroků, které by navíc závisely na specifikách daných jednotek zákazníků, je nemožné vyčíslit náklady a cenu za jednu jednotku segmentace. Doporučený model pro spuštění služby je tedy na bázi FTE kapacity. Kapacitu by jednotka nemusela platit jako celého jednoho zaměstnance, ale například 0,2 FTE. Centrum sdílených služeb by pak počítalo s částečným využitím zaměstnance na tuto činnost v průběhu roku.

Vzhledem k potřebě úzkého kontaktu se zákazníkem při zavádění nové služby je výhodné činnost přiřadit českému delivery centru v Praze. Pražské delivery centrum disponuje jednak zkušenostmi a znalostmi ostatních procesů a daného systému i modulu, dále jazykovou vybaveností angličtiny i němčiny a pro případný počáteční kontakt se zákazníkem i geografickou blízkostí. Po spuštění služby a úspěšném ukončení pilotní fáze a stabilizaci je možné uvažovat o přesunu do finančně méně nákladného delivery centra v Ostravě.

Koordinace hodnocení dodavatelů

Součástí strategického nákupu jsou každoroční hodnocení dodavatelů, se kterými společnost spolupracuje a objednává produkty za více než 50 000,- EUR (ABC, 2020d). Hodnocení dodavatelů je povinné pro všechny jednotky a závisí na jasně stanovených kritériích. Dodavatelé se hodnotí ve čtyřech oblastech – logistika, kvalita, nákup a technologie. Hodnocení probíhají v interním systému stejně jako ostatní výše zmíněné činnosti, kde je jedna osoba spouští (ve většině případů nákupčí) a posílá hodnotící dotazník na jednotlivé hodnotitele. Ti se do dané lhůty do systému musí přihlásit a hodnocení odevzdat. Při současném nastavení jsou dotazníky nejednoznačně pojmenovávány a není tedy snadné je dohledat. Stejně tak dochází k nedodání odpovědí hodnotiteli.

Centrum sdílených služeb by mohlo převzít tuto aktivitu. Na základě dat ze systému by mohlo identifikovat dodavatele, kteří mají být hodnoceni, přiřadit jim podle zákazníkem poskytnuté matice jednotlivé hodnotitele a dotazník rozeslat. Dále průběžně kontrolovat návratnost odpovědí a v případě potřeby hodnotitele upomenout nebo jim vysvětlit, kam a jak hodnocení zadat.

Služba splňuje kritéria pro přesun do centra sdílených služeb. Každá jednotka potřebuje hodnotit pravidelně své dodavatele, proto by se dala služba nabízet více jednotkám najednou a vytvořit tak dostatečnou kapacitu na straně centra sdílených služeb. Jednotky potřebují výsledek hodnocení pro další nákupní činnosti, proces hodnocení dodavatelů pro ně ale klíčovou činností není. U činnosti je vysoký potenciál standardizace s jasně nastaveným procesem.

Kromě toho profituje tato služba z činností, které centrum sdílených služeb již zajišťuje – registrace dodavatelů, kvalifikace dodavatelů, dodávky zboží dodavatelem a podobně. I poslední kritérium je splněno – přesunem činnosti do centra sdílených služeb bude zvýšena kvalita dat, protože bude zaveden jednotný systém označování hodnocení a včasnost odpovědí. Centrum sdílených služeb tak bude stavět na znalostech a dovednostech a ty postupně prohlubovat.

Tato služba by vykazovala vysoký potenciál automatizace, na který by se centrum sdílených služeb mohlo zaměřit. Identifikace dodavatelů, kteří mají být ohodnoceni, probíhá na základě umělé inteligence a analyzovaných dat. Tato data by mohla být automaticky poslána do systému, který by dotazník vytvořil a na základě dané matice hodnotitelů rozeslal. Zásah lidské pracovní síly by byl v případě dotazů ze strany hodnotitelů nebo v případě upomínání hodnocení. Data by v systému ale byla zanesena včas a v požadované kvalitě.

Tato služba nevyžaduje hluboké procesní znalosti. Proto je doporučeno ji za účelem minimalizování nákladů poskytovat z lokality s nízkými náklady (např. delivery centrum v Indii nebo Argentíně). Na druhou stranu velká část hodnotitelů se nachází v Německu a uvítala by podporu v německém jazyce. Proto by bylo výhodné uvažovat o konceptu jednoho koordinátora v České republice (vzhledem k nákladům ideálně v Ostravě) a faktickém provedení služby, vyjma komunikace s německými hodnotiteli, ze zmíněné Indie nebo Argentiny.

Zakládání nákupních strategií do systému

Jedním z modulů v interním nákupním systému jsou strategie jednotlivých komodit na daný obchodní rok. Každý komoditní manažer vytváří na daný obchodní rok strategii, ve které je zanesen předpoklad rozvoje dané komodity na trhu, co jsou hlavní silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, jaká k nim učiní opatření, jaká je předpokládaná struktura nákladů a s jakými dodavateli plánuje na jaké úrovni spolupracovat (ABC, 2020d).

V současné době většina jednotek nevyužívá potenciálu systému a strategie vytváří v prezentaci, kterou do modulu strategií pouze nahraje. To brání další analýze dat a použití dat pro umělou inteligenci. Hlavní důvod pro toto chování je nedostatečná znalost systému, který není příliš intuitivní.

Centrum sdílených služeb by v tomto mohlo převzít kancelářskou podpůrnou činnost a strategie do systému zakládat místo pracovníků jednotek. Vzhledem k tomu, že se systém vyvíjí a komoditní manažeři nahrávají pouze jednu až dvě strategie ročně, je tato varianta jednoznačně rychlejší a méně nákladná než opakovaná školení manažerů na obsluhu systému. Mimo to se do systému nahrávají data z další platformy, do které má přístup pouze omezený počet uživatelů. Při centralizaci služby přes SSC by si zaměstnanci SSC mohli data ze systému získávat sami a zamezilo by se tak dalšímu článku v komunikačním řetězci.

Kritéria pro přesun služby do centra sdílených služeb jsou splněna. Službu je možné nabízet více jednotkám, protože každá jednotka vytváří své komoditní strategie v rámci strategického nákupu. Pro jednotky je klíčová strategie jako taková, její zanesení do systému ale klíčové není. U činnosti existuje potenciál standardizace, u automatizačního potenciálu by musela být provedena bližší zkoumání. Kromě toho profituje služba z již zavedené služby podpory nákupního systému, díky které jsou zaměstnanci SSC téměř jediní ve společnosti s hlubší znalostí daného modulu. I poslední kritérium je splněno. Po přesunu činnosti do centra sdílených služeb bude zvýšena kvalita dat a výrazně ušetřen čas komoditních manažerů, kteří se jinak snaží strategie do neintuitivního systému založit. Na základě zkušeností a znalostí získaných poskytováním této služby se můžou otevřít další možnosti podpory jednotek v této oblasti. Proto je doporučeno tyto činnosti přesunout do centra sdílených služeb.

Riziko u této činnosti spočívá v nutnosti velmi dobré znalosti systému, zároveň ale spíše administrativní a podpůrné povaze práce, u které bude vyvíjen velký tlak na cenu a náklady. Proto by bylo vhodné u centra sdílených služeb dbát na vytvoření kvalitní interní znalostní databáze, ze které by zaměstnanci mohli čerpat. Dále je otázka, z jaké lokality by měla být služba poskytována. Vzhledem k povaze práce se nabízí lokality s nízkými náklady, na druhou stranu zkušenosti s modulem strategií má pouze delivery centrum v Praze a naprostá většina manažerů svou práci vykonává v Německu a preferují němčinu jako jazyk. Jako ideální se jeví varianta spuštění pilotní fáze služby z pražské lokality a po stabilizaci a zhodnocení případný přesun do lokality v Ostravě.

Příprava dat pro rozhodnutí k nákupním strategiím

Z předchozí analýzy nákupního procesu vyplynulo, že zatímco tvorba nákupní strategie je činností klíčovou, příprava dat pro tuto tvorbu je pouze činností podpůrnou, která by mohla být přesunuta k zajištění do centra sdílených služeb.

Centrum sdílených služeb by v tomto případě mohlo disponovat seznamem jednotlivých komodit a před vytvářením strategií připravit analýzu jednotlivých nákupních položek. Dále by mohlo provést průzkum trhu v dané komoditě a předložit komoditním manažerům a managementu data potřebná pro další rozhodování. Mohou to být data získaná z hodnocení jednotlivých dodavatelů, tiskových zpráv, externích analýz trhu nebo externích žebříčků a databází. Cílem této služby je umožnit komoditním manažerům soustředit se na rozhodnutí jako takové a nezabývat se činnostmi jako je správné formátování dat a rozsáhlé rešerše.

Kritéria pro přesun služby do centra sdílených služeb jsou i zde splněna. Službu je možné nabízet více jednotkám, protože každá jednotka potřebuje pro své strategie podklady k rozhodnutí. Pro jednotky je u strategie klíčové rozhodnutí, příprava podkladů pro něj bývá obzvlášť u interních systémů administrativní a podpůrnou činností. U činnosti existuje potenciál standardizace i částečná automatizace. Kromě toho profituje služba z ostatních již poskytovaných služeb, při kterých část dat ze systémů již získávají. Proto by služba měla být za účelem snížení nákladů přesunuta do SSC.

Rozšíření Material Compliance

Další potenciální služba v oblasti řízení, správy dodavatelů a vztahů s nimi je rozšíření stávající služby Material Compliance. Tato služba je v současné době velmi manuální, s prostorem k automatizaci a optimalizaci procesu a nevyžaduje velké odborné znalosti. Na straně zákazníka je zodpovědnost za proces velmi roztržštěná, což vede k nejasnostem i na straně centra sdílených služeb, které zároveň nemá kompetence, pravomoci ani odbornost dané problémy řešit. V současné době SSC pouze posílá dokumenty dodavateli na základě přesně daného požadavku od zákazníka, v případě obsahu nevyžádaných látek pouze zákazníka informuje.

Centrum sdílených služeb by mohlo na své straně vybudovat koordinátora s odbornými znalostmi pro dané jednotky. Koordinátor by nejen identifikoval dodavatele, od kterých je potřeba deklarace získat, zároveň by byl schopný stanovit opatření v případě, že dodavatel rizikovou látku dodává. Sloužil by také jako eskalační kontakt nebo kontakt v případě otázek jak k procesu na straně zákazníka, tak odborných témat. Postupem času by se znalosti koordinátora mohly předávat i na další zaměstnance tak, aby se know-how týmu rozšiřovalo a s ním i obsah dané služby.

Rozšíření služby jako takové je vhodné pro centrum sdílených služeb. Služba je již v dnešní době SSC podporována, jednalo by se pouze o její rozšíření o odbornější činnosti. Otázkou zůstává, jak by proces přesně vypadal a zda by na straně interního zákazníka došlo opravdu k úsporám. Ty jsou se současným modelem bohužel nevyčíslitelné.

Školení systémů a procesů

Z analýzy činností prováděných i zatím neprováděných centrem sdílených služeb vychází najevo, že velký problém mají jednotky se školením svých zaměstnanců do různých témat a systémů a s dodržováním pravidel a kontrolních mechanismů. Je těžké odhadnout, nakolik neshody v datech souvisí s opravdovou neznalostí systému a nakolik pouze se snahou ušetřit si práci bez promyšlení dopadů.

Centrum sdílených služeb ale má s vedením školení zkušenosti – ať to je v rámci správy nákupního systému, získávání dokumentů od dodavatelů nebo školení dodavatelů se systémem

pro Material Compliance. V tomto ohledu se nabízí poskytování školení jako činnost pro přesun do centra sdílených služeb.

Při zavádění nového procesu nebo systému by si jednotka mohla zaplatit kapacitu v rámci SSC, která by se s procesem nebo systémem důkladně seznámila. Dále by byla zodpovědná za vytváření výukových materiálů (manuálů, prezentací, krátkých videí) a tvorbu a provádění školení uživatelů. Díky didaktickým zkušenostem by výukové materiály i školení byly kvalitní a jednotce by neubíraly kapacitu, kterou na tyto aktivity nedisponuje.

Tato služba by se dala nabízet více jednotkám, proces by bylo možné částečně standardizovat a bylo by dosaženo požadované kvality. V rámci náplně práce pracovníků v nákupním procesu není školení uživatelů klíčovou činností, je tedy zbytečné na ni vynakládat vyšší výdaje, než má SSC.

3.3 Vyhodnocení poskytovaných služeb

Centrum sdílených služeb společnosti se dělí do tzv. business lines (ABC, 2020c). Těmi jsou:

- P2P – Procure to Pay;
- O2C – Order to Cash;
- R2R – Record to Report;
- H2R – Hire to Retire;
- B&S – Business Solutions and Services;
- O – Operations.

Nákupní činnosti jsou obstarávány v business lines P2P a R2R. Každá z nich je dělená do takzvaných service lines, které tvoří vždy několik týmů. Týmy v service lines si jsou příbuzné procesy, které zajišťují. Buď jsou procesy stejné, obdobné nebo na sebe nějakým způsobem navazují.

Jednotlivé služby jsou buď transakční se stanovenou cenou za jednu jednotku výstupu (ABC, 2020d). Cena se počítá na základě ročních nákladů na zaměstnance v dané lokalitě a časové náročnosti na zpracování jedné jednotky výstupu. Zde se vychází z váženého očekávaného průměru a do výpočtu je zahrnuto 95 % transakcí z minulého období.

Obdobou tohoto modelu je cena za „balíček“ služeb. Ten neobsahuje pouze jednu jednotku výstupu, ale několik různých služeb s doplňkovými činnostmi. Příjemce pak platí cenu za celý balíček s možností tyto služby využít (ABC, 2020d).

Poslední variantou jsou služby FTE charakteru. U těchto služeb nebývá stanoven jasný proces, ale centrum sdílených služeb poskytuje interní jednotce na předem stanovené aktivity kapacitu ve výši jednoho zaměstnance na plný pracovní poměr. Velikost kapacity se dá snižovat i navyšovat. Nejedná se zde o alokování přesně daného zaměstnance dané jednotce, ale pouze o zajištění kapacity pro požadované činnosti. Cena zde závisí na nákladech za požadovanou odbornost zaměstnanců v dané lokalitě (ABC, 2020d).

V následujících podkapitolách budou procesy jednotlivých service lines popsány, bude popsána míra automatizace, která je již zavedená, a která by případně mohla snížit náklady. Ke každé službě budou uvedeny roční náklady za poslední obchodní rok. Zároveň bude provedena analýza, pro kolik jednotek již SSC tyto činnosti zajišťuje a kde je naopak potenciál k převedení do SSC. Data pro tuto část byla získána rešerší interních dokumentů a dotazníkovým šetřením u vedoucích jednotlivých týmů.

Jak bylo popsán v metodickém postupu, byl dotazník rozeslán celkem na 10 respondentů reprezentujících jednotlivé služby poskytované SSC. Návratnost odpovědí dotazníku byla 100 %, přestože byly odpovědi ve volných otázkách různé kvality.

Z dotazníku vyplynulo, že 5 z 10 služeb jsou poskytovány globálně, tzn. všem jednotkám společnosti po celém světě, není u nich tedy další potenciál rozšíření na další interní zákazníky. U těchto služeb je tedy doporučeno zaměřit se na udržení stávajících zákazníků a hledat prostory pro optimalizaci procesu, reagování na zákaznické požadavky a snižování nákladů. U zbývajících 5 služeb z 10 naopak potenciál rozšíření je. U těchto služeb je proto doporučeno oslovit zbývajících zákazníky a nabídnout jim zajišťované služby, popřípadě zjistit potřeby a očekávání zbývajících jednotek a proces jim přizpůsobit.

Rozdílné povahy odpovědí byly získány na otázku „Co je přidaná hodnota služby pro zákazníka“. Zatímco někteří respondenti popisovali do detailu expertní znalosti týmu SSC, standardizaci procesu, kvalitu dat a dodržování požadavků apod., 4 z 10 respondentů si přidané hodnoty nebyli příliš vědomi nebo poskytli odpověď „zákazník nemusí činnost dělat sám“. To otvírá otázku, nakolik se manažeři ve firmě vůbec přidanou hodnotou pro zákazníka a tématem „Proč by zákazník měl přesunout tuto činnost do SSC“ zabývají. Při uvažování o zákaznické hodnotě a zákaznických potřebách by přitom SSC mohlo lépe proaktivně nabízet další činnosti nebo jejich modifikace tak, aby vytvořilo poptávku a dostálo svému aktuálnímu cíli „chovat se jako Partner of Choice“ zmíněný vedoucím SSC v rozhovoru. V této oblasti je proto doporučeno edukovat a rozvíjet manažery SSC k prozákaznickému přístupu a podnikavosti.

Odpovědi dále ukázaly, že u některých služeb je relativně velký podíl manuální. Nejvýše hodnocená byla tato otázka u služeb material compliance, správa smluv a kvalifikace dodavatelů, průměrná hodnota odpovědí u této otázky byla 5,7 (na škále od 1 do 10). Až na službu správy smluv a kvalifikace dodavatelů, kde v současné době probíhá automatizační iniciativa, ale nebyl vnímán velký potenciál k optimalizaci nebo automatizaci procesů (průměrná hodnota 3,8). Stejně tak jsou pouze u 4 služeb plánovány optimalizační projekty v tomto obchodním roce. Pro další zkoumání by bylo proto vhodné vymezit zdroje, edukovat vedoucí týmů o důležitostech optimalizace a jejich možnostech a zaměřit se na jednotlivé procesy individuálně.

3.3.1 Registrace dodavatelů

Nákupní proces začíná u SSC registrací dodavatelů jako jedinou nákupní činností v business line R2R (ABC, 2020e). Úkolem těchto týmů je zpracovat požadavek na registraci dodavatele od nákupčích a komoditních manažerů. Tým požadavek obdrží prostřednictvím elektronického systému se všemi údaji k zadání.

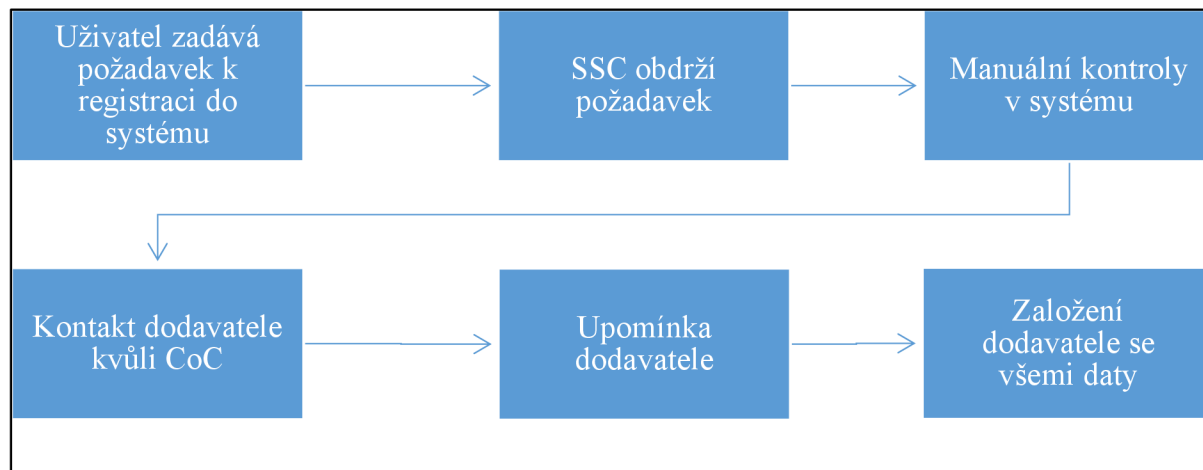
Úkolem týmu je kontaktovat dodavatele a zajistit obdržení podepsaného dokumentu Code of Conduct, který stanovuje základní pravidla spolupráce společnosti s dodavatelem a požadavky na jeho chování. Mimo to tým provádí kontrolu, zda dodavatel již není založen a kontroluje potenciální rizika spolupráce s dodavatelem jako např. korupční činnost. Po splnění všech předpokladů dodavatele zakládá v systému.

Z dotazníků vedoucím týmů vyplynulo, že hlavní přidaná hodnota této činnosti je jednotný a centrálně kontrolovaný proces zajišťující vysokou kvalitu dat, zamezující duplicitním záznamům nebo záznamům se záměrně chybně zadanými parametry (například z důvodu snahy zadavatele vyhnout se schvalovacímu procesu pro jisté skupiny materiálů).

Tento proces je podle týmového vedoucího do jisté míry automatizovaný. V minulých letech proběhla automatizace získávání zmíněného Code of Conduct, kdy je tento dokument zobrazen dodavateli v systému a ten pouze potvrzuje jeho přijetí. Dodavatel ale často na automatický

email neodpovídá. Zhruba v 65 % případů je tedy nutný zásah zaměstnanců SSC a kontaktování a upomenutí dodavatele telefonicky nebo emailem. Proces je možné vyjádřit následujícím schématem.

Obrázek 5 Proces registrace dodavatelů



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů

Uživatel s potřebou registrace nového dodavatele zadá svůj požadavek k registraci do systému, ve kterém vyplní potřebná data. Požadavek následně obdrží centrum sdílených služeb, které provede manuální kontroly v systému obsahující např. kontrolu duplikátů nebo rizika spolupráce. Dále kontaktuje dodavatele s cílem zajistit zmíněný Code of Conduct, při neobdržení dodavatele upomene, při obdržení dodavatele registruje (ABC, 2020e).

Tato služba je poskytována globálně pro všechny jednotky společnosti po celém světě z kanceláři centra sdílených služeb v Ostravě. Sem byla definitivně přesunuta z Prahy před 3 lety za účelem snížení nákladů.

Služba je poskytována centrálně odůvodněně. Díky jasnému procesu, vyškolenému týmu a omezeným kompetencím ostatních uživatelů a zaměstnanců nedochází k diskrepancím v datech dodavatelů, jako tomu bylo dříve. Základní požadavky a obsahový proces registrace dodavatelů je stanovený centrálně a není možné, aby jej jednotky určovaly samy. Centrum sdílených služeb zde nemá pravomoc pravidla měnit, proces přebírá od centrálních řídicích jednotek podle stanovených pravidel. SSC má ale možnost vlastního nastavení interních procesů a v nich využití automatizace a tím zvyšování produktivity.

Jak bylo zmíněno výše, došlo v procesu k několika automatizačním iniciativám, které snížily náklady na zakládání dodavatelů. Protože je ale pořád nutné zhruba v 65 % případů dodavatele kontaktovat, stálo by za zvážení implementovat aktivity, které tento podíl sníží. Tím by mohlo dojít k dalšímu nárůstu produktivity a tím snížení nákladů v tomto procesu.

Vzhledem k tomu, že je tento proces poskytován globálně, není zde potenciál pro další rozvoj pro další jednotky. Každý dodavatel, který má být registrovaný v systému, musí projít přes centrum sdílených služeb. Z toho vyplývá, že potenciál úspory celkových nákladů společnosti na základě rozšíření poskytování služby pro další jednotky zde není.

Počet zaměstnanců involvovaných do aktivit registrací dodavatelů je 72. Celkové roční náklady na registrace dodavatelů se pohybují okolo 2 800 000 EUR. Při optimalizaci procesu tak, aby bylo ušetřeno 10 % by došlo k úspoře 280 000 EUR. 10% úspora znamená snížení počtu zaměstnanců o 7 FTEs (full-time employees, kapacity zaměstnanec na plný pracovní poměr). Optimalizace procesu je v první řadě možné dosáhnout snížením poměru upomínání dodavatelů

při nezodpovězení a nepotvrzení Code of Conduct. Dále je v procesu prostor pro automatické kontroly korupčního jednání dodavatelů, které jsou v současné době prováděny manuálně zaměstnanci (ABC, 2020e).

Po vyčerpání potenciálu automatizace by bylo pro snížení nákladů nutné měnit lokalitu poskytování služby do zemí s nižšími náklady. Vzhledem k nezbytné potřebě zajištění služby v německém jazyce pro dodavatele, kteří nedisponují angličtinou, je ale celkový přesun těžko realizovatelný.

Za poslední rok (v období od listopadu 2019 do listopadu 2020) bylo registrováno celkem 33 547 nových dodavatelů. 17 289 dodavatelů přitom pocházelo z evropských zemí, 16 258 z neevropských, což je podíl zhruba 48 %. Koefficient nákladů na zaměstnance v delivery centru v Indii v porovnání s náklady v Ostravě je 0,59 (ABC, 2020d).

Při aktuálních nákladech stojí registrace jednoho dodavatele zhruba 83,47 EUR vypočítaných jako $2\,800\,000 \text{ EUR} \div 33\,547 \text{ dodavatelů}$. Při předpokladu stejného počtu nově založených dodavatelů v budoucnu by při přesunu neevropských dodavatelů do indického delivery centra mohly být náklady na jednoho dodavatele registrované v Indii $83,47 \text{ EUR} \times 0,59 = 49,25 \text{ EUR}$. To odpovídá 800 706,50 EUR ročním nákladům na registrace v Indii, což je v porovnání s ostravskými náklady na tyto dodavatele ve výši 1 356 973,8 EUR o 556 267,3 EUR levnější. V této částce nejsou zahrnuty náklady na přesun činnosti do Indie, které by ale byly pouze jednorázové.

Neopomenutelným negativem přesunu pouze části služby do delivery centra v lokalitě v jiné zemi, obzvláště zemi v jiné časové zóně, je horší koordinace. Požadavky od interních zákazníků přichází centrálně přes jednotný systém, většina žadatelů se nachází v evropských časových zónách a posílá více požadavků najednou. Při rozdělování požadavků mezi jednotlivými delivery centry by bylo nutné zajistit stejný standard poskytované služby a vytvořit koncept, aby nedošlo ke snížení spokojenosti zákazníka.

Doporučení pro službu registrace dodavatelů je tedy na základě výše popsaných argumentů nejprve se zaměřit na další automatizace v procesu tak, aby byl vyčerpán potenciál. V případě další potřeby snižování nákladů vypracovat koncept, na jehož základě bude část služby přesunuta do indického delivery centra a zpracovávána z této levnější lokality s koordinátorem aktivit v České republice, aby nedošlo ke snížení kvality.

3.3.2 Sourcing Process Services

Service line Sourcing Process Services je stejně jako všechny následující service lines součástí P2P oddělení a zahrnuje všechny procesy nákupního řetězce od ukončené registrace dodavatele až před vystavení objednávky. Tyto služby jsou součástí strategického nákupu, který podporují. Jednotlivé části budou níže popsány.

Kvalifikace dodavatelů

Na registraci dodavatelů nepřímo navazuje proces kvalifikace. Každý dodavatel, u kterého přesahují očekávané objednávky společnosti 50 000 EUR ročně, musí být kvalifikován, aby bylo zajištěno, že dodržuje podmínky spolupráce se společností, standardy jednání a v případě, že je dodavatel rizikový, společnost včas zavede protipatření pro eliminaci rizik. Dodavatelé s nižším objemem objednávek než 50 000 EUR kvalifikováni být nemusí (ABC, 2020d).

Účelem procesu kvalifikace je získat od dodavatele odpovědi na otázky vztahující se k jeho podnikání a rizikům s nimi spojenými. Součástí jsou například otázky ohledně certifikátů dokládajících kvalitu nebo dodržování pracovních podmínek a postupů. Zároveň jsou v procesu kvalifikace hodnocena rizika spojená s účastí dodavatele v jednotlivých rizikových zemích.

Pokud odpovědi dodavatele odhalí nějaké riziko, jsou vytvářeny takzvané rozvojové plány s aktivitami, které dodavatel musí provést s cílem riziko minimalizovat.

Proces je z části automatizovaný. Při registraci dodavatele nákupčí ve formuláři vyplní, zda objem objednávek s dodavatelem přesáhne stanovenou hranici 50 000 EUR nebo ne. Na základě toho systém buď dodavatele automaticky posune do kvalifikačního procesu (nad 50 000 EUR) nebo ho převede do systému se statusem ukazujícím, že proces byl v pořádku dokončen.

Kvalifikační požadavek obdrží tým v rámci centra sdílených služeb. Tento tým připraví v elektronickém systému potřebné dotazníky pro dodavatele (na základě státu, ve kterém je dodavatel aktivní, materiálů, které používá a dodává apod.) a dodavatele kontaktuje. Dále kontroluje, zda dodavatel dotazníky vyplnil a v případě otázek je dodavateli k dispozici. V případě, že dodavatel dotazník po uplynutí lhůty nevyplnil, upomíná ho emailem a telefonicky. Z tohoto důvodu je nutná jazyková vybavenost zaměstnanců v daném jazyce dodavatele. Pokud SSC objeví odpověď, která není v souladu se stanoveným standardem, zakládá v systému rozvojový plán dodavatele a určuje v něm příslušné aktivity.

Tato činnost je poskytována globálně ze všech lokalit SSC na světě, v závislosti na lokalitě dodavatele a interního zákazníka – zadávající jednotky. Proto zde není žádný další potenciál pro nové interní zákazníky. Stejně jako u registrace dodavatelů jsou centrálně stanovené požadavky na činnost, interní proces si do jisté míry může jednotka určit sama. Díky tomu jsou například emailové zprávy rozesílány automaticky z interního systému v závislosti na vybraných kritériích a šabloně a nerozesílají je zaměstnanci manuálně emailem.

Celkové roční náklady na kvalifikaci dodavatelů za uplynulý rok byly 1 054 150 EUR (ABC, 2020e). Tyto náklady platí interní zákazníci – ostatní jednotky společnosti centra sdílených služeb. Snížením celkových nákladů by tedy došlo nejen ke snížení nákladů na straně SSC, ale vzápětí i ke snížení celkových nákladů společnosti na proces kvalifikování dodavatelů.

V současné době společnost zahajuje projekt na další automatizaci tohoto procesu. Dotazníky v systému, které jsou teď vytvářeny manuálně, by měly být automaticky spouštěny na základě zadaných kritérií, a odesílány dodavateli k vyplnění. Tato iniciativa by měla přinést do konce roku 2021 úsporu zhruba 50 % čistého času zpracování kvalifikací, což znamená roční úsporu zhruba 500 000 EUR. V druhé vlně projektu by měly být automaticky v systému vytvářeny rozvojové plány dodavatelů.

Po ukončení projektu se ale zároveň dá očekávat navýšení podílu kvalifikací, u kterých je potřeba opravdového zásahu zaměstnance. Může se jednat o případy, kdy dodavatel odmítá dotazník vyplnit pouze na základě automatického emailu, nebo má otázky, na které potřebuje nejprve získat odpověď. Tato zkušenost je v dnešní době viditelná v již popsaném procesu registrace dodavatelů. Proto bude klíčová i další podpora dodavatelů v definovaných jazycích tak, jako tomu je doposud, přestože v menší míře.

Pro zajištění plynulého chodu a zamezení ztráty know-how stávajících zaměstnanců, kteří nebudou při ušetření pracovní kapacity využiti, je navíc potřeba včas začít s jejich interní firemní rekvalifikací a prohlubováním znalostí a dovedností pro ostatní procesy, které se rozvíjí nebo jsou plánované k rozvoji.

Jak bylo již zmíněno výše, služba je momentálně poskytována ze všech lokalit centra sdílených služeb na světě a koordinována podle požadované jazykové vybavenosti zaměstnanců na daný požadavek a zemi, ve které se daný dodavatel nachází. Rozdílné náklady na zaměstnance v různých lokalitách jsou zohledněny v cenách za transakci. Proto zde není ani další potenciál přesunu části služby do lokalit s levnějšími náklady.

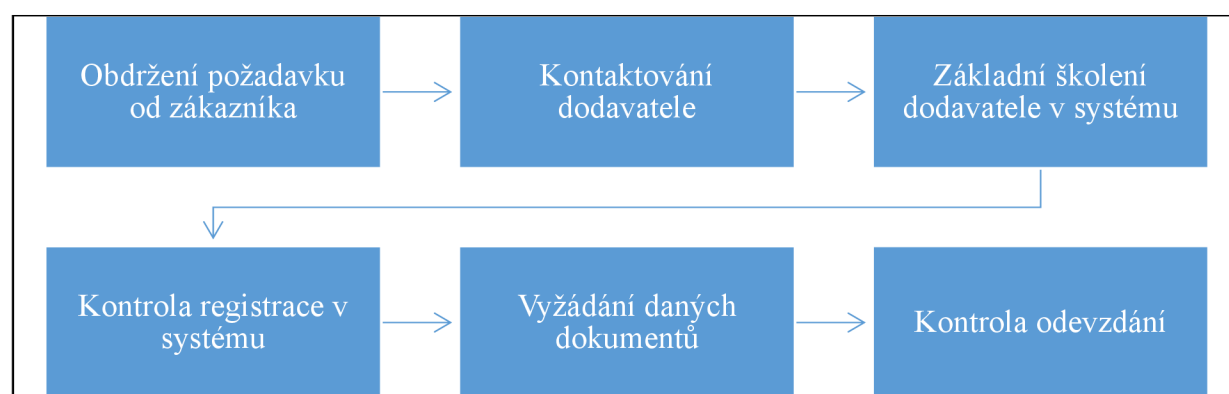
Na základě dat a argumentů výše se tedy doporučuje zaměřit se na co možná nejvyšší automatizaci tak, aby z lokalit byly zpracovávány opravdu pouze ty části procesu, které není možné digitalizací a automatizací nahradit a kde je potřeba interakce zaměstnanců v daném cizím jazyce. V daných lokalitách je pak možné snížit počty zaměstnanců v závislosti na tom, jaká jazyková vybavenost je v jaké lokalitě a v jaké míře potřebná.

Material Compliance

Obdobou kvalifikace dodavatelů je proces Material Compliance. Při něm jsou kontaktováni dodavatelé dodávající zboží s rizikovými vlastnostmi. Ti jsou povinni nahrát deklarace o materiálech obsažených v jejich produktech do systému, aby bylo včas zamezeno obsazení nepřipustného materiálu v koncovém produktu nebo byla včas zavedena protipatření (ABC, 2020d).

Daný proces zahrnuje následující kroky.

Obrázek 6 Material Compliance proces



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů (ABC, 2020d)

Centrum sdílených služeb obdrží od zákazníka požadavek na zajištění dokumentů od konkrétního dodavatele formou emailu. Následně dodavatele kontaktuje a domluví termín školení v systému, zkontroluje, zda je dodavatel v daném systému registrován a registraci případně zahájí. Poté vyžádá prostřednictvím systému dané dokumenty a po uplynutí lhůty kontroluje jejich odevzdání. V případě pozitivního nálezu požadavek uzavírá, v případě negativního dodavatele upomíná.

Hlavní přidanou hodnotou této služby je manuální vyžádání daných dokumentů, které v současné době není možné automatizovat, kontrola odevzdaných dokumentů a centralizovaný přístup s hlubšími znalostmi. Interní jednotky zasílají centru sdílených služeb seznam dodavatelů a dané dotazníky, které je potřeba zveřejnit. Zaměstnanci SSC následně kontaktují dodavatele, požádají ho o registraci v systému na odevzdávání dokumentů a proškolí ho, jak se systémem pracovat. Poté v systému spustí požadované dotazníky a vyžádají nahrání daných deklarácí. Po uplynutí lhůty kontrolují, zda byly deklarace odevzdány, a pokud ne, tak upomínají dodavatele.

Služba je poskytována globálně z delivery center v České republice, Číně a Argentině. Největší počet transakcí byl za obchodní rok 2020 zpracován z České republiky (60 % všech transakcí, celkem 1 632 kusů). Služba není závazná pro všechny jednotky společnosti, a proto ji také využívají jen některé (ABC, 2020e).

Přesunem od ostatních jednotek do centra sdílených služeb by došlo k možnému ušetření nákladů. Roční náklady na tuto službu se v současné době pohybují okolo 367 317 EUR s průměrnou cenou na jednu jednotku výstupu 117 EUR. Potenciál pro navýšení požadavků od jiných jednotek je vyčíslen (odhadem daných jednotek) na 298 924 EUR – což znamená

v našem případě 2 554 transakcí (ABC, 2020f). Při počtu 3,5 hodin na jednu transakci by na straně interních zákazníků došlo k úspoře nákladů za 8 939 hodin práce.

V procesu je relativně vysoký potenciál automatizace. Kontaktování dodavatelů probíhá v současné době individuálně emailem, následné školení individuálně po telefonu. Tyto činnosti by bylo možné automatizovat prostřednictvím systému u emailů a e-learningy u školení. Při automatizaci, která by dosáhla navýšení produktivity o 20 % (zhruba 42 minut na jeden výstup), by bylo možné ušetřit 73 434 EUR.

Další možností snížení nákladů je přesun služby do delivery centra v Ostravě. Koefficient nákladů při přesunu z Prahy do Ostravy je 0,7. Při aktuální struktuře obdržených požadavků - 18 % transakcí z Číny, 22 % transakcí z Argentiny a 60 % transakcí z České republiky; by se celkové náklady změnilo o 154 273,14 EUR, vypočítaných jako $0,7 \times 0,6 \times 367\,317$ EUR.

Mimo tyto optimalizační iniciativy je služba velmi operativní. V závislosti na již získaných zkušenostech zaměstnanců a nízké znalosti na straně zákazníka stojí za zvážení zavedení odborníků na dané téma pro jednotlivé jednotky na straně centra sdílených služeb. Tito odborníci by koordinovali aktivity dané jednotky a působili jako prostředník mezi jednotkou a zpracovateli požadavků na straně SSC.

V porovnání s ostatními odbornými službami na straně centra sdílených služeb by se roční náklady na zaměstnance pohybovaly okolo 70 000 EUR. Průměrný roční plat material compliance pracovníka v Německu je 54 000–74 000 EUR. V této hrubé mzdě nejsou započítány další náklady na pracovníka (jako je IT vybavení, nájem kanceláře, ostatní benefity). Tato pozice se tedy jeví jako vhodná bližšího zkoumání pro přesun do centra sdílených služeb.

Doporučení pro tuto službu tedy je proces sjednotit a standardizovat a využít potenciálu automatizace tak, aby byla zvýšena produktivita jednotlivých zaměstnanců. Zároveň je vhodné rozšířit povědomí o službě i pro další jednotky a od nich aktivity převzít, aby byly sníženy náklady na úrovni celé společnosti, včetně doplňkových aktivit, které by ušetřily čas na straně SSC. V následující fázi by bylo nutné ohodnotit, zda se procesně a finančně vyplatí přesun aktivit do delivery centra v Ostravě, s ohledem na počty zákazníků a transakcí a výhledově zavedené doplňkové služby.

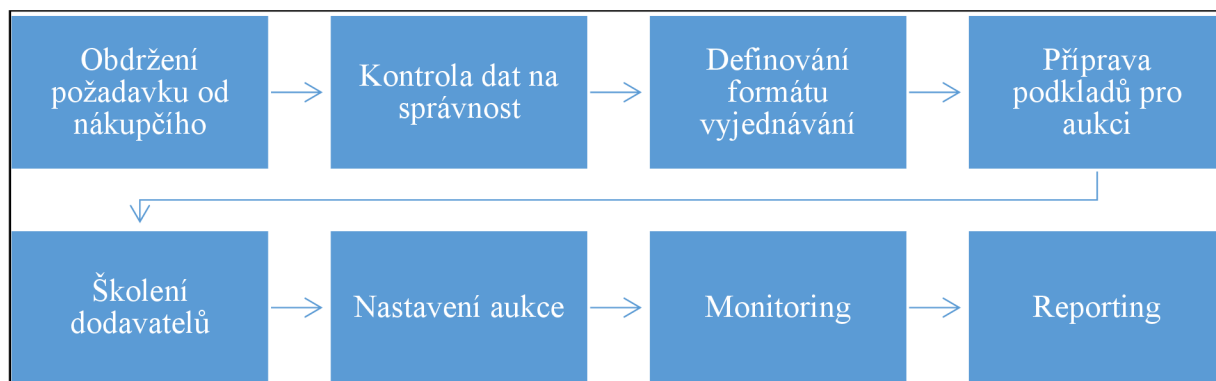
eSourcing

eSourcing zahrnuje nákupní poptávky ve strategickém nákupu prostřednictvím elektronické platformy a následná vyjednávání s dodavateli.

U prvotních nákupních poptávek SSC zajišťuje jejich nastavení v elektronickém systému, zveřejnění dodavatelům a následné sledování a upomínání v případě neodevzdání nabídky. Po ukončení poptávky následuje prvotní analýza odpovědí. Tato část eSourcingu je poskytována pouze pro velmi malé množství jednotek. Vzhledem k chybějícím technickým znalostem nebo znalostem o materiálech a požadavcích výroby přidává SSC hodnotu interním zákazníkům pouze ve znalosti systému a jeho nastavení. Nákupní poptávky by proto měly být jednou ze služeb, u kterých bude SSC snižovat náklady přesunem do levnější lokality.

Naproti tomu elektronická vyjednávání s dodavateli obsahují odbornou konzultaci nastavení elektronické aukce. Pro tu jsou potřeba zkušenosti a specifické znalosti teorie her a psychologických důsledků různých nastavení elektronických aukcí v závislosti na konkrétním projektu a situaci na trhu. Následují individuální školení dodavatelů a komunikace s nimi pro pochopení podmínek a pravidel, příprava právních dokumentů a nastavení aukce v systému. Proces je zachycen na následujícím schématu.

Obrázek 7 eSourcing proces



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů (ABC, 2020g)

Po obdržení požadavku na elektronickou aukci od nákupčího zaměstnanci SSC zkontrolují obdržená data na správnost. Na základě těchto dat definují formát a nastavení vyjednávání s dodavatelem a připraví nutné podklady pro elektronickou aukci. Pro zajištění hladkého průběhu individuálně po telefonu školí každého dodavatele na ovládání systému. Při kompletním proškolení nastavují aukci v systému, kterou posléze monitorují a po jejím skončení posílají výsledky zpět nákupčímu.

V procesu je podle vedoucího týmu mírný potenciál pro automatizaci, který by vedl k ušetření interních nákladů. Požadavky jsou zasílány nákupčími emailem, což vede k neúplnému zadání, chybějícím nebo nesprávným datům a následné komunikaci, která by se dala ušetřit zavedením automatizovaného řešení (např. MS Forms). Podklady k aukci jsou dokumenty, které se vytváří pro dodavatele individuálně, což vede k nadbytečné manuální práci při kopírování, která by se dala eliminovat. Školení dodavatelů jsou prováděna telefonicky a individuálně (pro zajištění soutěžních podmínek). Stejně tak jsou v současné době posílány veškeré emaily individuálně zaměstnanci bez použití šablon v systému. Stejně tak interní reporting je manuálně náročný. Přestože došlo při různých iniciativách ke snížení časové náročnosti, prostor pro zlepšení zde stále je. Při nastavení kontrolních mechanismů by díky automatizaci mohlo dojít k urychlení procesu a snížení nákladů.

Tato služba je poskytována globálně, ale pouze pro několik jednotek. Je zde tedy potenciál růstu a poskytování i pro další interní zákazníky.

Roční náklady eSourcingového procesu byly 325 310 EUR (ABC, 2020d). Vzhledem k tomu, že eSourcing není v současné chvíli nabízen všem jednotkám, by přesunem eSourcingových aktivit od jednotek do SSC mohlo dojít k úsporám. Ty jsou vyjádřené následující úvahou:

Z ročního reportu všech provedených aukcí ve společnosti byly tyto omezeny na aukce, které SSC nepodporovala. Výsledek byl dále kvůli jazykové bariéře a bariéře časové zóny omezen na aukce vytvořené celkem 49 uživateli z evropských zemí. Celkový potenciál elektronických aukcí tvoří 778 aukcí. Při ceně 620 EUR za jednu aukci podporovanou SSC to tvoří příjmy pro SSC a výdaje pro interní zákazníky ve výši 482 360 EUR.

Z historických dat je zřejmé, že průměrné úspory u aukcí podporovaných SSC činily 8,8 % (ABC, 2020h). Celkový nákupní objem aukcí zatím nepodporovaných SSC, ale zahrnutých v této úvaze, byl 1 188 036 160 EUR. Při předpokládaných úsporách 8,8 % by tedy podpora SSC mohla přinést hrubou úsporu z vyjednávání ve výši 104 547 182,08 EUR. Z celkového reportu byly průměrné úspory na aukci nepodporovanou SSC 5,16 %, bez podpory SSC tedy čistě vyjednáváním nákupčí ušetří 61 302 665,856 EUR.

Rozdíl úspěchů z vyjednávání při podpoře SSC a bez ní činí 43 244 516,224 EUR. Od těchto úspor je nutné odečíst náklady na podporu u SSC výše vyčíslené na 482 360 EUR. Celkové úspory vytvořené přesunem činností do SSC by tedy činily 42 762 156,224 EUR.

778 aukcí bylo vytvořeno 49 různými nákupčími. Průměrná doba přípravy aukce činí 12 hodin. Při přesunutí všech 778 aukcí k podpoře SSC a by navíc byly ušetřeny personální náklady v jednotlivých zemích za celkem 9336 hodin práce, které by bylo potřeba vyčísřit a odečíst. Z důvodu vysoké komplexnosti však je od tohoto faktoru upuštěno.

Další možnost úspor by vznikla přesunutím služby do levnější lokality. Vzhledem k jazykovým požadavkům se nabízí kanceláře SSC v Ostravě, kde by při přesunutí části nebo celé služby byly uspořeny mzdové náklady.

Při poskytování služby z Prahy je stanovena průměrná doba trvání jedné aukce – 1033 minut a ta je vynásobena cenou práce za jednu minutu – 0,6 EUR. Při přesunu do Ostravy by se cena práce za jednu minutu snížila na 0,4 EUR. Cena aukce by se tedy dala snížit na zhruba 415 EUR. Při ročním objemu aukcí v dnešním stavu by přesun znamenal úsporu ve výši zhruba 108 000 EUR. Při zahrnutí potenciálu vypočítaného výše (778 dalších aukcí) by se celkové náklady pohybovaly ve výši 42 921 646,2 EUR. Je však potřeba zvážit, zda k tomuto kroku v první řadě přistupovat, když ještě není vyčerpán potenciál úspor daný pouhým přesunem elektronických aukcí jiných jednotek do Prahy.

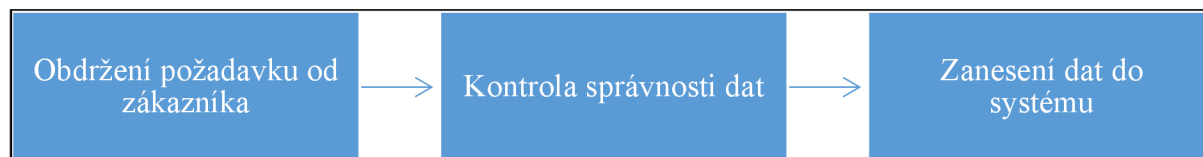
Jako doporučení je vhodné zaměřit se na marketingové aktivity této služby u zbývajících jednotek tak, aby narostl počet transakcí zpracovávaný centrem sdílených služeb. Kromě údajů o úsporách je možné využít argumentů expertních znalostí týmu, které jsou v tomto oboru nezbytné a jsou doložitelné i vyššími průměrnými úsporami z vyjednávání, než když je vyjednávání vedeno decentralizovaně. Ve střednědobém horizontu se dále nabízí možnost částečného a postupného budování týmu v ostravské lokalitě tak, aby v budoucnu nedošlo při případném přesunu k velké ztrátě know-how.

Správa smluv

Pro jednoho interního zákazníka zajišťuje centrum sdílených služeb správu smluv s dodavateli v systému. Cílem je mít data v systému založena správně a podle daných pravidel tak, aby bylo možné je použít pro analýzy a práci umělé inteligence.

Celý proces je v současné době relativně manuální a jeho největší přidanou hodnotou pro zákazníka je právě následná správnost dat. Proces je vyjádřen následujícím schématem.

Obrázek 8 Proces zakládání smluv



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů (ABC, 2020i)

Požadavek je od zákazníka obdrženo skrze interaktivní formulář v MS Forms. Zde jsou definovány kontrolní mechanismy, které neumožňují jeho odeslání s chybami a tím zamezují dalšímu případnému přeposílání a klarifikacím. V požadavku je přiložen dokument smlouvy, zaměstnanec SSC zkontroluje, zda data v průvodním požadavku korespondují s daty v dokumentu a na jejich základě založí smlouvu v interním systému.

V této službě je dle vedoucího týmu několik zdrojů případných úspor. První z nich je automatizace procesu. Ta byla již započata vytvořením formulářů s kontrolními mechanismy. Manuální práce na straně zákazníka je ale pořád v přepisování některých částí smlouvy do daného formuláře.

Tomu by se dalo zabránit využitím softwaru na čtení dat z PDF dokumentů na straně centra sdílených služeb. Další manuální práce je přepis dat ze souboru do interního systému, kde je prostor pro robotizaci.

Dalším zdrojem úspor na celofiremní úrovni je centralizace zakládání smluv. Tou by došlo hlavně k vyšší kvalitě záznamů a tím lepšímu využití dat pro následné analýzy a prognózy. V systému je v tuto chvíli zakládáno cca 40 415 smluv ročně jinou jednotkou než SSC. Vzhledem k tomu, že při zakládání smlouvy samotným uživatelem ale odpadá nutnost vyplnění formuláře vstupních dat pro SSC, je časová náročnost na straně jednotky pravděpodobně nižší nebo srovnatelná.

Přidaná hodnota této služby vyplývá až z následného zajištění správnosti dat a jednotnosti v názvosloví, které zpětně usnadňuje analýzy. Proto je potřeba u této činnosti buď identifikovat příbuzné činnosti, které by hodnotu pro interního zákazníka zvýšily, nebo ji přesunout do země s nižšími náklady. Může se jednat o vytváření smluv jako takových na základě poskytnutých dat, jejich vložení do systému a zajištění elektronického podpisu všemi stranami. Centrum sdílených služeb by zde nejenom působilo jako kontrolní mechanismus, ale zároveň bylo involvováno do aktivity, která není čistě operativní.

Součástí této služby jsou další činnosti bez jasně stanoveného procesu. Jedná se o nepravdivé činnosti jako kompletace Excel tabulek, práce s jednoduchými reporty, nahrávání výsledků auditů a podobné. Vzhledem k tomu, že činnosti nejsou pravidelně se opakující, je složité zavádět automatizační nebo robotizační prvky. Dokládá to ale potřebu centra sdílených služeb jakožto kontrolního prvku pro zákazníka, který zajišťuje správnost dat napříč různými systémy.

Proto by bylo vhodné rozšířit si znalosti ohledně jednotlivých témat smluvních vztahů a dokumentů s dodavateli a na jejich základě pak rozšiřovat službu o další prvky, které by pro zákazníka mohly mít přidanou hodnotu.

Vzhledem k relativně nízké přidané hodnotě služby zakládání smluv je doporučeno tuto činnost předat do lokality s nižšími pracovními náklady. Pro úsporu nákladů by při zapojení a poskytování služby i jiným jednotkám stál za zvážení koncept „Front-office“ a „back-office“, který by zajišťoval „front-office“ pro zákazníka v jeho rodném jazyce v České republice a „back-office“ bez kontaktu se zákazníkem v zemích s nízkými náklady.

Založení jedné smlouvy stojí v současné době 30,- EUR (ABC, 2020d). Při přesunu do ostravského delivery centra by se mohla cena smlouvy snížit za použití zmíněného koeficientu 0,7 na 21 EUR. Při případném přesunu do delivery centra v Indii by založení jedné smlouvy stálo 12,40 EUR. K této ceně by ale musely být připočítány náklady na front-office v České republice s plynulou znalostí němčiny.

Podpora nákupního systému

Jednotlivé činnosti strategického nákupního procesu jsou vykonávány přes elektronický nákupní systém. Jedná se o cloudové řešení s několika moduly odrážející celý strategický nákupní proces od založení dodavatele, přes jeho kvalifikaci a rozvoj, hodnocení, výběrová řízení včetně vyjednávání a zakládání smluv. Použití jednoho integrovaného systému zaručuje integritu a stejnou kvalitu dat a jejich provázanost napříč jednotlivými tématy.

Centrum sdílených služeb v tomto ohledu podporuje technickou a zčásti propagační stránku tohoto nákupního systému. Je zodpovědné za testování nových funkcionalit, vytváření manuálů a školení uživatelů. Školení uživatelů probíhají buď online nebo osobně v dané lokalitě účastníků školení. Kromě toho zajišťuje tzv. 2nd level business support. Ve chvíli, kdy uživatelé systému položí na linku podpory komplexnější dotaz vyžadující znalosti nejen o

systemu, ale i specifika nákupu společnosti, zodpovídají ho zaměstnanci centra sdílených služeb.

Tato služba nemá jasně zadaný proces. Zaměstnanci reagují na dané nastalé situace a sami si stanovují pořadí a priority. Proto se nejedná o transakční službu, nýbrž službu placenou na tzv. FTE bázi – za kapacitu zaměstnanců této službě přiřazené.

Přidanou hodnotou této služby je znalost jak systému, tak specifík v organizaci. Kromě toho mají zaměstnanci praktické zkušenosti s danými procesy z předchozího působení v nákupním procesu a zajišťují tedy i expertní stránku. Bez znalosti specifík organizace by samostatné jednotky potřebovaly daleko více času na přetlumočení požadavků podpoře tak, aby došlo k vzájemnému porozumění. Bez znalosti systému by zase nebylo možné využít jeho potenciálu.

Zaměstnanci mají technické a IT dovednosti ohledně testování nových funkcionalit a staví i na zkušenostech z jiných firem. Činnost zajišťují v anglickém i německém jazyce, v současné době pracují pro daný nákupní systém 4,5 FTEs – kapacita 4,5 zaměstnance, momentálně pokrytá 5 pracovníky. Cena za 1 FTE je stanovena na 58 000 EUR ročně.

Potenciál automatizace u této služby je vzhledem k málo se opakujícím úlohám relativně nízký. Jednou z mála možností je poskytování všech školení formou e-learningu, při čemž by se snížily cestovní náklady zaměstnanců do různých lokalit. Na druhou stranu by se snížil i osobní kontakt s uživateli a vzhledem k dobrovolnosti v používání platformy je otázkou, zda by se tato nesnížila. Dále by bylo možné optimalizovat proces prostřednictvím automatických překladů manuálů k systému, které jsou v současné době vytvářené manuálně zaměstnanci. Díky tomu by se nejen ušetřil čas věnovaný překladu, ale díky pokročilé umělé inteligenci i případná jazyková chybovost způsobená překladem nerodilým mluvčím. Jako poslední varianta stojí za zvážení vytvoření výukových materiálů i pro komplexnější, ale opakující se dotazy uživatelů, které by rovněž snížily čas věnovaný opakujícím se dotazům.

Vzhledem k nutnosti zajištění služby v německém a anglickém jazyce, vysokých požadavcích na zaměstnance s ohledem na znalosti nejen organizace, specifík, daných procesů, ale i IT dovedností, není tato služba v současné době a podobě vhodná pro přesun do levnějších lokalit. Oproti tomu v této činnosti může centrum sdílených služeb profitovat ze svých zkušeností a službu nabízet i jednotkám odštěpeným od společnosti. Tyto jednotky jsou považovány za externí, v některých případech ale používají stejný systém a vzhledem k předchozí provázanosti se společností jsou jejich nákupní procesy a specifika podobné.

Služba je v současné době poskytována jedné jednotce společnosti, která aktivity na centrální úrovni řídí a koordinuje. Vzhledem k oddělování různých jednotek společnosti a již nabytému jedinečnému know-how se tato služba jeví jako velmi vhodná k podpoře pro oddělené jednotky společnosti, které není možné podporovat přes centrální rozpočet a koordinaci.

Získávání technické dokumentace dodavatelů

Získávání technické dokumentace od dodavatelů je činnost, která nutně nesouvisí s nákupním procesem v rámci Sourcing Process Services, neboť následuje až po objednavce materiálu od dodavatele a dle nastavených smluvních podmínek často až po první platbě za materiál. Služba si klade za cíl kontrolovat a získávat všechny dokumenty od dodavatelů, které se dodavatel smluvně zavázal v určitých časových intervalech nebo bodech společnosti dodat. Jedná se například o fotodokumentaci pokroku výroby určitého produktu, produktové plány, certifikace, a podobné.

Službu v Praze u SSC zajišťuje jeden zaměstnanec pro jednu jednotku společnosti, který je zodpovědný za kontrolu termínů u jednotlivých projektů a komponent a kontrolu, zda požadované dokumenty v daném termínu dorazily nebo ne.

Zaměstnanec obdrží číslo projektu a seznam dokumentů s jejich lhůtami a kontaktními osobami. Je uveden jako kontaktní osoba pro zasilání dokumentů od dodavatele. V případě nedodání se snaží u dodavatele zajistit jejich následné doručení emailem. Dokumenty následně ukládá v přidělených složkách, do kterých mají přístup zaměstnanci zákazníka involvovaní do daných projektů.

V současné době na straně zákazníka probíhá projekt na automatizaci tohoto procesu. V budoucnu budou dodavatelé nahrávat dokumenty rovnou do interního systému, odkud se budou automaticky ukládat do určených složek. Služba v tom samém slova smyslu tedy od centra sdílených služeb nebude potřeba.

V souvislosti s výše uvedenou změnou se částečně mění i pracovní náplň daného zaměstnance. Ten má na starosti zaškolení dodavatelů pro nový systém tak, aby s ním uměli pracovat a nedocházelo ke zpožděním kvůli neznalosti. Vzhledem k relativně jednoduché obsluze systému by se ale školení dala poskytovat jako e-learningy, bez větší potřeby zásahu lidské síly do procesu. Úkolem zaměstnance by pak bylo zaslání odkazu k e-learningu, následná kontrola splnění a případná podpora v případě dotazů od dodavatelů.

Roční náklady na jednoho zaměstnance této služby činí 46 000 EUR. Vyčíslení nákladů na straně zbývajících jednotek nevyužívajících podporu centra sdílených služeb je bohužel velmi obtížné z důvodu roztržitosti procesu a různých velikostí a potřeb jednotek způsobených rozdílnými povahami projektů a produktů. Vzhledem k tomu, že podporu SSC zatím využívá jen jedna jednotka, by bylo vhodné službu nabídnout i jednotkám ostatním, včetně podpory při standardizaci procesu, který v dnešní době zajišťuje více různých pracovníků na straně jednotek.

Tato služba má vysoký potenciál automatizace. Následující postup je doporučen jako vhodný pro úspory na úrovni společnosti. Školení dodavatelů by měla být převedena do e-learningové formy. Následně je možné kontaktovat i ostatní jednotky s nabídkou obou variant. Jako další argument přesunu této služby mohou být uvedeny zkušenosti s přechodem na automatizovaný proces a zkušenosti s vytvářením e-learningů pro dodavatele. Při použití stejného systému i jinými jednotkami se dají e-learningy jednoduše použít, při použití jiných systémů pak alespoň čerpat ze zkušeností. V dlouhodobém horizontu by firma měla uvažovat o přesunutí služby do lokalit s nižšími náklady – vzhledem k potřebě obsluhy v anglickém i německém jazyce do ostravského delivery centra. Tam by se cena za 1 FTE pohybovala okolo 32 200 EUR ročně, vypočítaných jako násobek koeficientu 0,7 a současné pražské ceny 46 000 EUR.

Řízení dodavatelů (Supplier management)

Poslední službou podporovanou v rámci service line Sourcing Process Services je řízení dodavatelů – Supplier management. Tato služba není službou v pravém slova smyslu, ale spíše dodatečným pracovníkem oddělení řízení dodavatelů u jednotky zákazníka v Německu. Službu začalo centrum sdílených služeb poskytovat v létě 2019 vzhledem ke krátkodobému výpadku zaměstnance v týmu zákazníka. Od té doby byla služba prodlužována s ohledem na narůstající pracovní povinnosti a nedostatek zaměstnanců na zákaznické straně.

Služba zahrnuje koordinaci aktivit v oblasti strategického nákupu jednotky. Jedná se o kontrolu správného reportování vyjednávání a elektronických výběrových řízení, kontrolu dodržování předepsaných a zadaných ukazatelů výkonu (KPIs) podle celofiremních výkazů a plánování aktivit podporujících plnění těchto ukazatelů. Dále služba zahrnuje koordinační aktivity v oblasti kvalifikace dodavatelů, hodnocení dodavatelů a plnění rozvojových plánů dodavatelů. Zde jsou opět součástí kontrolní mechanismy, komunikace s nákupčími v daných jednotkách a spolupráce s týmem zákazníka za účelem naplánování a implementace iniciativ, které by vedly ke splnění zadaných výkonnostních indikátorů.

Náklady na jedno FTE (jednoho zaměstnance) na straně centra sdílených služeb činí 75 000 EUR ročně (ABC, 2020d). Tyto náklady jsou vyšší, než je průměrný plat 60 000 EUR, k nim je ale nutné připočítat i dodatečné náklady na zaměstnance uvnitř jednotky, které jsou v nákladech SSC již započítány. Přesunutím aktivit řízení dodavatelů by došlo ke snížení nákladů společnosti.

Při realizaci takového přesunu by ale došlo ke kontrolování výkonu cizích jednotek jednotkou centra sdílených služeb, což není jeho primární náplní. Nadále by byla navíc nutná velmi úzká spolupráce s vedením daných jednotek a orientace ne na službu a její poskytování, ale spíše poskytnutí zaměstnance pro jednotku zákazníka. Z tohoto důvodu se služba tedy celkově nehodí k velkému přesunu do centra sdílených služeb.

Na druhou stranu při této činnosti nepochybně dochází k využívání procesních znalostí zaměstnanců SSC a díky tomu je zaučení zaměstnanců snazší a kontakt k nákupcím, které zaměstnanec kontroluje a koordinuje, bližší. Při správně nastaveném konceptu, který by zahrnoval například jednoho zaměstnance na straně zákazníka, který by sloužil jako eskalační kontakt, a dále zaměstnanců na straně SSC, kteří by vykonávali danou jasně zadanou službu, by služba mohla fungovat. Díky nižším nákladům na straně SSC by došlo ke snížení nákladů společnosti celkově.

3.3.3 Enabling Services

Service line Enabling Services spadá pod P2P business line. Podporuje služby, které patří do nákupního oddělení společnosti a bez kterých by se nákupní oddělení neobešlo, nezapojují se ale nutně do nákupního procesu s dodavateli a mají spíše podpůrnou funkci.

eOnboarding

První službou spadající do service line Enabling Services je eOnboarding. Služba eOnboarding si klade za cíl napojit dodavatele spolupracující se společností na systémy elektronické komunikace pro výměnu pokynů k dodání, objednávek výkresů a dalších zpráv potřebných pro hladký průběh objednávky a jejího dodání.

Tato služba má pouze zčásti stanovený jasný proces. Vznikla původně jako projekt, při kterém bylo hlavním úkolem týmu komunikovat s dodavateli, vysvětlit jim potřebu elektronického připojení a být jim podporou při jeho zřízení, podepsat s nimi smlouvu a kontrolovat a řešit problémy a technické chyby, které v souvislosti s elektronickou komunikací vznikaly. V současné době služba pomalu přechází na stanovený proces, kdy by technické chyby měly být eliminovány a tým by se měl soustředit na napojení dodavatelů na elektronický systém.

Celkové náklady této služby činí 441 193,46 EUR ročně (ABC, 2020d). Služba je v současné době poskytována všem jednotkám jako pozůstatek projektové fáze. Není zde tedy v současné době potenciál získání dalších zákazníků. Proto je doporučeno spíše snahu zaměřit na udržení stávajících jednotek i do budoucna a nadále stabilizovat a optimalizovat proces na úrovni SSC.

Project management office

Malou službu podporovanou z pražského delivery centra je dlouhodobě Project Management Office. Po službě je poptávka pravidelně při velkých projektech řízených z centrální jednotky v Německu, kdy zaměstnanci v pražské kanceláři zajišťují koordinaci termínů, dohlíží na projektový plán, kompletují dokumenty a zaštiťují administrativní stránku projektů.

Služba je u centra sdílených služeb poptávána z několika důvodů:

- Na straně zákazníka není nutnost dělat výběrová řízení a hledat nové pracovníky;

- Službu je možné popsat pouze na délku trvání projektu a flexibilně měnit, a ne najmout zaměstnance na německé straně do dlouhodobějšího pracovního poměru;
- Cena pracovníka u centra sdílených služeb je nižší než v zemi zákazníka.

Centrální projekty jsou zpravidla řízené z Německa, hlavním požadavkem na zaměstnance je tedy ochota cestovat a plynulá znalost němčiny a angličtiny. Z tohoto důvodu se pozice pravidelně otevírá v pražském delivery centru a její přesun s cílem úspory nákladů by nebyl vhodný.

Každý projekt se liší, stejně tak se liší i požadavky na Project Management Office a je těžko odhadnutelný potenciál optimalizace nebo automatizace. Delivery centrum se ale pravidelně potýká s nedostatkem interních uchazečů na tyto pozice. Kvůli tomu bývají na tuto službu najímání externí uchazeči, kteří se nejdříve musí seznámit s chodem společnosti jako takové, který je pro tuto službu podstatný. Tím se prodlužuje reakční doba delivery centra na poptávku od interního zákazníka. Částečným řešením této situace by mohlo být vzdělávání zaměstnanců motivovaných do projektového managementu v oblasti řízení projektů a průběžná osvěta o činnostech, které do této oblasti spadají.

Business Analytics services

V současné době v rámci business line P2P působí pět zaměstnanců poskytujících službu Business Analytics – nákupní analýzy (ABC, 2020d). Každý zaměstnanec obsluhuje jinou interní jednotku a činnosti mezi nimi se podstatně liší. Zatímco u jednoho zaměstnance se jedná spíše o administrativní podporu komoditního manažera, připravuje jiný kolega data z interních systémů a konsoliduje je. Z velké části se jedná o činnosti s vysokým potenciálem automatizace.

Tyto služby do současné doby nebyly středem pozornosti vedení společnosti. Jedná se spíše o menší služby, které nepředstavují vysoké příjmy ani výdaje na straně SSC. Do budoucna by ale bylo vhodné se zaměřit na jednotlivé procesy v těchto službách, optimalizovat je a případně rozšířit nebo nabídnout více zákazníkům tak, aby bylo možné profitovat z jejich poskytování jakožto služby.

3.3.4 Processing Services

Největší service line v P2P oddělení tvoří Processing Services. V rámci týmů této skupiny jsou zpracovávány objednávky ze strany společnosti u jejich dodavatelů a odchozí platby dodavatelům za tyto objednávky. Tato service line jako jediná spadá do operativního nákupu, jeden tým do nákupu taktického.

PO Processing

První skupinu týmů jsou týmy PO Processing. Tyto týmy mají na starosti objednávání materiálu a služeb u dodavatelů společnosti. Služba byla do centra sdílených služeb dle vedoucího SSC přesunuta před dvaceti lety a je nejstarší nákupní službu poskytovanou z centra sdílených služeb.

Proces PO Processing začíná obdržetím nákupního požadavku od žadatele. Následně zaměstnanci zkontrolují jeho náležitosti v systému, doplní interní specifika, vytvoří z něj objednávku a pošlou ke schválení příslušným zodpovědným osobám. Kontrolují, zda byl požadavek schválen a informují žadatele. Po schválení všemi příslušnými schvalovateli je objednávka odeslána dodavateli ke zpracování (ABC, 2020j).

Tato služba spadá do operativního nákupu. Je poskytována všem interním jednotkám společnosti, není zde tedy potenciál pro další rozvoj. V posledních třech letech v této službě

proběhly rozsáhlé automatizační a optimalizační projekty, které vedly k výraznému zvýšení produktivity a tím snížení nákladů, které se nyní pohybují okolo 4 900 000 EUR ročně (ABC, 2020d). Služba je v současné době poskytována z delivery centra v Ostravě pro evropské požadavky a v Indii pro mimoevropské. Kvůli již proběhlým projektům tato služba nebude předmětem dalšího hlubšího zkoumání v této práci.

Accounts Payable

Část Accounts Payable tvoří týmy zpracovávající odchozí platby společnosti jejím dodavatelům za objednaný a dodaný materiál. Ve chvíli, kdy tým obdrží požadavek k platbě, zkontroluje jeho náležitosti. Podle zadaných parametrů požadavek zaúčtuje a odešle platbu dodavateli na jeho bankovní účet. Jednou měsíčně je tým zodpovědný za měsíční, případně kvartální závěrky, kdy uzavírá všechny platby, které ten měsíc měly dodavatelům odejít, kontroluje správné zaúčtování plateb pro potřeby následného převedení do dalších měsíců a výkazů (ABC, 2020k).

Stejně jako služba PO Processing je i Accounts Payable v dnešní době velmi automatizovaný proces. V posledních letech byl součástí optimalizačních iniciativ a projektů tak, aby zůstala pouze ta část činnosti, kterou automatizovat zatím nelze. V dalším kroku byla služba přesunuta do delivery centra v Ostravě, aby byly ušetřeny náklady na její poskytování. Z těchto důvodů a proto, že je služba poskytována všem jednotkám společnosti, taktéž nebude předmětem dalšího zkoumání v této práci.

3.4 Doporučení pro další rozvoj

V předchozích kapitolách byly popsány jednotlivé části nákupního procesu mezinárodní společnosti s centrem sdílených služeb. Na základě předchozích kapitol je možné formulovat následující doporučení pro rozvoj centra sdílených služeb společnosti v České republice.

S ohledem na počáteční náklady spojené se zavedením centra sdílených služeb v jakékoli zemi je výhodnější věnovat se optimalizaci procesů a jejich případnému přeorganizování mezi lokalitami. Pražská lokalita se vyznačuje vyššími mzdami zaměstnanců, zato ale díky několika univerzitám lepším přístupem k absolventům se vzděláním v oboru ekonomie nebo IT. Stejně tak je z Prahy lepší dostupnost do lokalit interních zákazníků v Německu. V lokalitě SSC v Praze by proto měly zůstat ty nákupní služby, kde je potřebný kontakt s interním zákazníkem v Německu, které se nedají snadno automatizovat a vyžadují hlubší know-how.

V lokalitě SSC v Ostravě by měly zůstat ty služby, které vyžadují znalosti německého jazyka, mají zavedený proces, nevyžadují častý osobní kontakt s interními zákazníky v Německu a jejich poskytování v Praze je relativně drahé. Ostrava se jeví jako ideální lokalita pro přesun takových služeb, u kterých je potřeba snížit náklady, ale potenciál optimalizace je již vyčerpán. Na druhou stranu pravděpodobně nedisponuje tolika absolventy a množstvím pracovní síly, které by pokrylo celou poptávku.

Za účelem ušetření nákladů za externí nábor nových zaměstnanců by se centrum sdílených služeb nejen v Praze mělo zaměřit na rozvoj dovedností v digitálním nákupním procesu u jednotlivých zaměstnanců a ukázat jim možné cesty rozvoje v rámci oddělení. Mimo to je potřeba u zaměstnanců prohlubovat procesní znalosti nejen své vlastní služby, ale i služeb navazujících nebo předcházejících. Díky tomu i sami zaměstnanci uvidí procesní souvislosti a můžou přicházet s rozvojem služeb tak, aby byly ušetřeny náklady v procesu. Ruku v ruce s prohlubováním znalostí a dovedností jde nezbytné navyšování mezd způsobené zvyšováním hodnoty pracovníků na trhu.

Z oblasti registrace a správy dodavatelů je doporučeno se nejprve zaměřit na optimalizační projekty tak, aby došlo k navýšení produktivity a tím snížení nákladů. Zároveň připravit a

vzdělat zaměstnance v ostravské lokalitě na nové služby, které budou přesunuty z pražských kanceláří, a které budou moci uvolnění zaměstnanci zajišťovat. Díky tomu nebudou muset být daní zaměstnanci propouštěni pro nadbytečnost. To se týká zejména služeb Registrace dodavatelů a Kvalifikace dodavatelů. Tyto dvě služby na sebe navazují, jejich umístění v ostravské lokalitě umožní i bližší výměnu know-how mezi zaměstnanci. U služby Material Compliance zatím není vyčerpaný potenciál od ostatních jednotek. Z hlediska úspory celkových nákladů společnosti by bylo vhodné zaměřit se na rozšíření této služby a proces stabilizovat a optimalizovat. Služba by se dala rozšířit o dodatečné aktivity s přidanou hodnotou – například zaměstnance jako koordinátora tohoto tématu na straně zákazníka. Po optimalizaci procesu dává smysl tuto službu přesunout do ostravské kanceláře, kde bude plynule navazovat na službu Kvalifikace dodavatelů.

V oblasti správy dodavatelů stojí za zvážení k poskytování dvě služby – správa segmentací dodavatelů a koordinace hodnocení dodavatelů. Obě dvě služby splňují kritéria pro přesun do centra sdílených služeb a jejich přesunutím by došlo ke snížení nákladů a zvýšení kvality dat. Vzhledem k povaze služeb a vysokému automatizačnímu potenciálu se jako vhodná lokalita jeví ostravské centrum, a to buď již od spuštění služby nebo jako druhá lokalita po zavedení a stabilizaci v Praze.

Poslední poskytovanou službou správy dodavatelů je tzv. Supplier Management. Tato služba je v současné době poskytována z pražského delivery centra. Přestože se jedná o službu s vysokou přidanou hodnotou, nestandardizovanou, bez automatizačního potenciálu a s potřebou pracovních cest do Německa, byla by jediná z oblasti správy dodavatelů, která by byla vykonávána z Prahy. Zde stojí za zvážení, zda ušetřené náklady za cestování jsou vyšší, než by byla potenciální úspora ze synergií díky blízkosti zaměstnance k operativnímu vykonávání procesu v Ostravě.

V oblasti výběrových řízení a elektronických vyjednávání s dodavateli je doporučeno se nejprve zaměřit na potenciál ostatních interních jednotek, které tyto činnosti zatím přes centrum sdílených služeb neprovozují. Dále využít potenciál automatizace v procesu a zvýšit tak produktivitu. Službu je možné rozšířit o vytváření smluv s dodavateli po vyjednávání, které plynule navazuje na již poskytovanou správu smluv s dodavateli v systému.

V případě, že by služba správy smluv zůstala v tom stejném formátu, jako je dnes, by bylo vhodné ji automatizovat a přesunout do levnější lokality – z důvodu potřeby vybavenosti německým jazykem do Ostravy. Pokud by se ale službu povedlo rozšířit o další prvky (např. zmíněné vytváření smluv), bylo by vhodnější nejprve rozšířenou službu poskytnout i ostatním jednotkám, zaměřit se na stabilizaci a optimalizaci procesu a ponechat ji v Praze z důvodu lepší dostupnosti absolventů právnických fakult.

V oblasti strategického nákupu je vhodné začít podporovat jednotky s vytvářením jejich nákupních strategií. Centrum sdílených služeb zde může převzít činnosti spojené s analýzou minulých a budoucích nákupů, přípravou podkladů pro rozhodnutí a následnou administrativou strategií v nákupním systému. Přesunem těchto služeb do SSC by došlo k ušetření času a nákladů komoditních manažerů.

V operativním nákupu (PO Processing) a zpracovávání plateb dodavatelům proběhly v posledních letech optimalizační aktivity a přesun služeb do ostravského delivery centra, proto se zde doporučuje v krátkodobém horizontu nepodnikat žádné kroky a poskytování z Ostravy stabilizovat, případně dále optimalizovat.

Poslední aktivitou doporučenou pro vytvoření v rámci centra sdílených služeb jsou školitelé a techničtí experti jednotlivých systémů. Společnost využívá několik různých systémů pro své aktivity a opakovaně se obrací na centrum sdílených služeb s žádostí o podporu. Do budoucna

je doporučeno zaměřit se na rozvoj zaměstnanců v této oblasti tak, aby na službu mohli být nájímáni stávající zaměstnanci SSC se zkušenostmi a operativní znalostí nákupních procesů společnosti.

Z podpůrných služeb byly součástí této práce služby Project Management Office, Business Analytics a eOnboarding. U služby Project Management Office je doporučeno vytvářet si průběžné skupinu potenciálních zájemců o tuto činnost, kteří by ji mohli v případě poptávky relativně rychle převzít, bez nutnosti hledat uchazeče na externím trhu. Službu je ale vhodné ponechat v Praze, protože se dá předpokládat častá nutnost pracovních cest do kanceláří zákazníků v Německu.

Služba Business Analytics potřebuje standardizaci a jasné určení aktivit, které jsou v současné době velmi roztržité. Dále se tato skupina aktivit dá rozšířit například o přípravu podkladů k rozhodování v rámci komoditních strategií, jak bylo uvedeno výše. Vzhledem k nutnosti stabilizace a nejasné budoucnosti je doporučeno ponechat aktivity v delivery centru v Praze a dále se jimi zabývat.

U služby eOnboarding je nyní hlavním cílem stabilizace a přechod z projektové fáze na činnost jako poskytovanou službu. Zde je vhodné zaměřit se na stávající zákazníky a udržet je, v budoucnosti pak proces postupně optimalizovat.

Dotazníkové šetření mimo jiné odhalilo, že i mezi vedoucími týmů panují rozdílné pohledy a názory na optimalizaci a automatizaci procesů. Zatímco pro některé je optimalizace cestou ke zvýšení produktivity a otevřením možností pro další činnosti, jiné vidí v optimalizaci spíše hrozbu a riziko ztráty pracovních míst. Přestože se ztrátám pracovních míst po optimalizačních aktivitách nedá předejít, stojí za zvážení rozvíjet a zapojit do optimalizačních aktivit i tyto vedoucí, aby nevnímali sebe a své týmy jako oběti digitálních okolností.

4 Závěr

Diplomová práce se zabývala tématem center sdílených služeb v České republice a jejich dalším rozvojem. V teoretické části byly zpracovány poznatky z literární rešerše zdrojů v oblasti center sdílených služeb. V první části teoretické práce byl přiblížen koncept Porterova hodnototvorného řetězce, který rozděluje činnosti v procesu na primární a podpůrné v závislosti na tom, zda se přímo podílí na fyzické výrobě produktu, jeho prodeji, přenosu k zákazníkovi a poprodejních službách. Činnosti se dále dělí na přímé, nepřímé a činnosti zajišťující kvalitu. Dále byly nastíněny možnosti snižování nákladů v procesu prostřednictvím Lean Six Sigma nebo automatizace. Zatímco Lean Six Sigma se zaměřuje na eliminování činností a částí procesu, ve kterých dochází k plýtvání nebo nevytváří hodnotu pro zákazníka, automatizace se soustředí na využití digitálních technologií pro eliminaci repetitivní práce člověka.

Centra sdílených služeb byla dále popsána jako forma centralizace podpůrných činností a jejich přesun do lokalit s nižšími náklady na provoz. Motivy pro zakládání center sdílených služeb jsou primárně finanční, může se jednat i o zvýšení kvality daných činností, inovace, standardizaci platform v rámci koncernu nebo koncentraci daných zkušeností v jedné organizační jednotce. Na základě literatury bylo doloženo, že centra sdílených služeb se dále nebudou zaměřovat pouze na transakční aktivity, ale tyto se budou rozšiřovat i o další podpůrné kancelářské činnosti.

Aby lokalita byla vhodná pro vytvoření a udržování centra sdílených služeb, musí splňovat určité parametry. Faktory vychází z motivů pro jejich zavádění a řadí se mezi ně nákladnost dané lokality zahrnující mzdovou úroveň, náklady na nájem kanceláří nebo infrastrukturu, dále ale dostupnost personálu a jejich vzdělanostní a zkušenostní úroveň, obchodní prostředí nebo úroveň digitalizace a digitálních předpokladů dané země. Žebříčky a studie hodnotící tyto parametry byly popsány v druhé podkapitole teoretické části a dále využity v praktické části práce.

Stejně tak byly určeny parametry, které by měla daná činnost splňovat, aby bylo výhodné ji poskytovat prostřednictvím centra sdílených služeb. Řadí se mezi ně například předpoklad poskytování více jednotkám společnosti, alespoň částečná možnost standardizace nebo zvýšení kvality výstupu v porovnání s decentralizovaným zajištěním. Tato kritéria byla dále zohledněna a využita v praktické části při posuzování vhodnosti přesunu jednotlivých činností do SSC.

V poslední kapitole teoretické části práce byl rozdělen nákupní proces na strategický, taktický a operativní nákup v závislosti na dlouhodobém charakteru. Krátce byl přiblížen koncept Procurement 4.0 související se čtvrtou průmyslovou revolucí.

Praktická část práce se soustředila na analýzu nákupního řetězce a služeb poskytovaných centrem sdílených služeb v České republice. Po počátečním představení společnosti plynule navázala na teoretickou část. Představila centra sdílených služeb společnosti jako taková, jejich strukturu a počáteční motivy pro jejich zavádění. Na základě žebříčku od A.T.Kearney dále analyzovala Českou republiku jako lokalitu pro centra sdílených služeb v porovnání s ostatními státy. Česká republika se za poslední dva roky propadla o 17 příček, a to ve všech hodnocených kritériích. Na základě dat Českého statistického úřadu a Eurostatu pak byla data blíže zkoumána a vyvozovány důvody ke zhoršenému hodnocení. Byla navržena doporučení pro budoucí rozvoj jednotlivých oblastí hodnocení, aby se Česká republika stala atraktivnější zemí. Propad České republiky nedokládají studie ABSL nebo materiály CzechInvest zdůrazňující kvality této země a prostředí pro založení a vedení centra sdílených služeb.

Na tuto kapitolu navázala analýza nákupního procesu dané společnosti zahrnující činnosti, které v tuto chvíli nejsou poskytovány centrem sdílených služeb. Se zohledněním kritérií

stanovených v teoretické části byla definována doporučení pro jejich ponechání v dané jednotce nebo přesun do centra sdílených služeb.

V dalších kapitolách praktické části práce byly popsány nákupní činnosti, které jsou v současné době poskytované z centra sdílených služeb v České republice. U každé z nich byl popsán proces a byly vyčísleny náklady na jejich poskytování. Následně bylo uváženo, jak při poskytování dané činnosti dosáhnout finančních úspor přesunem do levnější lokality nebo optimalizací a zefektivněním procesu, popřípadě jak dosáhnout úspor na úrovni celé společnosti přesunem dalších stejných aktivit prováděných samotnými jednotkami do centra sdílených služeb.

Poslední část praktické práce shrnovala daná doporučení ohledně jednotlivých činností nákupního procesu. Na úrovni centra sdílených služeb bylo dále doporučeno pracovat a rozvíjet současné zaměstnance s výhledem na další služby, které by SSC mohlo poskytovat, aby nemuseli noví zkušení zaměstnanci být hledáni na externím trhu. Stejně tak bylo doporučeno zvyšovat a prohlubovat procesní znalosti zaměstnanců a jejich digitální gramotnost.

Vzhledem k rozsahu práce a komplexnosti celosvětového koncernu nebyly provedeny detailnější výpočty nákladů daných jednotek. Vyčíslení přesných nákladů na jednotlivé činnosti by vyžadovalo dlouhodobou analýzu včetně definování jasných podílů činností na celkové pracovní době jednotlivých zaměstnanců. Stejně tak nebyly stanoveny jasné procesy a obsahy potenciálních nových služeb, které budou případně záviset na potřebě daných jednotek a domluvě s nimi.

Diplomová práce ukázala, že i na úrovni pouze nákupního oddělení jsou činnosti v mezinárodní firmě s komplikovanou strukturou velmi komplexní a nastavení jejich efektivního rozložení je časově i kapacitně náročné. Nepochybným faktem ale zůstává, že mzdové náklady v České republice rostou a čtvrtá průmyslová revoluce může být příležitostí, jak najít motivaci pro usnadnění si manuální práce a soustředění se na aktivity náročnější na znalosti a dovednosti.

Literatura a zdroje

Primární zdroje

- BANGEMANN, T. O. *Shared Services in Finance and Accounting*. Gower Publishing, 2005. 246 s. ISBN 978-0-566-08607-6.
- BECKER, W., KUNZ, C., MAYER, B. *Shared Service Center – Konzeption und Implementierung in internationalen Konzernen*. Stuttgart: Kohlhammer W., GmbH, 2009. 120 s. ISBN 978-3-170-20827-8.
- BERGERON, B. *Essentials of Shared Services*. 1. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003. 264 s. ISBN 0-471-25079-1.
- BLANCHARD D. *Supply Chain Management – Best Practises*. 2. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010. 280 s. ISBN 978-0-470-53188-4.
- DRESSLER, S. *Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring* 1. vyd. Wiesbaden: Springer Gabler, 2007. 213 s. ISBN 978-3-8349-0257-3.
- DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.
- FISCHER, T. M., VOLLMER, M. *Erfolgreiche Führung von Shared Services*. 1. vyd. Wiesbaden: Gabler, 2017. 190 s. ISBN 978-3-658-13485-3.
- FRESE, E., GRAUMANN, M., TALAULICAR, T., THEUVSEN, L. *Grundlagen der Organisation*. 11. vyd. Wiesbaden: Springer Gabler, 2019. 642 s. ISBN 978-3-658-27053-7.
- HÜTTER, S.H. *Beschaffungskosten und eProcurement*. 1. vyd. Lohmar: Josef Eul Verlag, 2007. 246 s. ISBN 389-93-6549-6.
- KEUPER, F., LUEG, K.-E. *Finance Bundling and Finance Transformation. Shared Services Next Level*. 1. vyd. Wiesbaden: Springer Gabler, 2013. 532 s. ISBN 978-3-658-00372-2.
- KEUPER, F., OECKING, C. *Corporate Shared Services. Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern*. 2. vyd. Wiesbaden: Springer Gabler, 2008. 512 s. ISBN 978-3-8349-0612-0.
- KÜHR, T. *Management von internationalen HR Shared Service Centern*. 1. vyd. Wiesbaden: Springer Gabler, 2017. 307 s. ISBN 978-3-658-14891-1.
- LYSONS, K., FARRINGTON, B. *Procurement and Supply Chain Management*. 9. vyd. Harlow: Pearson, 2016. 671 s. ISBN 978-1-292-08614-9.
- MELCHIOR, D. C. *Shared Services: A Manager's Journey*. 1. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2008. 245 s. ISBN 978-0-470-14663-7.
- NICOLETTI, B. *Agile Procurement: Volume I: Adding Value with Lean Processes*. 1. vyd. Londýn : Palgrave Macmillan, 2018. 275 s. ISBN 978-3-319-61082-5.
- OSHRI, I., KOTLARSKY, J. & WILLCOCKS, L. P. *Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. 3. vyd. New York: Palgrave MacMillan, 2015. 351 s. ISBN 978-1137437426
- PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. 1. vyd. New York: The Free Press, 1998. 592 s. ISBN 0-684-84146-0.
- QUINN, B., COOKE, R. S., KRIS, A. *Shared Services: Mining for Corporate Gold*. 1. vyd. New York: Financial Times Prentice Hall, 2000. 235 s. ISBN 978-0-273-64455-2.
- SCHEWE, G., KETT, I. *Business Process Outsourcing*. 1. vyd. Berlin: Springer, 2007. 176 s. ISBN 978-3-540-71444-6.

SCHULMANN, D. S., HARMER, M. J., DUNLEAVY J. R., LUSK J. S. *Shared Services: Adding Value to the Business Units*. 1. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 1999. 320 s. ISBN 978-0-471-31621-3.

ZIJM, H., KLUMPP, M., REGATTIERI, A., HERAGU, S. *Operations, Logistics and Supply Chain Management*. 1. vyd. Cham: Springer, 2019. 734 s. ISBN 978-3-319-92447-2.

Odborné knihy a časopisy

ANSARI, W. A., DIYA, P., PATIL, S. A Review on Robotic Process Automation – The future of Business Organizations. *2nd International Conference on Advances in Science & Technology (ICAST-2019)*. Mumbai: University of Mumbai, 2019, s. 1–5.

ASATIANI, A., PENTTINEN, E. Turning robotic process automation into commercial success – Case OpusCapita. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 2016, vol. 6, no. 2, p. 67–74. ISSN 2043-8869.

BANOUN, A., DUFOUR, L., ANDIAPPAN, M. Evolution of a service 61conomies: Longitudinal evidence from multiple shared services centers based on the 61conomies of worth Framework. *Journal of Business Research*, 2016, vol. 69, no. 8, p. 2990–2998. ISSN 0148-2963.

BIENHAUS, F., HADDUD, A. Procurement 4.0: factors influencing the digitisation of procurement and supply chains. *Business Process Management Journal*, 2018, vol. 24, no. 4 p. 965–984. ISSN 1463-7154.

BÜYÜKÖZKAN, G., GÖCER, F., Digital Supply Chain: Literature review and a proposed framework for future research. *Computers in Industry*, 2018, vol. 97, p. 157–177. ISSN 0166-3615.

CHIARINI, A. Japanese total quality control, TQM, Deming's system of profound knowledge, BPR, Lean and Six Sigma. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2011, vol. 2, no. 4, p. 332–355. ISSN 2040-4166.

GLAS, A. H., KLEEMANN, F. C. The Impact of Industry 4.0 on Procurement and Supply Management: A Conceptual and Qualitative Analysis. *International Journal of Business and Management Invention*, 2016, vol. 5, no. 6., p. 55–66. ISSN 2319-8028.

HORTON, R. *The robots are coming*. A Deloitte insight report. Londýn: Deloitte, 2015. 10 s.

JANSSEN, M., WAGENAAR, R. An analysis of a shared services centre in e-government. *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Big Island, 2004, s. 10. ISBN 0-7695-2056-1.

JANSSEN M. Factors influencing the shaping of shared services business models. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 2014, vol. 7, no. 1, p. 47–65. ISSN 1753-8297.

KLINGEBIEL, N. Kostenaspekte bei Shared Services-Entscheidungen. *Controller Magazin*, 2006, vol. 31, no. 2, p. 146–151. ISSN 0343-267X.

KLÜNDER, T., DÖRSELN, J. N., STEVEN, M. Procurement 4.0: How the digital disruption supports cost-reduction in Procurement. *Production Journal*, 2019, vol. 28, e20180104. ISSN 1980-5411.

KOVAL, O., NAPABERSEH, S., KLIMEK, P., CHROMJAKOVA, F. Demographic preferences towards careers in shared service centers: A factor analysis. *Journal of Business Research*, 2016, vol. 69, no. 11, p. 4798–4803. ISSN 0148-2963.

LACITY, M. C., FOX, J. Creating Global Shared Services: Lessons from Reuters. *MIS Quarterly Executive*, vol. 7, no. 1., 467-487, 2008. ISSN 1540-1960.

MARCINIAK, R., MORITZ, P., BAKSA, M. Intelligent Business Services Operation. *Proceedings of 10th International Symposium on Intelligent Manufacturing and Service Systems*. Sakarya: Sakarya University, 2019, s. 110–120. ISBN 978-605-031-249-2.

RICHTER, P. C., BRUEHL, R. Ahead of the game: Antecedents for the success of shared service centers. *European Management Journal*, 2020, vol. 38, no. 3, p. 477–488. ISSN 0263-2373.

RICHTER, P. C., BRUEHL, R. Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, 2017, vol. 35, no. 1, p. 26–38. ISSN 0263-2373.

ŠINDELÁŘ, M., JANASOVÁ, B. Specifika účetnictví a auditu center sdílených služeb. *Mezinárodní vědecká konference Nové trendy*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2015, s. 1–13.

TAMOŠIUNIENĖ, R., KISLOVSKA, A., KAZLAUSKIENĖ E., GANKOVA, T. Economic aspects of increasing value and scope of shared services centres. *9th International Scientific Conference "Business and Management 2016"*. Vilnius: Technika, 2016, s. 1–8. ISSN 2029-929X.

VAN DER AALST, W. M. P., BICHLER, M., HEINZL, A. Robotic Process Automation. *Business & Information Systems Engineering*, 2018, vol. 60, no. 4, p. 269–272. ISSN 1867-0202.

VIAL, G., Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2019, vol. 28, no. 2, p. 118–144. ISSN 0963-8687.

WILLCOCKS, L., LACITY, M., CRAIG, A. Robotic process automation: strategic transformation lever for global business services. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 2017, vol. 7, no. 1, p. 17–28. ISSN 2043-8869.

Internetové zdroje

Business Services Sector in the Czech Republic 2020. *ABSL* [online]. Praha: ABSL, 2020 [cit. 2020-07-04]. 116 s. Dostupné z WWW: <https://www.absl.cz/report2020/>.

Business Services in the Czech Republic. *CzechInvest* [online]. 2017 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <https://www.czechinvest.org/getattachment/462c608d-d23c-4f00-8336-d1df23fdd810/Business-Services-in-the-Czech-Republic>.

Czech Business Services: Our vision 2025. *ABSL* [online]. Praha: ABSL, 2018 [cit. 2020-07-04]. 63 s. Dostupné z WWW: <https://www.absl.cz/activities/publications/>.

ČSÚ. *Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích – roční průměr* [online]. Praha: ČSÚ, 2020 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM06&str=v95&c=v147~8__RP2019.

ČSÚ. *Měsíční náklady práce podle sekce CZ-NACE* [online]. Praha: ČSÚ, 2020 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=MZDD003&sp=A&pvokc=&katalog=32611&z=T>.

ČSÚ. *Inflace, Spotřebitelské ceny* [online]. Praha: ČSÚ, 2020 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky#katalog=31779>.

ČSÚ. *Pohyb obyvatelstva v Českých zemích* [online]. Praha: ČSÚ, 2020 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&vyhltext=Pohyb+obyvatelstva&bkvt=UG9oeWIgb2J5dmF0ZWxzdzHZh&katalog=all&pvo=DEMDCR1>.

Digital resonance: the new factor influencing location attractiveness. The 2019 Kearney Global Services Location Index. *A.T. Kearney* [online]. A.T. Kearney, 2019 [cit. 2020-07-04]. Dostupné z WWW: <https://www.kenney.com/digital-transformation/gqli/2019-full-report#appendix>.

Eurostat. *Number of foreign languages known (self-reported) by age* [online]. Eurostat, 2020 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <https://data.europa.eu/euodp/en/data/dataset/bMjK3hlFrnnRmKrZzZawNQ>.

Eurostat. *Pupils by education level and modern foreign language studied – absolute numbers and % of pupils by language studied* [online]. Eurostat, 2020 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <https://data.europa.eu/euodp/cs/data/dataset/jWAWfiQzXvQn9IYJGo0LA>

Eurostat. *Immigration by age group, sex and country of birth* [online]. Eurostat, 2020 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <https://data.europa.eu/euodp/cs/data/dataset/rZYMY2SHge55CUDwSWpcQ>.

Eurostat. *Individuals' level of digital skills* [online]. Eurostat, 2020 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_sk_dskl_i&lang=en.

Eurostat. *Labour cost by NACE* [online]. Eurostat, 2020 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/labour-market/labour-costs>.

Eurostat. *Inflation rate* [online]. Eurostat, 2020 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en>.

Eurostat. *Total unemployment rate* [online]. Eurostat, 2020 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00203/default/table?lang=en>.

FERSHT, P, SLABY, J. Robotic Automation Emerges As a Threat to Traditional Low-Cost Outsourcing. *HfS Research* [online]. 2012, cit 2020-11-28. Dostupný z WWW: https://www.horsesforsources.com/wp-content/uploads/2016/06/RS-1210_Robotic-automation-emerges-as-a-threat-060516.pdf.

How to Choose the Right Location: 7 of the Most Important Factors to Consider. *SSON* [online]. The Shared Services & Outsourcing Network, 2020 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <https://www.ssonetwork.com/shared-services-the-basics/articles/how-to-choose-the-right-location-7-factors-to-cons>.

Key Factors of Shared Services Location Selection. *Chazey Partners* [online]. 2020 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <https://chazeypartners.com/articles/key-factors-of-shared-services-location-selection/>.

Lean. *Lean Six Sigma* [online]. 2020 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <https://lean6sigma.cz/lean>.

MARCINIÁK, R. Hybrid Models as a Mix of Shared Services and Outsourcing or Could Hybrid Model Be the New Management Buzz in the Following Times? *ResearchGate.net* [online]. Budapest: Corvinus University Budapest, 2012 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/236270163_Hybrid_Models_as_a_Mix_of_Shared_Services_and_Outsourcing_or_Could_Hybrid_Model_Be_the_New_Management_Buzz_in_the_Following_Times.

MŠMT. *Data o studentech, poprvé zapsaných a absolventech vysokých škol* [online]. Praha: MŠMT, 2020 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/data-o-studentech-poprve-zapsanych-a-absolventech-vysokych>.

Sdílené podnikové služby v České republice výrazně rostou. *ABSL* [online]. Praha: ABSL, 2015 [cit. 2020-07-04]. Dostupné z WWW: <https://www.absl.cz/cs/sdilene-podnikove-sluzby-v-ceske-republice-vyrazne-rostou/>.

Shared Services Handbook: Hit the Road. *Deloitte* [online]. Londýn: Deloitte, 2011 [cit. 2020-11-28]. 91 s. Dostupné z WWW: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/SSC-Handbook-%20Hit-the-Road.pdf>.

Shared Services Location Strategy – Asia Pacific Perspectives. *Accenture* [online]. Accenture, 2012 [cit. 2020-07-04]. 10 s. Dostupné z WWW: https://www.accenture.com/us-en/~media/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/strategy_5/accenture-shared-services-location-strategy-asia-pacific-perspectives.pdf.

Six Sigma. *Lean Six Sigma* [online]. 2020 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <https://lean6sigma.cz/six-sigma>.

STRIKWERDA. The Shared Service Centre: Change, Governance and Strategy. *ResearchGate.net* [online]. Amsterdam: University of Amsterdam, 2006 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/228411106_The_Shared_Service_Centre_Change_Governance_and_Strategy.

The Widening Impact of Automation. The 2017 Kearney Global Services Location Index. *A.T. Kearney* [online]. A.T. Kearney, 2017 [cit. 2020-07-04]. Dostupné z WWW: <https://www.kearney.com/documents/20152/793366/The+Widening+Impact+of+Automation.pdf/42b06cf4-e5f9-d8ec-a30c-a82dd26d4953>.

Today's shared services operating models: The engine behind enterprise Transformation. *IBM Global Process Services* [online]. IBM, 2011 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <https://docplayer.net/977813-Today-s-shared-services-operating-models-the-engine-behind-enterprise-transformation.html>.

ŽUROVEC, M. Zrušení superhrubé mzdy prošlo Sněmovnou, přinese daňovou úsporu všem zaměstnancům. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2020 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/zruseni-superhrube-mzdy-39419>.

Ostatní zdroje

ABC Procurement University. *ABC* [intranet]. 2020c [cit. 2020-10-08]. Dostupné z WWW: <https://intranet.for.abc.com/cms/041/en/career/training/Pages/Procurement-university.aspx>.

About us. *ABC* [online]. Mnichov: ABC, 2020a [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <https://www.abc.com/global/en/company/about.html>.

Company history. *ABC* [online]. Mnichov: ABC, 2020 [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <https://www.abc.com/global/en/company/about/history/company.html>.

eSourcing Dashboards. *ABC* [intranet]. 2020h [cit. 2020-10-26]. Dostupné z WWW: <https://scmportal.abc.com/dash2/perspective/show?id=125&simple=1&container=14>.

Global Business Services. *ABC* [online]. Mnichov: ABC, 2019 [cit. 2020-10-08]. Dostupné z WWW: <https://new.abc.com/global/en/products/services/gbs.html>.

Market Share. *ABC* [intranet]. 2020f [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <https://scmportal.abc.com/global-reporting/fss-marketshare>.

Organisational structure. *ABC* [intranet]. Mnichov: *ABC*, 2020b [cit. 2020-11-28]. Dostupné z WWW: <https://soc.abc.com>.

Masterfile FY2020. *ABC*, Praha, 2020d.

OnePager Supplier Master Data. *ABC*, 2020e.

OnePager eSourcing. *ABC*, 2020g.

OnePager Contract Management. *ABC*, 2020i.

OnePager PO Processing. *ABC*, 2020j.

OnePager Accounts Payable. *ABC*, 2020k.

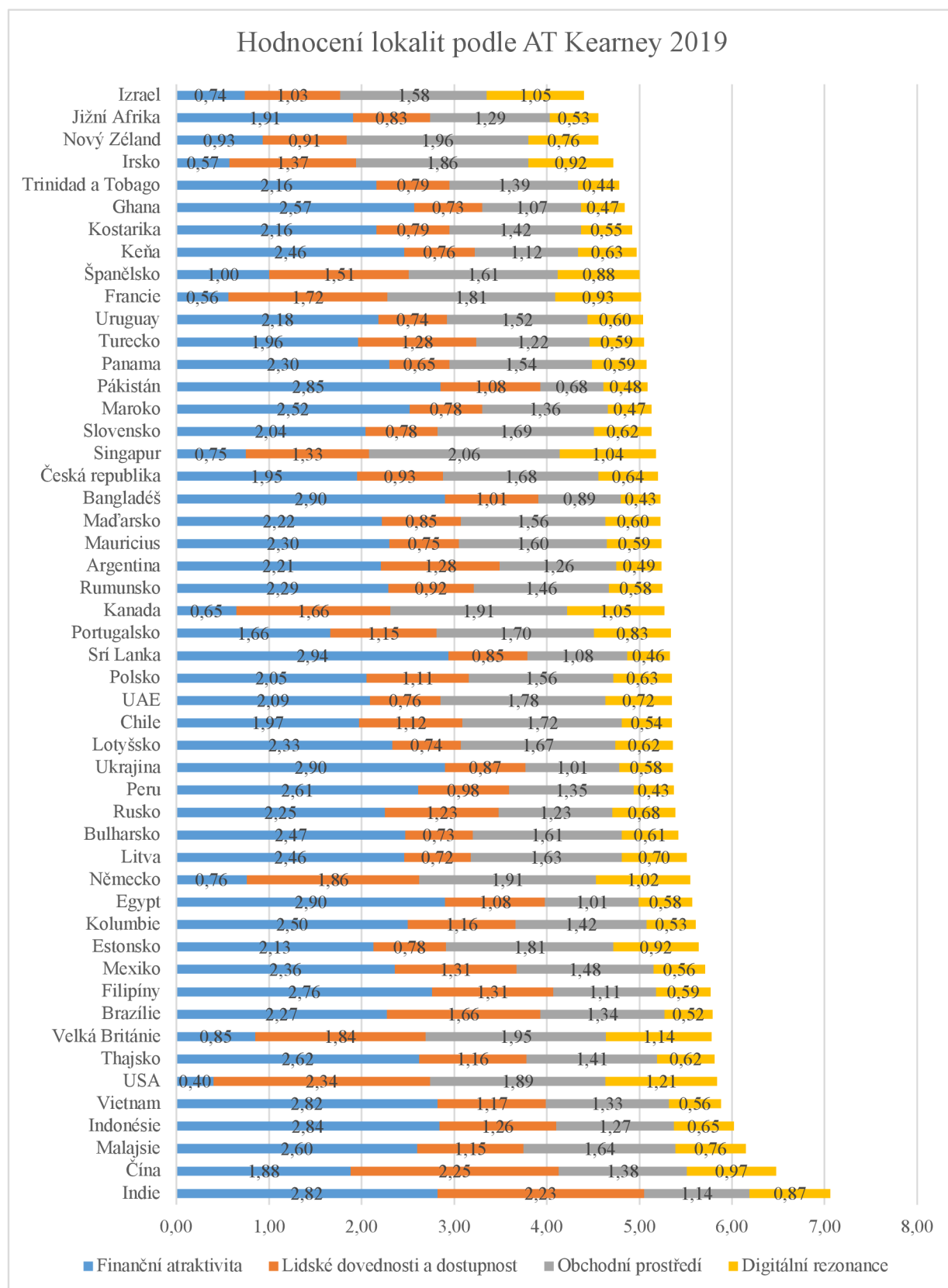
Vedoucí centra sdílených služeb firmy *ABC* v České republice. Rozhovor k diplomové práci na téma Strategie rozvoje center sdílených služeb v České republice. Rozhovor, Praha, 15.10.2020.

Seznam příloh

Příloha 1 Pořadí lokalit SSC podle A.T. Kearney žebříčku za rok 2019	I
Příloha 2 Pořadí lokalit SSC podle A.T. Kearney žebříčku za rok 2017	II
Příloha 3 Přehled oddělení z webových stránek centra sdílených služeb	III
Příloha 4 Ukázka Procurement University s informacemi o nákupních procesech	IV
Příloha 5 Úspory při podpoře elektronických aukcí za obchodní rok 2020	V
Příloha 6 Dotazník pro vedoucí (team leadery a service line manažery)	VI
Příloha 7 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím centra sdílených služeb	IX

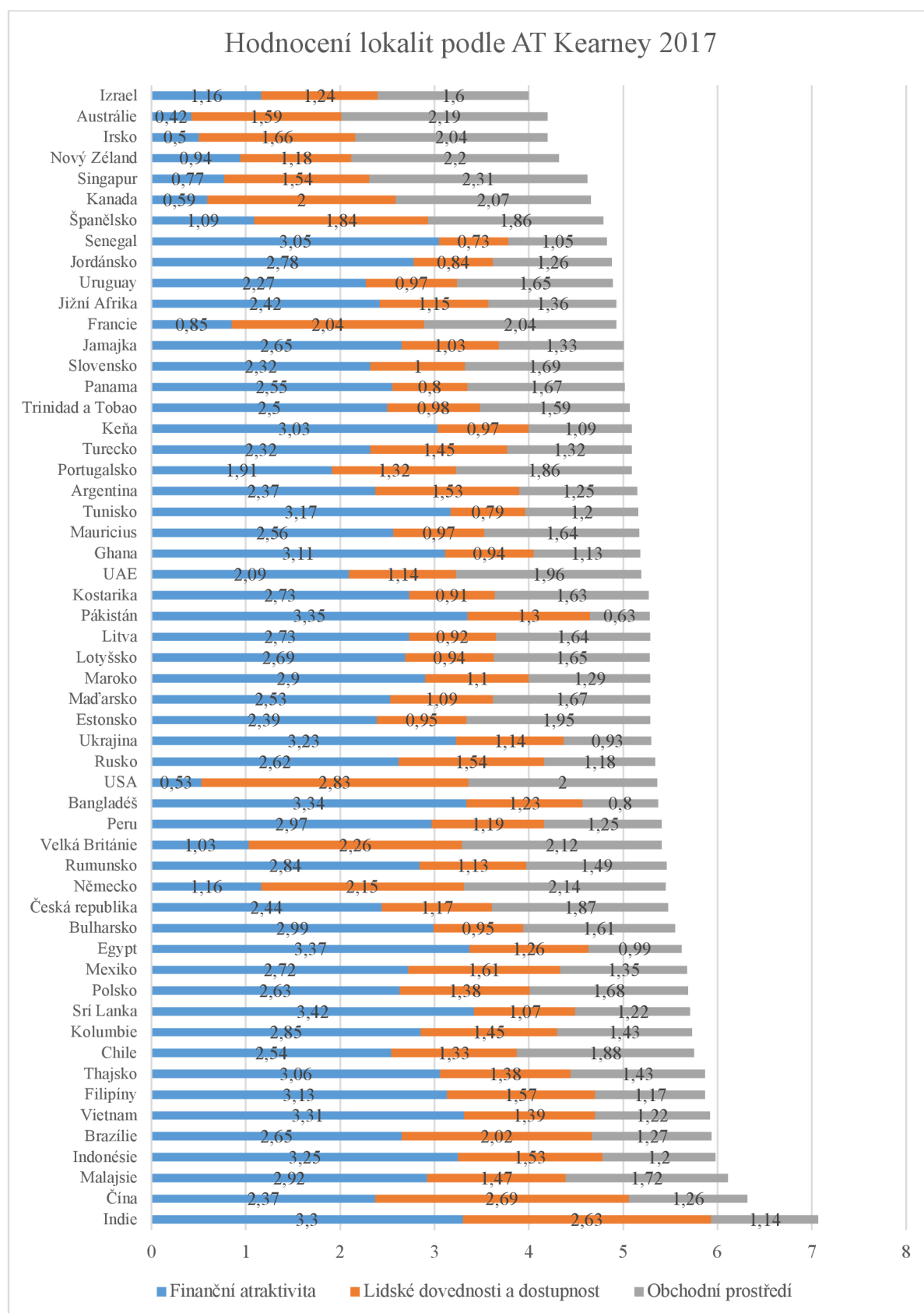
Přílohy

Příloha 1 Pořadí lokalit SSC podle A.T. Kearney žebříčku za rok 2019



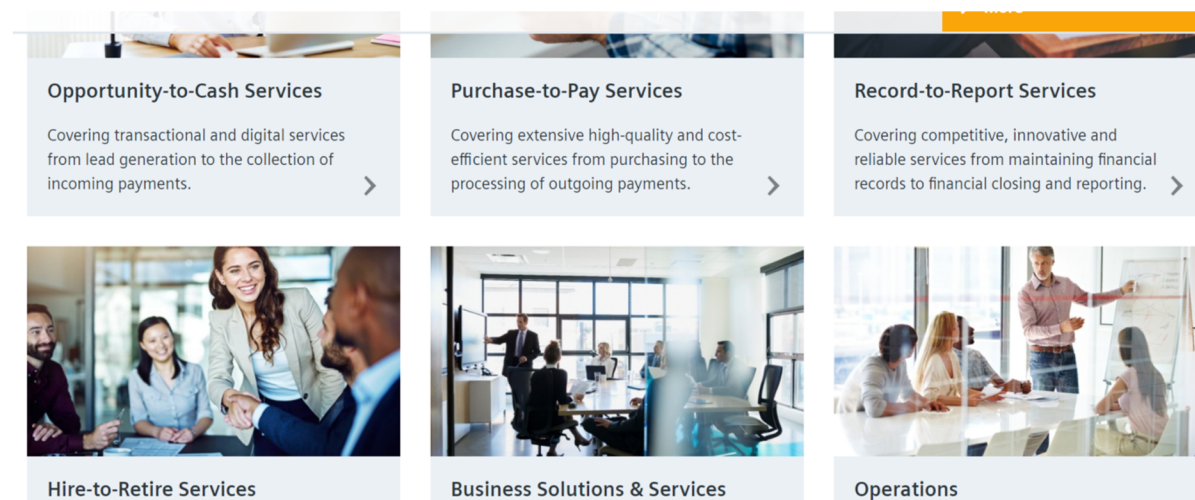
Zdroj: Vlastní zpracování podle A.T. Kearney (2019)

Příloha 2 Pořadí lokalit SSC podle A.T. Kearney žebříčku za rok 2017



Zdroj: Vlastní zpracování podle A.T. Kearney (2017)

Příloha 3 Přehled oddělení z webových stránek centra sdílených služeb



Zdroj: Snímek obrazovky webové stránky Global Business Services, ABC (2019)

Příloha 4 Ukázka Procurement University s informacemi o nákupních procesech

> Home > All Categories > Career and Benefits > Training and Education

Procurement University



Welcome to our [redacted] where you can find a wide variety of training courses for procurement and our cross-functional partners. Find out more about Supplier Management, eSourcing, Advanced Negotiation and about or Strategy, Procurement Excellence.

Supplier Management



Subjects, Tools and FAQ:

- > Supplier Mgmt: Subjects
- > Supplier Mgmt: Tools
- > Supplier Mgmt: FAQ

eSourcing, Adv. Negotiation



Subjects, Tools and FAQ:

- > eSourcing, Advanced Negotiation: Subjects
- > eSourcing, Advanced

Strategy, Proc. Excellence

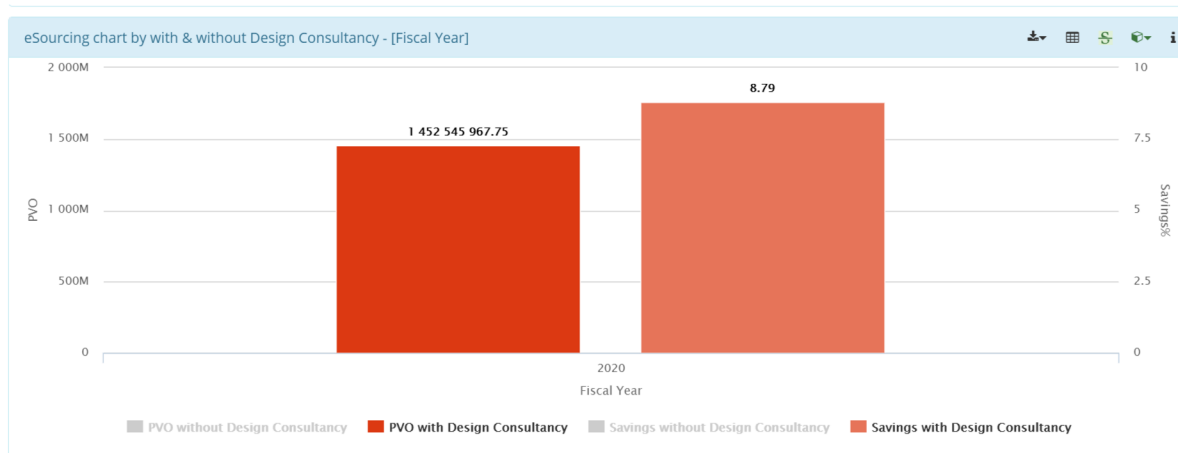


Subjects, Tools:

- > Strategy, Procurement Excellence: Subjects
- > Strategy, Procurement

Zdroj: Snímek obrazovky ABC Procurement University, ABC (2020c)

Příloha 5 Úspory při podpoře elektronických aukcí za obchodní rok 2020



Zdroj: Snímek obrazovky z eSourcing dashboards, ABC, 2020h

Automation and development potential for GBS P2P services

* Tento formulář zaznamená vaše jméno, vyplňte prosím své jméno.

1. What services with at least 1 FTE are covered in your team?

2. Is your service provided globally or only to selected customers?

- Globally
- Selected customers

3. What is the added value in the services for the customer?

4. On scale 1-10, how much effort in the service is manual work? (Copy-Paste between files or tools, other repetitive tasks, etc.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. On scale 1-10, how much automation/optimization potential do you see in the service?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. What automation/optimization initiatives do you plan in the services in FY2021?

11/30/2020

7. What activities done currently by the customer could GBS take over?

8. Anything relevant to the topic that you would like to mention and I have not asked so far?

Microsoft tento obsah nevytvořil ani neschválil. Data, která odešlete, se pošlou vlastníkovvi formuláře.

 Microsoft Forms

11/30/2020

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 7 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím centra sdílených služeb

15.10.2020, v Praze přes MS Teams, 14:30–16:30

Jak dlouho jste u společnosti ABC a jakou pozici zastáváte?

Ke společnosti ABC jsem nastoupil v roce 1997 na pozici nákupčího v Mnichově, jsem u ní tedy již 23 let. V nákupním oddělení jsem strávil nejprve pět let, protože mě ale víc bavila čísla, posunul jsem se na pozici controllera a postupně se vyvíjel, to bylo stále ještě v Mnichově. V roce 2013 se pak otevíralo oddělení Business Administration v rámci centra sdílených služeb v Praze, kam jsem byl vyslán původně na delegaci jako vedoucí této jednotky. Protože se mi zde ale líbilo, zůstal jsem dodnes, kdy jsem zodpovědný za celé centrum sdílených služeb v České republice a zároveň mám na starosti část zabývající se nákupními službami.

Proč si myslíte, že si centrála vybrala pro své centrum sdílených služeb právě Českou republiku?

To je velmi jednoduchá otázka. První kancelář centra sdílených služeb vznikla v roce 2000 v Praze. Tehdy tomu předcházelo velké plánování, centra sdílených služeb byla v rozmachu a zkoušelo se čím dál víc firem. Musíte si uvědomit jednu věc. Veškeré naše vedení koncernu sídlí v Německu, v Mnichově nebo v Berlíně. A přestože jsme, dle mého názoru, relativně pokroková firma, nebojíme se nových věcí a snažíme se být průkopníky na trhu, vedení bylo hodně opatrné. Proto se snažili vytvořit centrum sdílených služeb v zemi, která jim je blízko. Navíc odborová organizace v naší firmě zakotvila, že zásadní procesy a dokumenty musí být zaměstnancům dostupné v němčině. Proto jsme nemohli založit centrum sdílených služeb, provázené už tak částečnou nevolí zaměstnanců, v zemi, kde němčina není běžně používaným jazykem. Bylo nutné zvážit finanční kritéria, ale němčina a blízkost k centrále hrály v té době opravdu velkou roli. Vidíme to i na dnešním vývoji: Když přichází interní zákazníci s poptávkou po nové službě, vybavenost německým jazykem bývá jedno z hlavních kritérií. A to se jim snažíme poskytnout.

Změnilo se od začátku centra sdílených služeb něco? Kam se vývoj centra posunul?

Určitě, změnilo se hodně. Původní myšlenka přenést nějaké činnosti do centra sdílených služeb byla založená zejména na motivaci snížit náklady a standardizovat proces. Prvními službami, které se tenkrát přesunuly, bylo vytváření objednávek a správa a účtování faktur. Byly to procesy, které všichni potřebovali, které běží ve velkém množství a jsou na něj jasně nastavená pravidla. Počítalo se s tím, že proces se centrálně nastaví v Německu, centrum sdílených služeb ho převezme a bude pouze vykonávat. Až později, okolo roku 2009, se začalo přemýšlet o tom, že na sebe činnosti vlastně navazují a že by mohly vznikat synergie. Postupně se začal klást důraz na inovace, centrum sdílených služeb začalo být považováno za partnera, který rozumí tomu, co dělá. No a velký zlom pak nastal loni při reorganizaci, kdy jsme začali být považováni (a i smluvně to máme podchycené) za hráče, který je vlastně taková samostatná jednotka na trhu. Stejně jako my můžeme jít a dělat naše služby pro někoho cizího, můžou i naši zákazníci hledat na externím trhu. A to je teprve začátek. Snažíme se vést centrum sdílených služeb hodně k digitalizaci, inovacím a přístupu, kterému říkáme „Partner of Choice“ – jednoduše aby si zákazníci vybrali právě nás pro naše zkušenosti a dovednosti.

S jakými problémy se SSC v České republice potýká?

Problémů je samozřejmě několik. U některých jednotek v Německu jsme pořád vnímáni jako ti, co dělají ty činnosti, které ještě neumí robot. Tito zákazníci jsou pak ochotni méně platit a diví se, že služby u nás i něco stojí. A že když tam má nákupčí plat 60 000,- EUR ročně, cena u nás by měla být poloviční. A my pak stojíme před rozhodnutím, jestli si nechat utéct business, který by nám přinesl finance, nebo ho naopak vzít, ale s rizikem, že těžko pokryjeme vlastní náklady. To je pak na uvážení každého service line manažera, jak se k tomuto rozhodnutí postaví.

Přestože umíme dost věcí, neumíme je moc prodat našim zákazníkům. Těžko odhadujeme, s čím mají vlastně problém, obzvlášť když oni sami nám ho často otevřeně neprozradí. Takový přehled, jaký děláte Vy, nám tedy pomůže alespoň některé činnosti identifikovat, přestože samozřejmě za tím bude další kus práce ohledně správného nastavení, aby vše opravdu fungovalo.

Stejně tak řešíme dost často mzdy. Zaměstnanci budou mít vždycky pocit, že by mohli dostat víc peněz, to je prostě fakt. Nemyslím si, že bychom platili extra špatně, snažíme se držet okolo průměru, je ale pravda, že je to téma, se kterým se často setkáváme i v dotaznících spokojenosti. Snažíme se to ale kompenzovat vzdělávacími aktivitami a jinými, nefinančními benefity. Já zase nechci ve společnosti zaměstnance, kteří budou dělat svoji práci jen kvůli penězům. Z důvodu zvyšujících se požadavků uchazečů jsme ale založili kancelář v Ostravě, kde jsou náklady nižší. Je ale pravda, že nižší je i úroveň uchazečů tam, máme problém najít německy mluvící kandidáty, přestože se tam němčina jako jazyk vyučuje. Musíme tedy dávat pozor, abychom to s množstvím činností tam nepřehnali. Není nic horšího, než naslibovat zákazníkovi službu a pak nemít nikoho, kdo by ji poskytoval. Navíc je Ostrava už docela daleko. Představte si, že si v Mnichově řeknete „Pojedu do Prahy“. Víte, že jste do čtyř hodin v Praze, Praha je krásná. U Ostravy musíte plánovat už delší služební cestu do města, o kterém jsem já taky dřív vlastně nic nevěděl. Jinak ale Ostrava byla dobrá volba, lidé tam jsou daleko vděčnější než v Praze.