

Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Interkulturní komunikace v procesu nákupního rozhodování ve skupině podniků DEPRAG Bakalářská práce

Natálie Kotyšková

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.



Škoda Auto Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Natálie Kotyšková**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Management obchodu**

Název tématu: **Interkulturní komunikace v procesu nákupního rozhodování ve skupině podniků DEPRAG.**

Cíl: Cílem bakalářské práce je analyzovat proces interkulturní komunikace při nákupním rozhodování mezi českou dceřinou společností a její německou mateřskou společností DEPRAG SCHULZ GMBH u. CO. KG, který ovlivnila celosvětové pandemie. V teoretické části se tato práce bude zabývat kulturními standardy českoněmecké komunikace a bližší představení podniků DEPRAG. Tato firma je světovým výrobcem pneumatického ručního náradí, šroubovacích montážních systémů a automatizace. V praktické části bude obsahem identifikace možných problémů a návrh na zlepšení celého procesu.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Interkulturní komunikace
3. Interkulturní rozdíly
4. Proces nákupního rozhodování
5. Představení firmy
6. Mezinárodní spolupráce
7. Identifikace možných problémů
8. Návrh na zlepšení celého procesu
9. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. HALL, Simon; BEDNARSKI, Martin. *Strategie B2B digitálního marketingu: jak využít nové business-to-business strategie a modely k dosažení růstu firmy*. 1. vyd. Lingea, 2022. 363 s. ISBN 978-80-7508-713-3.
2. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. 1. vyd. Grada Publishing, 2017. 310 s. Expert. ISBN 978-80-271-0419-2.
3. MEYER, Enri. *The culture map*. New York: PublicAffairs, 2017. 280 s. ISBN 978-1-61039-276-1.
4. NOVÝ, Ivan. *Interkulturní komunikace Češi a Němci*. Praha: Management Press, 2015. 172 s. ISBN 978-80-7261-298-7.
5. PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Grada Publishing, 2019. 328 s. Expert. ISBN 978-80-271-0787-2.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 4. 6. 2023

Natálie Kotyšková

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 5. 6. 2023

Ing. Jana Pechová, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 5. 6. 2023

doc. Ing. Jana Příkrylová, Ph.D.

Garantka studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 6. 6. 2023

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem Škoda Auto Vysoké školy o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za cenné vedení a odbornou pomoc při tvorbě bakalářské práce. Vaše připomínky a konstruktivní zpětná vazba byly klíčové pro úspěšné završení tohoto projektu. Velmi oceňuji obratnou komunikaci při řešení problémů spojených s touto prací.

Dále bych chtěla poděkovat vedoucímu Ing. Mgr. Miroslavu Jarýmu za poskytnutí interních zdrojů pro praktickou část této práce a ochodu poskytnout svůj čas v rámci řízeného rozhovoru. Vaše odborné znalosti a zkušenosti poskytly širší perspektivu do problematiky a pomohli zefektivnit nákupní proces.

Děkuji Vám oběma za poskytnutý čas, energii a vstřícný přístup, který mi umožnil rozšířit své znalosti a dovednosti. Vaší podpory a pomoci si velice Vážím.

Obsah

Úvod.....	7
1 Interní komunikace	8
1.1 Komunikace	8
1.2 Interkulturní komunikace.....	10
1.3 Kulturní mapa	10
1.4 Typická charakteristika čechů a Němců	13
1.5 Interkulturní rozdíly	14
1.6 Mezinárodní spolupráce	15
2 Skupina firem DEPRAG	16
2.1 DEPRAG SCHULZ GMBH u. CO. KG.....	16
2.2 DEPRAG CZ a.s.	17
2.3 Firemní kultura a etický kodex	18
2.4 Covid pandemie a celkový dopad na firmu	20
2.5 Fáze procesu nákupního rozhodování	21
3 Nákupní proces a identifikace problémů	23
3.1 Výchozí analýza nákupního procesu a podmínek DAM	23
3.2 Analýza nákupního oddělení DAM	23
3.3 Kooperační smlouva	26
3.4 Metodika závěrečné práce.....	28
4 Problém a návrhy pro zlepšení.....	29
4.1 Swot analýza	29
4.2 Vnitřní vlivy	29
4.3 Vnější vlivy	30
4.4 Problémy a návrhy na zlepšení celého procesu	30
4.5 Řízený rozhovor se zaměstnancem z vyššího managementu	33
4.6 Výstup z řízeného rozhovoru	36
Závěr.....	37
Seznam literatury	38
Seznam obrázků a tabulek	39

Seznam použitých zkratk a symbolů

AG – Aktiengesellschaft, v překladu akciová společnost

AI – Artificial Inteligence, umělá inteligence

ČNOK – Česko Německá Obchodní Komora

ČVUT – České Vysoké Učení Technické v Praze

DAM- DEPRAG SCHULZ GMBH u. CO. KG

DCZ- DEPRAG CZ a.s.

GMBH – Gesellschaft mit beschränker Haftung, společnost s ručením omezení

ISO – International Oraganization for Standardization, mezinárodní organizace pro normalizaci

KWp – Kilowatt-peak

MBA – Master of Business Administration, magistr řízení obchodu nebo obchodů

Úvod

Cíl bakalářské práce se zaměřuje na analýzu interkulturní komunikace při nákupním rozhodování mezi českou dceřinou společností DEPRAG CZ a.s. a její německou mateřskou společností DEPRAG SCHULZ GMBH u. CO. KG, s ohledem na vliv celosvětové pandemie.

Teoretická část se věnuje kulturním standardům českoněmecké komunikace a představení skupiny podniku DEPRAG. Tento podnik je světovým výrobcem pneumatického ručního náradí, šroubovacích montážních systémů a automatizace. Má dlouholetou tradici, je zárukou dobré kvality a spolupracuje mimo jiné například s firmami, jako je Škoda Auto, Audi, TESLA, AstraZeneca, SONY, a mnohé další. Úvodní část této práce je věnována základům interní komunikace a interkulturní komunikace. Zmíněny jsou i kulturní mapy a typické charakteristiky Čechů a Němců, což poskytne základní rámcový pohled na odlišnosti, jež mohou ovlivnit obchodní vztahy mezi oběma subjekty. Při této analýze byla věnovaná pozornost i mezinárodní spolupráci, jako jednomu z klíčových faktorů úspěšného interkulturního obchodu. Hlavními zdroji byli knihy o interkulturní komunikaci od Ivana Nového, který i přednáší v podniku DEPRAG CZ a.s., dále bylo velmi využíváno pro obecný přehled dílo Philipa Kotlera (Marketing a management).

V praktické části bakalářské práce bylo provedeno detailní popsání nákupního rozhodování a celého procesu nákupu DEPRAG SCHULZ GMBH u. CO. KG od DEPRAG CZ a.s. Pro lepší a hlubší pochopení byla využita SWOT analýza, která identifikovala silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby v rámci tohoto procesu. Na základě této analýzy byl navržen postup zahrnující konkrétní kroky s cílem zlepšit celý nákupní proces. Poslední částí byl rozhovor s Ing. Mgr. Miroslavem Jarým, ekonomickým náměstkem, který je zodpovědný také za logistiku a nákup v podniku DEPRAG CZ a.s. Otázky rozhovoru byly zaměřeny na praktickou implementaci navržených opatření a hodnocení jejich dopadu.

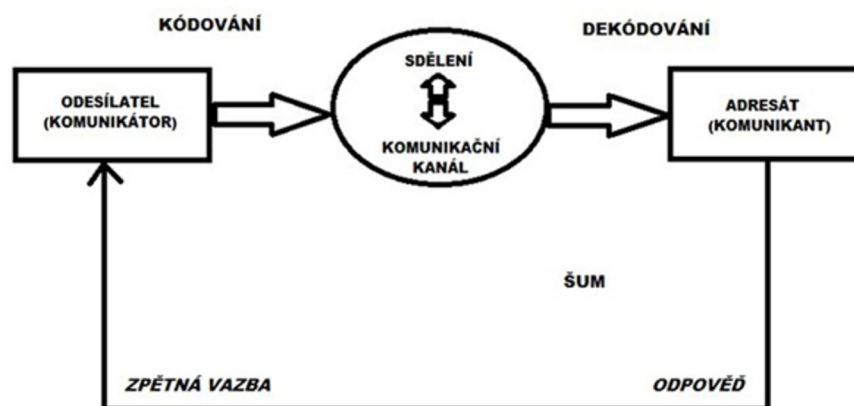
Motivace k této práci byla praktická zkušenost v obou firmách a zájem o pochopení německé kultury v kontextu minulých a budoucích spoluprací. Bakalářská práce analyzuje obtíže, konflikty a nedorozumění vznikající z rozdílných kultur a pohledů. V bakalářské práci byly rozebrány příčiny a navrženy opatření pro zlepšení systému.

1 Interní komunikace

Tato kapitola se zabývá problematikou interní komunikace. Tedy tokem informací a sdělení uvnitř organizace, které slouží k efektivnímu porozumění cílů a podpoře spolupráce mezi zaměstnanci. V rámci jednotlivých podkapitol jsou prezentovány základní definice komunikace a mezinárodní spolupráce. Dále bylo z několika úhlů přiblíženo k problematice interkulturních rozdílů a ovlivnění komunikace při obchodních operacích. V neposlední řadě jsou věnovány prostředky textu kulturním rozdílům a obecné charakteristice české a německé kultury a projekt kulturní mapy.

1.1 Komunikace

Slovo komunikace má původ od latinského *communicare*. Význam je něco předat, podat informace. Komunikace má spoustu kategorií, mezi základní patří rozdělení na verbální a neverbální komunikaci. Většinu času používáme hlavně neverbální komunikaci tedy řeč těla, avšak v byznysu je často komunikace skrze email, nebo jiné komunikační kanály. V tomto případě je použita verbální komunikace, tedy psaná, nebo mluvená forma po telefonu.



Zdroj: (Pechačová, 2012)

Obr. 1 Komunikační proces

Celá konverzace je vždy na základě komunikačního procesu, který začíná u odesílatele nějaké myšlenky dat, či zprávy kterou určitou svou formou vyjádření zakóduje skrze vybraný komunikační kanál. Příkladem může být již zmíněná internetová pošta, nebo samotný rozhovor.

Sdělení dále dekóduje adresát, pro kterého je tato zpráva určena a podá zpětnou vazbu odesílateli. Tento koloběh se stále opakuje, avšak do tohoto vstupují a narušují celý proces komunikační šumy. Ty mohou zcela změnit význam informace a vzniká vzájemné nepochopení, nedorozumění, které jsou o to častější v interkulturní komunikaci. Mezi šumy patří špatný výběr komunikačního kanálu, jazyková bariéra, rozdílné zvyky a mnoho dalších komplikací. Z těchto důvodů je velmi důležité uvědomit si kulturní rozdíly a přizpůsobit tomu své jednání se zákazníkem (Přikrylová, 2019).

Tab. 1 Komunikační model dle Laswella

Kdo? (odesílatel který sdílí informace)
Co? (obsah myšlenek a dat)
Jak? (skrže jaký komunikační kanál)
Komu? (příjemce)
S jakým efektem?

Zdroj: (Kotyšková, 2023)

Komunikační model podle Laswella se velmi podobá komunikačnímu procesu, avšak jak je v ukázce vidět je upravena zpětná vazba na dopad celé komunikace a jaké to mělo celé efekt. Zda toto mělo čistě informovat, nebo například přesvědčit příjemce. Je tedy dán důraz na naplnění cíle a potřebného efektu (Nový 2007).

Při komunikaci také dochází k precepčním omylům, chybám a nepřesnostím.

- Haló efekt: „Vyjadřuje skutečnost, že se posuzovatel nechal přehnaně ovlivnit nějakým výrazným znakem druhého člověka, který následně zabarvuje charakteristiky ostatní, ať již v pozitivním, či v negativním směru. Jako haló efekt bývá někdy označován i přetrvávající vliv prvního dojmu.“ (Nový 2003, str. 13)
- Efekt pořadí je velmi podobný a také se vnímá jako podlehnutí prvnímu dojmu, nebo z druhé strany přehnaný vliv posledního dojmu na danou osobu.

- Stereotypizace vypovídá o tendenci přiřazovat charakteristiku na základě vnímání osob a její přiřazení do určité sociální skupiny. Jedná se jak o národnost, věk, profesy, tak i inteligenci. K tomuto percepčnímu omylu dochází často při setkání s cizí kulturou, kdy ihned počítáme se stereotypy dané oblasti.
- Projekce představuje tendenci připisovat své rysy, vlastnosti a chování druhým lidem. O těchto chybách je zapotřebí vědět a snažit se s nimi pracovat (Nový, 2003).

1.2 Interkulturní komunikace

Díky širokým možnostem dnešní doby je obchod s cizími zeměmi velmi častý a jednodušší. Interkulturní komunikace je tedy velkým tématem, ale mnohdy přináší i komplikace. Je tedy velmi důležité klást důraz na poznání cílové země, nejen jejich jazyk, ale také jejich zvyky, standardy, aby nenastala při obchodu, uzavírání dohod komplikace, které by mohla celou spolupráci ohrozit.

Prof. Ing. Ivan Nový, CSc. popsal interkulturní komunikaci těmito slovy: „Problém interkulturní komunikace nespočívá jen v dokonalé znalosti cizího jazyka a schopnosti orientovat se v jeho odborné terminologii. Úspěch této komunikace závisí i na dobré vzájemné znalosti kultury a zejména kulturních odlišností partnerů, protože ty mohou sice zcela nenápadně, avšak o to významněji ovlivnit celý proces komunikace a následné spolupráce.“ (Nový 2015, str. 148)

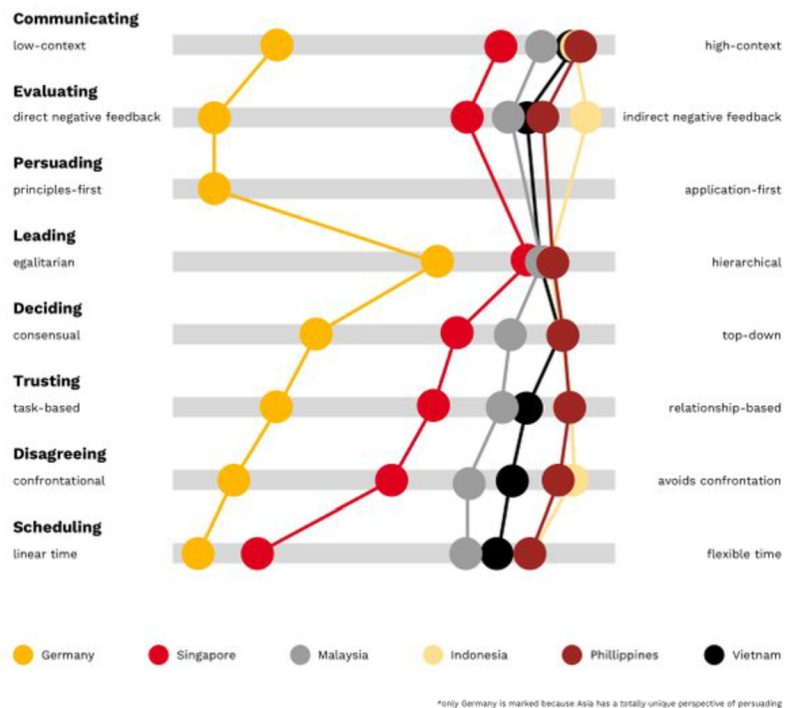
Z těchto důvodů podnik DEPRAG cz. a.s. poskytuje zaměstnancům různé kurzy. Jedno ze školení je česko – německá interkulturní komunikace a spolupráce vyučovaná odborníkem prof. Ing. Ivanem Novým, CSc. Jednou týdně jsou také pořádány kurzy německého jazyka, anglického jazyka s rodilými mluvčími. V dnešní době je preferována stále více a více v komunikaci angličtina.

1.3 Kulturní mapa

Erin Meyer vytvořila na základě šesti ročního výzkumu osm zásadních dimenzí chování mezi zeměmi. Přesněji se jedná o oblast komunikace, hodnocení, přesvědčování, vedení, rozhodování, důvěra, nesouhlas a plánování. V této podkapitole je uvedeno několik ukázkových příkladů.

The Culture Map

8 Dimensions of Behavior Gaps Between Countries – by Erin Meyer



Zdroj: (Milanovic, 2023)

Obr. 2 Kulturní mapa

Socializace s dalšími lidmi může být mnohdy výzva. Je to z důvodu metod komunikace, která je jiná mezi kulturami a může být obtížné rozumět kontextu při sociální interakci. Západní země jako USA, nebo Austrálie se považují jako země s nízkým kontextem, komunikace je jasná, přímá a nevznikají častá nedorozumění. V kontrastu je například Japonsko, Korea, zde se spíše musí číst mezi řádky, aby byl pochopen celý význam sdělení. Neexistuje však žádná země, která by byla v tomto rozmezí 100 % nízko nebo vysoko. Francouzští manažeři mají vysoký kontext s německými manažery (tedy si rozumí), ale mají nízký kontext s čínskými manažery, kde může vzniknout nějaký komunikační šum. Důvod kontextu je z velké části založen na dlouhé historii. Kultura s vysokým kontrastem, jako například Japonsko má velkou populaci a bohatou kulturu. Na druhé straně americká historie je kratší, je více náchylná na imigraci a míchání kultury. Velkou roli v tomto hraje určitý balanc mezi posloucháním a mluvením. Pokud je spolupráce

s vysoce kontextní kulturou je důležité hlavně poslouchat účel a vnímat řeč těla která mnohdy člověka prozradí.

Další z rozhraní je ohledně vyřčené kritiky, která může být přímá a nepřímá. Například Rusko je velmi přímé a je zcela očividná zpětná vazba, nebojí se používat kritiku. V kontrastu Japonsko, nebo Indonésie, se používá nepřímá a velmi zdvořilá kritika s pozitivní zprávou. Kritizují spíše individuálně, z očí do očí s danou osobou, a ne před velkým publikem, což je přesný opak od Ruska.

Díky těmto prvním rozdělením komunikace můžeme určit čtyři základní skupiny. První skupina je malý kontext a vysoká kritika, což vystihuje například Německo. Vysoký kontext a přímá kritika je úkázkovým příkladem Rusko. Mezi malý kontext a nepřímou kritiku můžeme zařadit USA a poslední skupinou s nízkou kritikou a vysokým kontextem je Japonsko.

Rozdílný pohled na věc je mnohdy dobrá vlastnost, ale v odlišných společnostech jsou různé metody výrazu. Některé kultury mají přímou konfrontaci jako je například Francie. Což nutně nemusí znamenat ohrožení vztahu pracovního poměru. Nepřímou konfrontaci užívá Indonésie, nebo Japonsko, zde je konfrontace zcela nevhodná a může zničit harmonii ve skupině. Vhodnější je využívat spíše diskusi.

Erin Meyer rozděluje emocionální vyjádření na expresivní a explicitní. Němci a Francouzi jsou bráni jako otevření konfrontaci, i když jsou rozdílní v metodách a projevech názorů. Němci jsou objektivnější bez vlivů citů a dokážou rozdělit co si člověk myslí a jaký je. Což se nedá říct o francouzích kteří mnohdy podlehnou názoru na základě pocitů. Mnohdy je těžké rozeznat, zda francouz pouze nesouhlasí s názorem, nebo kritizuje člověka jako celek.

Rozdílné společnosti mají různé metody, jak vyjadřují svůj rozdílný pohled na věc a jsou tu i nevhodné cesty, jak vyjádřit tento rozdíl v rámci jiné kultury.

Další dimenzí je vnímání a důraz na čas. Země jako je Německo a Švýcarsko jsou velmi striktní ohledně dodržování časového plánu. Až po dokončení jedné části může navazovat na část druhou, jejich dodržení a plánování je stěžejní. V byznysu preferují dodržování termínů oproti flexibilitě a různým změnám. Zpoždění na domluvenou schůzku se bere jako neslušné. Stejně tak, jako vyřizování vlastní korespondence během termínu, nebo provozování jiné aktivity, které se schůzky netýkají. Opačný pohled na věc má například Brazílie, kde dělají mnoho úkonnů na

ráz a je pro ně důležité přizpůsobivost vzhledem k aktuální situaci. Díky tomu mnohdy vznikají neplánované nápady a jsou otevřeni diskusím (Meyer, 2015).

Tanto fenomén je samozřejmě návazností na podstatu Hofstedeho typologii národních kultur. Geert Hofstede byl nizozemský odborník v psychologii a managementu. Svůj výzkum provedl na více než 50 různých zemích a na základě toho rozdělil typologii do pěti bodů: mocenský odstup, individualismus-kolektivismus, maskulinita-feminita, vyhýbání se nejistotě a dlouhodobá, krátkodobá orientace (Průcha, 2010).

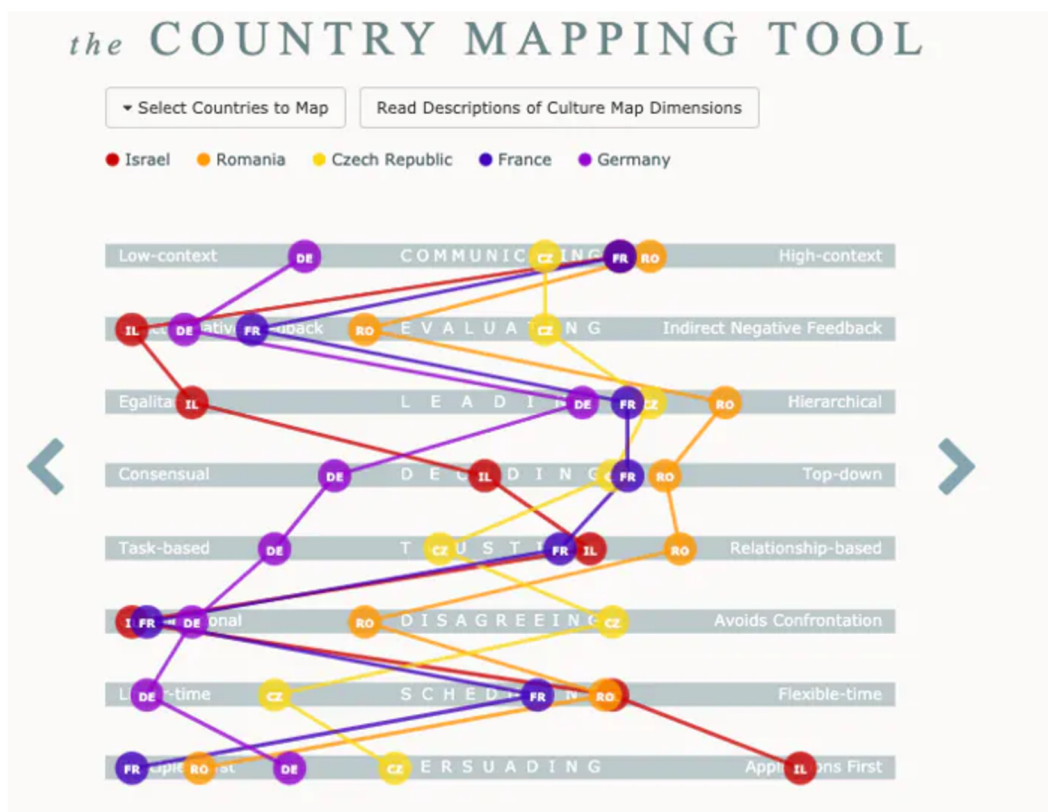
1.4 Typická charakteristika Čechů a Němců

Češi jsou společenšší, přátelšší, klidní (nenechají se lehce vystresovat), rádi improvizují a svou kreativností hledají nejkratší cestu k cíli. Dokážou často dělat mnoho věcí současně. Také nejsou občas plně koncentrováni na svůj úkol a na práci. Pokud úkoly nejsou kontrolovány, tak není vždy dosaženo výsledků. Když však chtějí, mají velký předpoklad dosáhnout vysokých cílů. Mnohdy dělají více věcí najednou a některé věci řeší na poslední chvíli. Snaží se vyhýbat konfliktům, ale umí vymýšlet výmluvy, proč daný úkol nebyl splněn. Nemají příliš v lásce pořádek a plánování. Hledají vždy nejpohodlnější cestu k cíli.

Pro Němce je typické jejich cílevědomost, pilnost přesnost, dochvilnost, na které si zakládají. Dále vše organizují a plánují do detailů, aby dosáhli požadovaných výsledků. Při tom jsou důslední, disciplinovaní a cílevědomí. V projevu jsou přímí, jdou přímo k věci a mají rádi data. Říkají věci na rovinu, i když se to druhé straně nebude zamlouvat. Němci jsou velmi schopní a mají respekt k nadřízeným. Mezi záporné vlastnosti patří neschopnost improvizace, menší smysl pro humor, všechno vědí nejlépe a svůj názor nemění. Občas jsou arogantní, pedantičtí a spořiví, tyto všechny vlastnosti se váží k německé národnosti. Mají pevný názor, všechno vědí nejlépe a jsou často naprosto důslední až do extrému. Jak již bylo poznamenáno výše nesnáší improvizaci, která je právě jedno z předností české mentlity (Nový, 2007).

1.5 Interkulturní rozdíly

Již zmíněný výzkum od Erin Meyer a její mapování rozdílných kultur bylo využito i k porovnání rozdílů mezi českou a německou kulturou. Obě sousedící republiky mají spoustu společného, a proto v několika ohledech jsme v chování velmi podobní.



Zdroj: (Milanovic, 2023)

Obr. 3 Nástroj pro mapování kultur

Příkladem může být dodržování hierarchie ve společnosti a k tomu se váží určitý respekt a kompetence. Dále důklad na čas, pro obě země je nevhodné nedodržení časového plánu. Německá kultura je oproti české na hranici tohoto kritéria, a to dělá z tohoto jejich charakteristickou vlastnost. Velký kontrast je evidentní u negativní zpětné vazby, kdy Němci jsou přímí. Česká mentalita jak při podávání zpětné vazby, tak i přijímání je ztřícnější a opatrnější. Snaží se spíše mluvit s člověkem z očí do očí někde v soukromí a často je i pro lepší pocit vložena nějaká pozitivní zpráva (Meyer, 2015).

1.6 Mezinárodní spolupráce

V dnešní globalizované ekonomice hraje mezinárodní spolupráce v oblasti business-to-business (B2B) klíčovou roli pro rozvoj podnikání a posílení konkurenceschopnosti firem. Analýza trhu B2B odhaluje vzrůstající trendy v mezinárodní spolupráci, které ovlivňují strategie firem působících na globálním trhu. Podniky čím dál více vyhledávají možnosti pro spolupráci s mezinárodními partnery za účelem dosažení ekonomických přínosů a získání konkurenčních výhod (Lošťáková 2017).

V rámci mezinárodní spolupráce v oblasti B2B je významným faktorem také digitalizace obchodu. Moderní technologie umožňují podnikům efektivnější komunikaci, sledování dodavatelského řetězce a personalizaci služeb pro mezinárodní partnery.

Další zajímavým aspektem mezinárodní spolupráce v B2B prostředí je důraz na udržitelnost a sociální odpovědnost firem. Spolupráce s mezinárodními partnery, kteří sdílí podobné hodnoty v oblasti udržitelného rozvoje, může být klíčem k dlouhodobě udržitelným obchodním vztahům a budování pozitivní image firmy na globálním trhu.

Závěrem lze konstatovat, že mezinárodní spolupráce v B2B prostředí představuje výzvu i příležitost pro firmy působící na globálním trhu. Správně navržené strategie, které zohledňují aktuální trendy a využívají moderní technologie, mohou posílit pozici firem a přispět k udržitelnému růstu v mezinárodním obchodě (Hall, 2022).

2 Skupina firem DEPRAG

Obsah této části se zaměřuje na prezentaci společností DEPRAG CZ a.s. a DEPRAG SCHULZ GMBH u. CO. KG. Text dále rozvíjí analýzu firemní kultury obou podniků, zkoumá aspekty jejich spolupráce a identifikuje hlavní strategické cíle spojené se značkou DEPRAG. V kontextu této kapitoly je též reflektována vlivná koronavirová situace, která měla významný dopad na celkovou ekonomickou dynamiku, tržní podmínky a bezpečnost zaměstnanců v uvedených organizacích.

2.1 DEPRAG SCHULZ GMBH u. CO. KG.

Původ německého podniku DEPRAG SCHULZ GMBH u. CO. KG vznikl již v roce 1801, jako bavorský strojírenský podnik – Bayerische Gewehrfabrik. První nářadí bylo vyrobeno v roce 1918, kdy se povedlo zkonstruovat a vyrobit vzduchové nářadí. V roce 1931 Otto Schulz oficiálně založil firmu DEPRAG SCHULZ GMBH u. CO. KG tak, jak je známa do dnešní doby. Podnik vyrábí pneumatické motory, nářadí, šroubovací techniku, mezi další produkty a služby patří automatizace a robotika. Název DEPRAG vznikl jako zkratka z (die Deutsche Präzisions Werkzeuge) v překladu německé precizní nářadí. Tento podnik je rodinný a dědí se z generace na generaci, v dnešní době je již ve vedení celé firmy třetí generace paní Ingrid Schulz Hallmann (MBA), její manžel Dr. Erik Hallmann a Dr. - Ing Rolf Pfeiffer. Firma pod tímto vedením expandovala s produkty do zahraničí. V dnešní době mají pobočky Texas, Švédsko, Česká republika, Francie, Čína, Velká Británie, Mexiko, Malajsie, Slovensko a dalších 40 zemí. Celý podnik je znám svou dlouhou tradicí a spolehlivou kvalitou. Dr. Ing Rolf Pfeiffer je mimo jiné zodpovědný za mateřskou firmu v Ambergu, technické vize, prosazení těchto vizí a nových produktů ve skupině DEPRAG. V dnešní době tento podnik spolupracuje se světoznámými firmami v odvětví elektroniky, automobilového průmyslu, domácí spotřebičů, medicínské techniky, strojírenství a mnohé další. Příkladem mohou být značky DELL, SONY, Continental, Škoda Auto, TESLA, Audi, Vorwerk, AstraZeneca a tak dále.



Zdroj: (interní materiály DEPRAG)

Obr. 4 Vedení podniku DEPRAG

2.2 DEPRAG CZ a.s.

DEPRAG CZ a.s. je od roku 1998 dceřinou společností německé skupiny DEPRAG. Tento rok oslavil podnik dvacátépaté výročí. Hlavním výrobním programem je vývoj, výroba a prodej profesionálního pneumatického nářadí, motorů, šroubovací techniky a automatizace. Pneumatické nářadí, motory jsou dodávány do celého světa. V oblasti šroubovací techniky má podnik na starosti Čechy, Slovensko, Polsko a Rumunsko. V oblasti automatizace jsou hlavní trhy Čechy, Slovensko, Polsko a Německo. Sídlo firmy je v městě Lázně Bělohrad, kde pracuje přibližně 160 zaměstnanců. Před čtyřmi roky byla vybudována nová hala, ve které je umístěno konstrukční centrum a nové logistické centrum. V konstrukčním centru pracuje okolo 20 konstruktérů, programátorů, elektrospecialistů, kteří mají k dispozici nejmodernější technologie včetně robotického testování a 3D tisku. Podnik se specializuje na především na aplikace robotického broušení a leštění, ve kterém se snaží být světovým lídrem. V logistickém centru je zabudován moderní logistický systém elektricky nabíjených skladových paletizačních vozíků, které jsou naváděny do pozic po elektromagnetických kolejích. Další novinkou bylo vybudování slunečních solárních panelů o výkonu 500 KWp. Velmi úspěšným projektem je využívání odpadního tepla z kalírny k vytápění hlavní budovy. Podnik je aktivním členem ČNOK a prosazuje zájmy v oblasti strojírenství.

DEPRAG i její zástupci firmy spolupracují s různými univerzitami a středními školami. V České republice jde především o partnerství mezi Integrovanou střední školou v Nové Pace, Střední průmyslovou školou v Jičíně, Technickou univerzitou v Liberci a ČVUT v Praze. Studenti z těchto škol mají v DEPRAGu své povinné praxe, stáže a diplomové práce. Každému studentovi je podle zaměření oboru přidělen odborný garant, se kterým je dohodnuta činnost ve firmě. Většinou jsou středoškolské studenti přímo ve výrobě a učí se základním dovednostem, jako je obrábění, soustružení, programování a další. Stále více studentů vysokých škol je v úseku nákupu, obchodním úseku, ale také v technickém rozvoji a automatizaci. Například jeden ze studentů Technické univerzity je přímo zařazen do vývojového týmu a programuje projekt elektronicky řízených kleští s vlastní kalibrací. Mnohdy i tito zručení studenti se mnohdy po úspěšném absolvování stanou kmenovými zaměstnanci. V německé firmě je také možnost erasmu a byli vybudovány nové prostory přímo pro výuku a kompletní vývojové a výukové centrum.

2.3 Firemní kultura a etický kodex

Etický kodex představuje písemný dokument, který souhrnně formuluje základní normy chování pro všechny pracovníky naší organizace. Je to prohlášení morálního závazku, které zdůrazňuje naše hodnoty a přístup k etice v rámci vztahů s institucí, kolegy, klienty a veřejností (Jaderná, Volfová, 2021).

Etický kodex v celé skupině podniků je identický a je vydán v základních jazykových verzích němčina a angličtina. Jedná se o několik stěžejních bodů, které spojují všechny jednotlivé dceřiné firmy. Díky dodržování etického kodexu, následování vizí, misí a cílů je skupina firem dlouhodobě stabilní a úspěšná. Například DEPRAG CZ a.s. každoročně získává ocenění TOP RATING, které má pouze do 2 % finančně nejstabilnějších společností v České republice, Slovenské republice.

Mezi hlavní cíle a poslání firmy pár bodů, které vystihuje motto: „Nejvyšší standardy kvality zajišťují trvalé a úspěšné partnerství se zákazníky“. Podnik si zakládá na spokojenosti klientů a dlouhodobých partnerství. Cílem je rychlé, servisně orientované plnění přání v nejlepší technické kvalitě a za atraktivní cenu.

Samozřejmostí je vysoká kvalita produktů a veškerých služeb, tím je zlepšována hospodárnost a zajišťována konkurenceschopnost. Měřítka kvality se stanovuje společně se zákazníky. Názor zákazníků na výrobky je pro další rozvoj firmy

rozhodující. Dodání výrobků je vždy v souladu s domluvenými parametry, čím napomáhají zcela jasné a bezpečné procesy.

Dalším z cílů je kontinuální zlepšování, tedy důraz na vztah zákazník, nebo dodavatel (musí platit i při spolupráci uvnitř firmy). Každý úsek je proto zodpovědný za maximální servis a podporu. Zákazníci se svým dodavatelem volí vždy nejlepší možné řešení. Ve firmě je jasně stanoven program a měřitelné cíle neustálého zlepšování, včetně oblasti 5S.

„Firemní kultura je souhrnem toho, jak se firemní identita reálně promítá do fungování a chování podniku. Kromě firemní filosofie ovlivňuje celkovou kulturu také firemní atmosféra. Právě to rozhoduje o flexibilitě, vnitřní intergaci, aktivitě a otevřenosti firmy (Jaderná, Volfová, 2021, str. 149).“

Ve firemní kultuře je brán důraz na dosažení cílů kvality, což je důležitou úlohou pro vedení. Úkolem všech vedoucích pracovníků je být vlastním příkladem, posílit povědomí o kvalitě u všech zaměstnanců. Motivace ke kvalitní práci je nedílnou součástí ve všech oblastech. Spoléhají se přitom na firemní systém vzdělání a na jeho neustálém, odborném zlepšování. Spolupráce a ochota vedoucích podporuje zaměstnance při tvořivém vývoji a efektivní proměně nových nápadů. Tím vytváří optimální pracovní podmínky a pozitivní prostředí. Spokojenost zaměstnanců vede ke spokojenosti zákazníků. Firma také aktivně spolupracuje s odborovou organizací a výrazem souladu je kolektivní smlouva, která má mnoho výhod pro zaměstnance.

Prostřednictvím cílených aktivit týmů je usilováno o nalezení kreativních řešení a využívání efektivních spoluprací. Podnik se zabývá dobrými nápady zaměstnanců, podněty zákazníků, nebo doporučení dodavatelů a ostatních obchodních partnerů. Firemnímu know-how se přizpůsobují jednotlivé výrobky a procesy. Zaměstnanci jsou informováni o cílech podniku a aktivně se na nich podílí. Další z cílů je kontinuální zvyšování výkonnosti a kvality našich výrobků a poskytovaných služeb.

Důležité je i zmínit prevenci, jelikož i přes největší péči se mohou příležitostně vyskytnout chyby, nebo odchylky od cílových zadání. Vždy musí být odstraněny nejen chyby, nebo odchylky samotné, nýbrž i jejich příčiny. Prevence je systematickou cestou ke kvalitě. Díky systému návrhu ve všech odděleních, se může na činnosti podniku aktivně podílet každý zaměstnanec. Dalším cílem je

zlepšení kvality výroby, průběhu práce, bezpečnosti práce a servisu, úspora nákladů a zodpovědné využívání zdrojů.

Společenská odpovědnost je samozřejmou součástí podnikové filozofie. Jedná se o dodržování zákonných předpisů, týkajících se obzvláště bezpečnosti, zdraví, ochrany životního prostředí. Kontinuální měření rizik aktuálních činností, pravidelné kontroly a intenzivní komunikace jsou součástí aktivní politiky životního prostředí. Šetrné zacházení se zdroji, energiemi a surovinami je důležitým základem odpovědnosti vůči životnímu prostředí a společnosti. Ekologie a udržitelnost je velkým tématem, která je evidentní i z výběru firemní barvy, zelená. Ta je používána jak na logu, tak i na budovách a celkovém designu.

Posledním bodem je dokumentace procesů, čím chtějí zákazníkům dosložit vždy vysokou kvalitu výrobků a služeb. Dále vyhovět potřebám zaměstnanců a všem společenským požadavkům, implementovat je a realizovat v systémovém řízení kvality. V rámci systému je kontrolována účinnost pravidelnými audity a nepřetržitě zlepšována přiměřenost stávajících procesů. Tento systém je založen na normě ISO 9001:2015, který je podrobně popisován v příručce kvality (Interní materiál DEPRAG, 2023).

2.4 Covid pandemie a celkový dopad na firmu

Celá komunikace mezi německou mateřskou společností a českým zastoupením se zkomplikovala z důvodu celostěvoté covidové pandemie způsobená virem SAES-CoV-2. Tato nečekaná událost propukla na začátku roku 2019 a měla vliv na život všech, jak v osobním životě, tak i v pracovním. Tato katastrofa vzala s sebou mnoho životů, ovlivnila ekonomiku a celkovou náladu ve společnosti.

V České republice byl svolán krizový štáb, který rozhodoval o všech restrikcích a opatřeních. Nějakou dobu byli uzavřené nejen hranice, ale také okresy. Byla povinnost všude nosit ochranné pomůcky a začala se rozdělovat populace na několik skupin. Postupem času se začalo očkovat novou vakcínou a lidé se museli prokazovat očkovacím certifikátem.

Německo, které je známo svou největší evropskou ekonomikou bylo silně ovlivněno pandemií. Byli omezeny hraniční přechody, uzavřeny, nebo výrazně omezeny firmy a některé obchody byly uzavřeny, pořípadě byly stanoveny přesná pravidla.

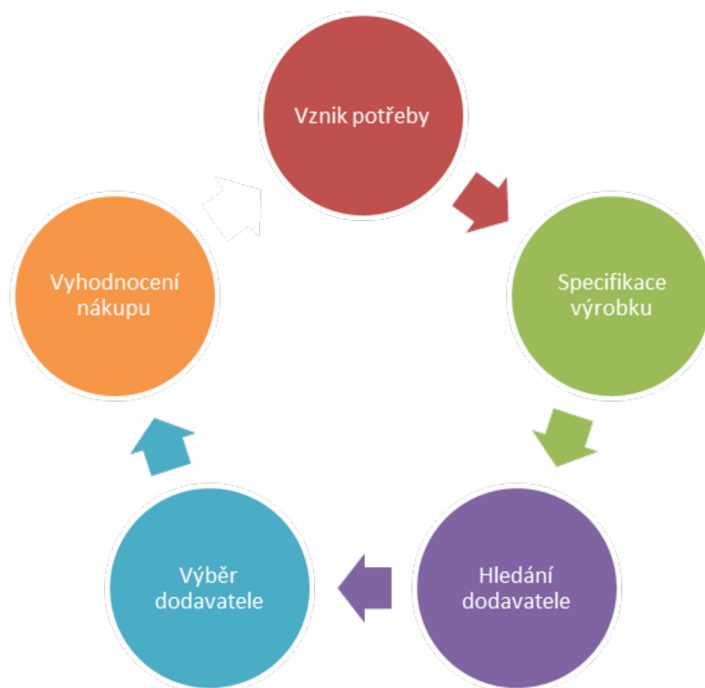
Pro obě země bylo toto období náročné, nečekané a do dnes jsou vidět následky. Přetížení zdravotního systému, nedostatek ochranných prostředků a další nečekané komplikace se stali každodenní překážkou. Společnosti skupiny DEPRAG byly nuceny se postarat o své zaměstnance a poskytnout jim ochranu a podporu v těžkých časech. Jedním z pravidel bylo každodenní testování, které zamezilo šíření onemocnění. Nošení roušek byla samozřejmost, byly nově rozděleny pracovní směny tak, aby docházelo k co nejmenšímu kontaktu a dodržovala se hygienická pravidla. Obědy byly z hygienických důvodů zrušeny, pracovníci kantýny dostali náhradní práci. Došlo k propadu obrátu a zisku celé skupiny. Byly výrazně narušeny dodavatelko – odběratelské řetězce, které měly za následek změny dodání některých produktů. Také služební cesty byly na určitý čas pozastaveny, a to urychlilo plné využití internetových platforem komunikace. Ve skupině DEPRAG bylo rozhodnuto, využívat aplikaci MS TEAMS, tedy video hovorů, video konferencí a díky kterým se nezastavila spolupráce a různé projekty.

Pozitivní přínos coronavirové pandemie bylo zefektivnění pracovních postupů a urychlení díky nutnému přechodu na telekonference, čímž došlo k výraznému snížení nákladů na služební cesty a zrychlení procesů. Přibližně 70 % služebních cest bylo a stále je možné realizovat online (interní materiál DEPRAG, 2023).

2.5 Fáze procesu nákupního rozhodování

Fáze procesu při nákupním rozhodování se rozděluje na několik částí, ale ne v každé situaci je využit celý proces. Záleží, o jaké přesné specifikum trhu a nákupní situace se jedná. Je markantní rozdíl, zda podnik vyjednává o zcela novém produktu, nebo zda se jedná o pravidelně se opakující objednávky, popřípadě o úpravu produktu. Toto bylo nastíněno do tří různých možností, které mohou nastat a dle toho se postupuje v nákupním rozhodování

Celý proces ovlivňuje Marketing jednotlivých podniků: „Marketing je založen na vzájemné výhodě hodnot mezi příjemcem a někým, kdo nabízí nějaký produkt či služku. Příjemce je člověk, tedy konečný spotřebitel (Business to Customer), nebo také organizace, tedy zákazník (Business to Business). Příjemce hledá produkt, který co nejlépe uspokojí jeho potřeby, a je připraven za něj poskytnout protihodnotu, obvykle ve formě peněz (Tahal, 2017).“



Zdroj: (Kotyšková, 2023)

Obr. 5 Proces nákupního rozhodování

Prvním krokem je vytvoření určité potřeby a identifikace problému na což navazuje definování vzniklého požadavku. V každé z třech možných případů je vždy součástí přesná specifikace, zjištění detailnějších a mnohdy techničtějších vlastností. Ve chvíli, kdy je jasné, co zákazník hledá, tak se zjišťují možnosti a vybírá se vhodný dodavatel. Z výběru možných firem jsou většinou komunikovány nabídky, které jsou dále porovnávány a je vyhodnocen vítězný dodavatel. Dále tato spolupráce prověřována přes určité vyjednávání, jak parametrů, množství, tak i ceny. Tedy opět určité popsání objednávky a většinou uzavření smlouvy. Poslední částí po dodání objednávky je zapotřebí vyhodnotit celý produkt, či službu která bude záviset i na další možné spolupráci s dodavatelem, nebo naopak ukončení dalších interakcí (Kotler, 2013).

Je jednou z klíčových fází je vyjednávání, které je při komunikaci mezi rozdílnými kulturami v mnoha ohledech komplikovaná. Jde o snahu vytvořit kompromis mezi nabídkou ze strany dodavatele a poptávkou od zákazníka. Nejčastěji se jedná o diskutování ceny. Kde hraje roli i různé marketingové tahy, výhody pro stálé zákazníky. Je důležité si uvědomit jakou pozici na trhu má daná firma, pokud je tato firma bez konkurence je možné si cenu ze strany dodavatele nevyšit dle potřeby, avšak pokud není firma konkurence schopná je časté snížení ceny (Bednář 2012).

3 Nákupní proces a identifikace problémů

V této kapitole bylo blíže seznámeno s praktickým procesem nákupního rozhodování v mateřské firmě DEPRAG Amberg, vzniklých problémů a možnostech řešení vzhledem k DCZ. Také byl detailně analyzován praktický proces nákupního rozhodování v mateřské firmě DEPRAG Amberg, s důrazem na identifikaci vzniklých problémů a potenciálních řešení v kontextu s dceřinou společností DEPRAG CZ. Kromě toho byli popsány aspekty ukázkové kooperační smlouvy a metodiky, které byly využity v praktické části.

3.1 Výchozí analýza nákupního procesu a podmínek DAM

Od roku 2021 nákupní oddělení DAM intenzivně řešilo požadavek majitelů a managementu o navýšení kapacity a flexibility výroby. Po Covidové pandemii a postupné normalizaci docházelo ke změnám v nákupním chování v celé skupině DEPRAG. Bylo potřeba zajistit vybrané nakupované díly a také vybrané díly vyráběné. Tato práce popisuje celý proces především pro vyráběné součásti v DCZ.

V mateřské firmě DEPRAG Amberg (dále jen DAM) docházelo po pandemii k enormnímu nárůstu zakázek na šroubovací techniku, podávací techniku a automatizaci. DAM nemělo dostatečnou výrobní kapacitu, flexibilitu na zvládnutí tohoto enormního nárůstu zakázek s rizikem, že u automatizace v určitém období může dojít k poklesu. Cílem bylo přesunout toto riziko výkyvů v kapacitách na dodavatele.

3.2 Analýza nákupního oddělení DAM

DAM na základě hledání vhodných dodavatelů zvažovala také možnost přemístit výrobu těchto dílů, podsestav a podávací techniky do České republiky. Byla podrobně analyzována technická část, o jaké díly se jedná, počet kusů, dále nákupní a dodací podmínky jednotlivých dodatelů. Velký význam má flexibilita, termíny dodání a ceny. Analýza nákupního oddělení DAM v systému SAP vyhodnotila u vybraných 200 dílů možnosti dodavatelů z Německa a možnosti spolupráce s DCZ. Zde byla také podrobně vyhodnoceno a jednáno o vlivu interkulturní komunikace na možné problémy při užší spolupráci mezi DAM a DCZ. DAM si nebyla jista, zda odlišnosti mentality Němců a Čechů nebudou velkým problémem pro prosazení tohoto strategického záměru. Na základě vyhodnocení

nákupu v DAM, odsouhlasení s majiteli a na základě pozitivních zkušeností oslovila dceřinou firmu DEPRAG CZ a.s. (dále jen DCZ) s požadavkem na vyjednávání o tomto projektu. Většina dílů pro automatizaci se nikdy neopakuje a jsou konstruovány přímo na zákaznické řešení. Naproti tomu u montáže podsestav podavačů se jedná pro DEPRAG CZ a.s. o zcela nový produkt, kde je po výrobě dílů velmi přesná mechanická a elektrická montáž. Od roku 2021 byla dodohnutá testovací fáze projektu pro výrobní díly automatizace a montáž podavačů. Byl dohodnut a odsouhlasen team z DAM a DCZ, který byl pověřen zpracováním všech detailů spolupráce při řízení procesu nákupní objednávky z DAM až do DCZ a prosazení ve výrobě v DCZ v dohodnutém termínu, ceně a kvalitě. Zakázky byly v DAM generovány systémem SAP a automaticky zasílány nákupním oddělením ve formě e-mailu s přílohou do DCZ. DCZ nepracuje v systému SAP, ale má systém ORFERT, a tak musí být zakázka znovu zadána do systému v DCZ. Výkresovou dokumentaci má DCZ k dispozici v databázi výkresů, která se automaticky každý den několikrát aktualizuje.

a potvrzen DAM dodací termín. Na začátku spolupráce v testovací fázi projektu často nebyl DCZ schopen splnit náročné požadavky z hlediska flexibility – především se jednalo o dodací termíny, ceny a nedostatečnou komunikaci. Probíhaly intenzivní školení interkulturní komunikace u všech zaměstnanců, aby byla flexibilita správně pochopena. Komunikace teamů a zodpovědných pracovníků probíhá především v angličtině a němčině.

U montáže podavačů bylo provedeno speciální školení v mateřské firmě, kde zaměstnanci české firmy DCZ obdrželi manuály montáže a absolvovali celou montáž pod dohledem specialistů z mateřské firmy DAM. Následně byly zadány první zakázky výrobu dílů v DCZ a následnou montáž podavačů. Byly přesně definovány podmínky testování podavačů, prověření kvality v DCZ. Z celé kontroly je vždy zasílán protokol s technickými daty o jednotlivém podavači do DAM. Zde se dokončí programování podavačů a pokud se vyskytne nesouhlas, tak ihned DAM informuje DCZ o chybě při montáži a DCZ koná opatření. Je více typů podavačů a montážní pracovníci v DCZ zajišťují mechanickou, elektrickou montáž a testy. Vždy mají k dispozici na obrazovce kusovník dílů a přesný montážní a kontrolní postup, do kterého jsou zapisovány data. Tyto postupy se neustále zdokonalují a s tím je spojen také systém změnového řízení.

V roce 2020–2021 bylo společně dohodnuta základní specifikace objednávkového systému dílů, produktů, množství, cenové podmínky, odsouhlaseny požadavky na kvalitu a termíny dodání. Velký tlak byl ze strany mateřské firmy DAM byl kladen na rychlé dodací termíny, dodržení dohodnuté ceny a ochrana výkresové dokumentace před zneužitím. V roce 2021 až 2022 probíhal zkušební testovací provoz tohoto projektu. Pro rok 2022 byl stanoven cíl obrátu objednaných dílů ve výši 700 000 eur. Tento cíl testovacího provozu byl splněn, ale bylo za potřebí upřesnit dodací podmínky systému objednání a řízení procesů. Pro další rok 2023 byl stanoven plán 1 mil. EUR a toto navýšení by nebylo možné bez vyhodnocení dosavadní spolupráce, analýzy problémů a nutnosti změn na obou stranách.

3.3 Kooperační smlouva

Dne 14.12. 2022 byla uzavřena kooperační smlouva pro specifické díly automatizace.

V této smlouvě byli specifikovány tři základní skupiny vyráběných dílů:

- 1/3 výrobně jednoduché díly
- 1/3 výrobně středně složité díly s povrchovou úpravou
- 1/3 složité díly a s povrchovou úpravou, nebo speciálním tepelným zpracováním

Množství zakázek se řídí krátkodobou prognózou počtu normohodin za měsíc (odhad na 6 měsíců) a dlouhodobou prognózou (odhad na 18 měsíců).

Pro jednoduché díly bez povrchové úpravy byl smluvně stanoven termín dodání do maximální doby tří týdnů od obdržení objednávky. Součástí smlouvy je také stanoveno rozdělení poměru výroby dílů dle její výrobní náročnosti. Mateřský podnik DAM se ve smlouvě zavazuje vždy jednou za kvartál zaslat osumnácti měsíční předpoklad požadovaných normohodin v daném měsíci. Současně s tím je DAM povina zasílat krátkodobou prognózu na nejbližších šest měsíců rozdělených po jednotlivých týdnech. Na základě dlouhodobé a krátkodobé prognózy plánuje DCZ své týdenní kapacity vždy na tři měsíce dopředu. Ve smlouvě je velmi důležitou součástí flexibilita výroby dílů v DCZ v rozmezí -30 % do + 15 % z krátkodobé prognózy DAM. V případě, že odchylka je více než domluvených 15 % za kvartál, tak jsou povinny DAM a DCZ dohodnout speciální podmínky. V případě, že zasláné zakázky v průměru překročí šesti měsíční prognózu z DAM, tak je možné účtovat příplatky od 10 % do 30 % celkové částky dílů. Ve smlouvě jsou přesně určeny ceny v Eurech za ruční práce, konvenční výrobu, práci na NC strojích a sazby za montážní práce. Tyto sazby jsou každý rok aktualizovány a písemně vydávány. Ke každému dílu obrží DAM přesnou kalkulaci, výrobní postup a namátkově je toto kontrolováno. V případě, že cena je příliš vysoko, dochází k projednání konkrétního případu a je stanovena nová cena. Přílohou smlouvy jsou také zodpovědné osoby v nákupním a výrobním úseku DAM a DCZ. Neustále dochází ke komunikaci mezi technickou přípravou výroby a výrobou v DAM a DCZ tak, abychom optimalizovali výrobní postupy. Platnost smlouvy je do 31.12.2025 s výpovědní dobou šest měsíců. Pokud jedna ze stran tuto smlouvu nevypraví, tak se smlouva automaticky prodlužuje o jeden rok.

3.4 Metodika závěrečné práce

V této části je popsán důvod výběru firmy, seznámením s vlastní zkušeností a popsání využitých metodik v praktické části. Výběr této firmy předcházela stáž, jak v německé mateřské společnosti, tak i v české dceřině. Praxe v DCZ byla na dvou různých odděleních a tím byl získán i širší pojem o firmě. V Německu se jednalo o celý měsíc stáže.

První oblastí v DEPRAG CZ a.s. bylo IT oddělení, kde byla potřeba výpomoc, co se týče administrativy věcí a při ad-hoc úkolech. Na druhé oddělení logistiky, byl team, který řešil vyskladňování, zaskladňování objednávek a zapisování do systému. Podnik DEPRAG velmi podporuje různé výjezdy do zahraničí a podporu studentů. Celá stáž v Ambergu byla na úseku technické přípravě výroby (Arbeitsvorbereitung). Příležitostí bylo pracovat a zaučovat se v programu SAP, který se bude nově využívat také v českém podniku. Další náplní práce byla práce s tabulkami pro řízení výroby a plnění dodacích termínů pro zákazníky. Díky možnosti si projít celý komplex, seznámit se s hlavním vedením firmy a navázat kontakty mi umožnilo objektivnější pohled na celou situaci.

V této práci byla využita SWOT analýza a řízené rozhovory. SWOT analýza je klíčovým nástrojem pro strategické hodnocení organizace nebo projektu. Jedná se o kvalitativní výkumnou metodu, která systematicky zkoumá interní silné a slabé stránky, spolu s externími příležitostmi a hrozbami. Identifikace silných stránek umožňuje využít vnitřní pozitivní faktory, zatímco identifikace slabých stránek naznačuje oblasti potenciálního zlepšení. Rozhovor je další z kvalitativních metod, která byla použita v praktické části bakalářské práce. Řízený rozhovor je druh rozhovoru, kde jedna strana má na základě rešerše vytvořené otázky. Ty jsou doplněny dle následujících odpovědí dotazovaného o další dotazy. Existují tři různé druhy řízených rozhovorů: strukturovaný, nestrukturovaný, polostrukturovaný. Strukturalizované rozhovory využívají pevně stanovené otázky a pořadí s cílem zajistit konzistenční data. Naopak polostruktrukturované rozhovory kombinují pevně dané otázky s prostorem pro nové témata během interakce. Nestruktrukturovaný rozhovor je často vnímán jako rozhovor neformální, volný a jde do hloubky. Tazatel jde bez připravených otázek a postupem konverzace pokládá a dotazuje se na bližší informace (Kotler, 2013).

4 Problém a návrhy pro zlepšení

Tato kapitola se zaměřuje na aplikaci SWOT analýzy na nákupní proces společnosti DAM, s důrazem na identifikaci vnitřních a vnějších vlivů ovlivňujících tuto oblast. Následující sekce se věnuje konkrétním problémům identifikovaným v průběhu analýzy a představuje návrhy na zlepšení nákupního procesu, včetně zavedení týdenních schůzek prostřednictvím videokonferencí a cloudového řešení pro urgentní objednávky. Závěr této kapitoly shrnuje dopady těchto opatření na celkovou efektivitu nákupního procesu a výsledky rozhovoru s klíčovým členem managementu, Ing. Mgr. Miroslavem Jarým, odhalující pozitivní vývoj a plány pro budoucnost.

4.1 Swot analýza

Z důvodu lepšího pochopení a hlubší analýzy celé problematiky byla vytvořena SWOT analýza nákupního procesu ze strany DAM.

Tab. 2 SWOT analýza nákupního procesu

SWOT ANALÝZA nákupního procesu	
Silné stránky	Slabé stránka
Dlouhodobá spolupráce	Nepřesnost 18 měsíční predikce
Pravidelné zakázky	Flexibilita výroby v DCZ
Predikovatelné tržby a zisky	Flexibilita kooperantů
Finanční stabilita DAM a DCZ	VIP zakázky
Vysoká motivace managementu	Nedostatečná komunikace
Příležitosti	Hrozby
Růst know how DCZ	Ztráta zakázek z DAM, ztráta důvěry
Možnost dalších zakázek z DAM	Nedostatek pracovní síly v DCZ
Růst kapacity DCZ	Výrobní systém nebude v souladu s DAM požadavky
Vývoj systému objednávání a zpracování zakázek	Vyšší pravděpodobnost zmetkových kusů
Rozvoj a řízení kooperací	Delší dodací doba u speciálních materiálů

Zdroj: (Kotyšková, 2023)

4.2 Vnitřní vlivy

Celá analýza byla vytvořena na problematiku nákupního procesu mezi DAM a DCZ. Mezi silné stránky patří bezpochyby jejich spolupráce, důvěra a určitá jistota finanční stability a dodržení smluvených podmínek. Také vize v nárůst těchto opakovaných objednávek a tím i vyšší roční obrát v DCZ.

Naopak mezi slabé stránky byla zařazena komunikace a plánování jednotlivých objednávek například těch expresních, které musí být vyhotoveny co nejdříve. Z důvodu i interkulturních rozdílů je problém s určitou flexibilitou a řešení problému s německou stranou. Ti jsou totiž velmi precizní a chtějí následovat jasný plán a jednotlivé kroky i když se situace změní. Určitý nesoulad v pořadí může být vnímáno negativně a však k dosažení cíle je to mnohdy nutné a stěžejní. Tato spolupráce přináší také nové příležitosti, jako jsou díky novým dílům na návrhům růst know how. Dále růst kapacity DCZ a tím i růst firmy i z hlediska počtu zaměstnanců a obrátu.

4.3 Vnější vlivy

Důležitá součást SWOT analýzy jsou také hrozby, které mohou předcházet a upozornit na možný problém. V tomto případě je největším rizikem nedodržení smluvních podmínek, co se týče kapacity a tím i zrušení celého kontraktu. Čímž by se také narušila celá spolupráce a důvěra v DCZ. V případě navýšení zaměstnanců by bylo nutné, pokud by se nenalezla nová náplň práce, či nová velká zakázka ukončit pracovní poměry u některých zaměstnanců. I přes důraz na preciznost je při výrobě vyšší počtu kusů také přímo úměrně zvýšený počet zmetkových kusů a tím jsou spojeny určité náklady. Cílem je vše důsledně vyhodnocovat a minimanilizovat.

4.4 Problémy a návrhy na zlepšení celého procesu

V době pandemie došlo ke změně v komunikaci nad tímto projektem a bylo stanoveno využívání videokonferencí v systému MS TEAMS pro celou skupinu. V mateřské firmě je využíván systém SAP a dceřinné společnosti je zaveden a používán český systém ORFERT. Byly dohodnuty změny v systému zasílání výkresové dokumentace a jednotlivých objednávek.

Jedním ze základních problémů bylo řízení kapacity, DCZ vydává týdenní plán kapacit vždy na 3 měsíce. Dle tohoto plánu byla koordinována výroba dílů ve vlastní výrobě a v kooperaci. Standardně bylo používáno měsíční vyhodnocení videokonferencí v systému MS TEAMS. Návrhem, na které jsem se podílela bylo zavedení týdenních vyhodnocení a 15minutových schůzek (řešeno videokonferencí), které pojednávají o plnění, plánování dalších objednávek a stavu VIP objednávek. Tato komunikace může být stěžejní pro prohlubování vztahů mezi

oběma stranami. S tím je spojeno i projednávání nových nápadů na vylepšení a urychlení procesu. Toto bylo zavedeno v prvním pololetí 2023. Na jakoukoli změnu musí být Češi připraveni vzhledem ke kulturním rozdílům. Němci nepatří mezi flexibilní a přizpůsobivé národy. Upřednostňují řád, zadaný postup a jakékoli zavedení něčeho nového musí projít zdoluhavým procesem, než tomu je v České republice. Z těchto důvodů je důkladná příprava podkladů, faktů stěžejní a skoro jediný způsob, jak urychlit rozhodování. Velký důraz je také potřeba brát na správné prezentování projektu a celkovou prezentaci. Je důležité zmíňit kladné a záporné stránky projektu, časový harmonogram jednotlivých kroků tak, aby DCZ management přesvědčil argumenty německou stranu. Je potřeba nadále podporovat rozvoj zaměstnanců, kteří aktivně komunikují s německým partnerem.

Podnik DCZ měl problém při zavádění zakázek do systému a řešení urgentních VIP zakázek v krátkém termínu. Tyto VIP zakázky musí být urgentně řešeny a narušují systém plánování. Návrh, na kterém jsem se podílela je zavedení cloudového řešení urgentních objednávek. Předtím se musela založit zakázka v OÚ a teprve potom technická příprava výroby zpracovává technologický postup a teprve potom dojde ke kontrole, zda je materiál k dispozici, Cloudové řešení urychlí přesun informace z DAM do DCZ obchodního úseku, výroby a nákupu v DCZ současně. Dojde tím o zrychlení minimálně o 24 hodin. Tento návrh je zvažován a probíhá testovací fáze. Informaci o VIP zakázkách do cloudu vkládá nákup v DAM a tato informace je ihned zobrazena teamu v DCZ (obchodní úsek, technická příprava výroby, nákupní úsek). Testovací fáze byla ukončena v září 2023 a následně se stalo standardem.

Management firmy DCZ si plně uvědomoval problémy, které přináší interkulturní komunikace. Proto podporuje výjezdy zaměstnanců do mateřské firmy, jazykovou výuku němčiny s rodilou mluvčí pí. Lejdar, která se zaměřuje při výuce také na vysvětlování rozdílů a vysvětluje věci, které nebyly zaměstnanci správně pochopeny. Ve firmě často diskutujeme a rozebíráme situace tak, abychom vše správně pochopili. Tím se výrazně eliminují možnosti nedorozumění, nepochopení. V DCZ jde o nestálý proces, protože tyto věci potřebují čas. Budování vzájemné důvěry je strategicky důležité.

Zdroj: (Interní zdroj DEPRAG, 2023)

Obr. 7 Cloudové řešení

Na obrázku jsou barevně vyznačeny zakázky hotové, zakázky v kooperaci, zakázky v kooperaci s povrchovou úpravou a rozpracované zakázky. Speciálně označené jsou VIP zakázky. Zakázky jsou řazeny chronologicky po týdnech, dle domluvených dodacích termínů. Tato tabulka se aktualizuje několikrát za den, vždy při jakékoliv změně. Odepisování zakázek je řešeno v systému čárových kódů.

Velkým problémem se ukázala pochopení principů interkulturní komunikace. Při zvýšené denní komunikaci je velmi často hodnocen dodací termín a ze strany DAM negativní feedback při neplnění termínů. Němci jsou v tomto daleko tvrdší vůči sobě a všem dodavatelům a team DCZ se musel tomuto přizpůsobit. V počáteční fázi toto nesprávně zaměstnanci chápali, jako neúcta k jejich práci. Vlivem školení a vysvětlování například s panem profesorem Ing. Ivanem Novým z Vysoké školy ekonomické v Praze došlo k pochopení nejen této věci. Bylo zavedeno více plánování jednotlivých procesů výroby a nákupu a využití kreativity českého člověka všude, kde je to možné. Hlavní osoby v teamech se také osobně poznali a jednání není pouze e-maily, telefony, videokonference, ale také osobní jednání. Němci vyžadují jasná fakta, detaily, čísla, kroky oproti české mentalitě, pro kterou je důležitý cíl (například, zda splním roční plán obrátu v dílech). S partnery v DAM se snažíme najít a stanovit správné kroky k dosažení cíle. Odhad plnění plánu v obrátu 2023 v dílech pro DAM 1 mil.EUR bude splněn, ale neustálá práce ve

zlepšování v oblasti interkulturní komunikace musí pokračovat. Každý nový pracovník je při vstupním školení seznámen se základy principů interkulturní komunikace a následně je zařazen do plánů dalších školení, dle pracovního zařazení a úkolů.

Kapacitní předpoklady a problémy spojené velkými rozdíly v dlouhodobých odhadech DAM. Zde byl vytvořen team na zpracování zpřesnění odhadu vlivem dat ze systému SAP – především možných objednávek, objednávek, projektů automatizace a termínu dokončení v konstrukčním úseku.

Dnešní doba se posouvá vlivem umělé inteligence dopředu a je častěji využívána v mnoha odvětvích. Z pohledu firem je často zavedena jako klasický Chat bot ohledně urychlení hledání informací, či zjednodušení práce. Možným návrhem může být využití umělé inteligence v oblasti nákupu, zpracování objednávek (do určité cenové hladiny), vyjednávání, nebo také možnost výběru vhodného dodavatele. AI dokáže pracovat s mnohonásobně více informacemi a po správném zadání je i schopna podle individuálních potřeb najít vhodné kandidáty. Tímto by mohl být ušetřen čas zaměstnanců z oblasti nákupu a ti by se mohli pak zaměřit na jiné činnosti. Jedním z přínosů je ekonomický prospěch a snížení nákladů. Umělá inteligence by v budoucnu mohla samostatně zajišťovat nákupní objednávky do určitého limitu. Tento projekt je nyní intenzivně projednáván a připravován.

Návrhy byly projednány s konzultantem a vedoucím práce z firmy DEPRAG CZ a.s. p.Ing. Mgr. Miroslavem Jarým – ekonomickým náměstkem, který je zodpovědný také za logistiku a nákup.

4.5 Řízený rozhovor se zaměstnancem z vyššího managementu

Na základě analýzy a návrhů na změnu byli položeno několik otázek zaměstnanci DEPRAGU CZ a.s. Ing.Mgr. Miroslavem Jarým – ekonomickým náměstkem, který je zodpovědný také za ekonomii, logistiku a má přehled o celé nastíněné kooperaci s DEPRAG Amberg. Otázky byly mířeny na implementaci jednotlivých kroků a jejich efektivnost, vzniklé komplikace a rizika. Podnik chce nadále zvyšovat kapacitu a pokračovat dle smlouvy, čímž je důraz na neustálé změny, jak u českého podniku, tak ze strany německa. Celý rozhovor byl po souhlasu pana Jarýho nahráván a uskutečnil se přímo v Lázních Bělohrad, kde sídlí DCZ.

Kolik času se ušetřilo při zavedení jednotlivých kroků?

Zde bychom mohli jmenovat konkrétní příklad při zavedení cloudového řešení. Z počátku roku 2023 přišla objednávka do obchodního úseku, který ji zavedl do systému a následně do 48 hodin byl v pracovních dnech technickým úsekem vytvořen pracovní postup. Dále byla zahájena kontrola materiálu a následně první krok výroby řezání materiálu. Při cloudovém řešení ihned obdrží VIP zakázky obchod, výroba a nákup a na nic se nečeká. Úspora je minimálně 24 hodin a více. To je pro zvládnutí dodání zakázek s dodacím termínem do 2 týdnů naprosto rozhodující.

Provedla nějakou změnu i německá strana, nebo tyto změny plynuly pouze z české strany?

Bez změn na obou stranách by nebylo možné dosáhnout pozitivních výsledků. Z mateřské firmy v Ambergu bychom jmenovaly změny v odhadu plánování kapacit, které za 12 měsíců výrazně zlepšilo a vychází z dat ze systému SAP a projektů automatizace v konstrukci. Další změnou je, že mateřský podnik umožnil nahlížet do SAP, kde například při požadavku na speciální materiál okamžitě zkontrolujeme, zda je k dispozici ve skladu nás, nebo v Německu. Se zvyšováním důvěry v oboustranně výhodnou spolupráci rostou i kompetence DEPRAG CZ a.s. a ochota k přijímání změn v mateřské firmě.

Co jste identifikoval jako stěžejní problém při této kooperaci?

Procesy interkulturní komunikace mezi DEPRAG CZ a. s. a mateřskou firmou v praxi. Pod stresem z krátkých dodacích termínů a nutnosti rychlé reakce se naplno projevila rozdílná mentalita a přístupy k řešení problémů. Školení a vysvětlování rozdílů s prof. Ing. Ivan Novým, CSc a rodilou němku paní Lejdar bylo velmi prospěšné. Také se projevil zvýšený zájem o kurzy německého jazyka. Denní komunikace se následně výrazně zlepšila a zjednodušila. Pokud by spolupráce nefungovala, tak bychom nedodali díly včas a důvěra zákazníka ve skupinu DEPRAG by byla poškozena. Je jednoduché ztratit zákazníka, ale obtížné si ho dlouhodobě udržet.

Jaká změna nejobtížnější prosadit?

Zavedení cloudového řešení pro VIP zakázky. Bylo potřeba překonat mnoho předsudků u některých členů teamu a také u IT úseku, kdy panovaly obavy z bezpečnostních rizik. Na základě jednání teamů došlo ke zkušebnímu provozu, který tyto obavy vyvrátil a dokázal, že cloudové řešení funguje. Dnes je již toto řešení bráno, jako standart. Velmi pozitivní vliv byl pohled studentky.

Jaký dopad měl celý proces aplikování zvolených návrhů?

K listopadu 2023 bude dosaženo celkového ročního plánovaného obratu pro tuto oblast ve výši 1,0 mil. EUR. Díky správně zvoleným krokům team v DEPRAG CZ a.s. a mateřské firmě v praxi použil interkulturní komunikaci, dosáhl vytyčeného cíle a zvýšil kapacitu výroby o minimálně 30 %. Tento společný úspěch je jednoznačné potvrzení, že team v DEPRAG CZ a.s. může i v dalším roce využít svůj potenciál k dalšímu rozšíření vzájemné spolupráce. Projekty dílů a montáže například ADFS budou stále více a více komplikovanější, tak jak narůstá naše know how a důvěra mateřské firmy.

Dokáže DEPRAG CZ a.s v dalších letech flexibilně reagovat na další navýšení o 20 % ze strany DEPRAG Amberg?

Rok 2023 skončí úspěšně tak, jak bylo popisováno. Již nyní teamy v obou firmách intenzivně řeší další projekty, kdy nepůjde jen o výrobu dílů, ale také současně o flexibilní montáž například ADFS modulů. Jde o složitější pneumatickou, elektrickou montáž a kontrolu. Toto je další velká výzva a plán, kdy můžeme dělat díly a montáž s vyšší přidanou hodnotou a na tom mohou profitovat obě firmy. V DEPRAG CZ a.s. je vysoce motivovaný team, který dodržuje dvě pravidla – zásluhy se nesčítají a výkon, který stačil v roce 2023 nestačí pro rok 2024. S velkou motivací využít této šance se pouštíme do dalších společných projektů s mateřskou firmou v Ambergu. V roce 2024 bude cílem a výzvou další navýšení zakázek z mateřské firmy o 20 %.

4.6 Výstup z řízeného rozhovoru

Na základě šesti vybraných otázek z rozhovoru byl zjištěn kladný dopad na firmu a spolupráci mezi DCZ a DAM. Již jedním krokem za použití cloudu bylo ušetřeno 48 hodin, což je v tomto časovém presu s VIP zakázkami velmi příhodné. I přes rozdílnou kulturu, kdy Němci preferují jasná pravidla a implementace nových mnohdy trvá delší dobu. DCZ se zavedením již zmíněných návrhů nezhálo, bylo velmi aktivní ve vysvětlování a prosazování. I přes to se vyskytla komplikace při zavedení cloudového úložiště. Zde se strana DAM ozvala a z důvodu předsudků u některých členů teamu a také u IT úseku, nastaly obavy z bezpečnostních rizik. Na základě jednání teamů došlo ke zkušebnímu provozu, který tyto obavy vyvrátil a dokázal, že cloudové řešení funguje. Bylo tedy zapotřebí skrze podložených dat a výzkummu doložit a obhájit si tento návrh. Je zřejmé, že znalost německé kultury je stěžejní a v DCZ se nebere na lehkou váhu, díky kurzům a přímé komunikaci s rodilou němku je ulehčena celková komunikace například při vyjednávání.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo důkladně analyzovat proces interkulturní komunikace při nákupním rozhodování mezi českou dceřinou společností DEPRAG CZ a.s. a její německou mateřskou společností DEPRAG SCHULZ GMBH u. CO. KG, zejména s ohledem na vliv celosvětové pandemie. Práce se zaměřovala na identifikaci klíčových aspektů, které ovlivňují efektivitu a úspěch této interkulturní komunikace.

Výzkum zahrnoval teoretický základ prostřednictvím knižní rešerše, která formulovala základní pojmy a teorii týkající se interkulturní komunikace. V praktické části byly využity interní zdroje, zejména SWOT analýza, rozhovor s Ing. Mgr. Miroslavem Jarým.

V rámci analýzy byly identifikovány vnitřní a vnější vlivy ovlivňující nákupní proces společnosti a následně byly navrženy konkrétní opatření na zlepšení. Problémy spočívaly především v komunikaci, plánování objednávek a interkulturních rozdílech. Návrhy na zlepšení zahrnovaly pravidelné videokonference, cloudové řešení pro urgentní VIP objednávky a větší důraz na interkulturní školení zaměstnanců.

V průběhu řízeného rozhovoru s klíčovým členem managementu bylo zjištěno pozitivní hodnocení zavedených opatření, a to jak v úspoře času, tak ve zvýšení kapacity výroby. Bylo zdůrazněno, že interkulturní komunikace je klíčovým faktorem pro udržení důvěry zákazníků a rozvoj spolupráce mezi DCZ a DAM. S úspěchy roste i důvěra mateřské firmy, která přesouvá další práci a know how do DCZ.

V závěru této bakalářské práce lze potvrdit splnění stanovených cílů a rozvoj dalších projektů. Nejde jen o výrobu jednoduchých dílů, komponent, ale přesun know how s vyšší přidanou hodnotou do DCZ.

Je jasné, že úspěšnost interkulturní komunikace vyžaduje neustálou snahu o vzájemné porozumění a velkou flexibilitu. Navržená opatření přinesla velmi pozitivní výsledky a prokazatelný rozvoj další spolupráce mezi českou dceřinou společností a německou mateřskou firmou. Díky tomuto projektu se otevírají další strategické projekty.

Seznam literatury

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2012. Strategie vyjednávání: v řízení a podnikání česko-německá. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3858-1.

HALL, Simon; BEDNARSKI, Martin, 2022. Strategie B2B digitálního marketingu: jak využít nové business-to-business strategie a modely k dosažení růstu firmy. 1. vyd. Lingea. 363 s. ISBN 978-80-7508-713-3.

JADERNÁ, Eva; VOLFOVÁ, Hana, 2021. Moderní retail marketing. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1384-2.

KOTLER, Philip, 2013. Marketing management. 14. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu. 1. vyd. Grada Publishing. 310 s. Expert. ISBN 978-80-271-0419-

MEYER, Enri. The culture map. New York: PublicAffairs, 2017. 280 s. ISBN 978-1-61039-276-1.

NOVÝ, Ivan a Sylva SCHROLL-MACHL, 2007. Interkulturní komunikace: v řízení a podnikání česko-německá. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-158-4.

NOVÝ, Ivan, 2003. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. 3. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-089-9.

NOVÝ, Ivan, 2015. Interkulturní komunikace Češi a Němci. Praha: Management Press. 172 s. ISBN 978-80-7261-298-7.

PRŮCHA, Jan, 2010. Interkulturní komunikace. Havlíčkův Brod: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3069-1.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. 2. vyd. Grada Publishing, 2019. 328 s. Expert. ISBN 978-80-271-0787-2.

TAHAL, Radek, 2017. Marketingový výzkum. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0206-8.

Interní data ze skupiny podniků DEPRAG (2023)

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Komunikační proces	8
Obr. 2 Kulturní mapa.....	11
Obr. 3 Nástroj pro mapování kultur.....	14
Obr. 4 Vedení podniku DEPRAG.....	17
Obr. 5 Proces nákupního rozhodování	22
Obr. 6 Výkres VIP dílu	25
Obr. 7 Cloudové řešení.....	32

Seznam tabulek

Tab. 1 Komunikační model dle Laswella	9
Tab. 2 SWOT analýza nákupního procesu.....	29

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Natálie Kotyšková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Interkulturní komunikace v procesu nákupního rozhodování ve skupině podniků DEPRAG.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	43		
POČET OBRÁZKŮ	7		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Hlavním cílem této studie bylo provést analýzu procesu interkulturní komunikace při nákupním rozhodování mezi českou dceřinou společností DEPRAG CZ a.s. a její německou mateřskou společností DEPRAG SCHULZ GMBH u. CO. KG, který byl ovlivněn celosvětovou pandemií. Na základě literární rešerše byly vypracovány základní teoretické poznatky. V praktické části byly využity interní zdroje a nejprve byla provedena SWOT analýza, na základě které byly formulovány návrhy na zlepšení procesu. Následně byl proveden rozhovor a jeho vyhodnocení. Tato studie přispívá ke zlepšení procesu nákupu a celkové spolupráce.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Interkulturní komunikace, nákupní proces, SWOT analýza, řízený rozhovor		

ANNOTATION

AUTHOR	Natálie Kotyšková		
FIELD	6208R087 Business Administration and Sales		
THESIS TITLE	Intercultural Communication in the Purchasing Decision-Making Process within the DEPRAG Group of Companies.		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES			
	43		
NUMBER OF PICTURES			
	7		
NUMBER OF TABLES			
	2		
NUMBER OF APPENDICES			
	0		
SUMMARY	<p>The primary objective of this study was to analyze the intercultural communication process in the purchasing decision-making between the Czech subsidiary DEPRAG CZ a.s. and its German parent company DEPRAG SCHULZ GMBH u. CO. KG, which was influenced by the global pandemic. Based on literature review, fundamental theoretical foundations were developed. In the practical section, internal resources were utilized, initiating the creation of a SWOT analysis. Subsequently, improvement proposals for the process were formulated, followed by an interview and evaluation. This study contributes to the enhancement of the purchasing process and overall collaboration.</p>		
KEY WORDS	Inter-cultural Communication, Purchasing Process, SWOT Analysis, Guided Interview		