

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Logistika a management kvality

Elektronická komunikace mezi dodavateli a všeobecným nákupem ŠKODA AUTO a.s. Bakalářská práce

Leona MENČÍKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. et Ing. Martin Foltá, Ph.D., EUR ING



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: **Leona Menčíková**
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Logistika a management kvality
Vedoucí práce: Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D., EUR ING.

Název práce: **Elektronická komunikace mezi dodavateli
a všeobecným nákupem ŠKODA AUTO a.s.**

Jazyková varianta: Čeština

Cíl: Cílem bakalářské práce je charakterizovat nákupní proces a komunikaci s dodavateli z pohledu managementu kvality, následně analyzovat proces komunikace s obchodními partnery z vybraných hledisek průmyslové praxe a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu z uživatelského pohledu.

Rámcový obsah:

1. Management kvality – základní pojmy, všeobecný nákup a řízení vztahů s dodavateli.
2. Proces komunikace v rámci nákupního procesu – popis, způsoby a druhy komunikace.
3. Analýza komunikace s partnery ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.
4. Návrh opatření za účelem zlepšení komunikace mezi zainteresovanými stranami.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. MACUROVÁ, P. – KLABUSAYOVÁ, N. – TVRDOŇ, L. Logistika. 2. vyd. VŠB TU Ostrava, 2018. 342 s. Series of economics textbooks ;. ISBN 978-80-248-4158-8.
2. NENADÁL, J. Management kvality pro 21. století. 1. vyd. Management Press, 2018. 366 s. ISBN 978-80-7261-561-2.

3. LANGLEY, C. J. et al. Supply chain management: a logistics perspective. 11. vyd. Cengage, 2021. 628 s. ISBN 9780357442135.
4. QUAYLE, M. Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities. Hershey, United States: Idea Group Inc (IGI), 2006. 360 s. ISBN 1-59140-899-7.

Datum zadání: prosinec 2021

Datum odevzdání: prosinec 2022

Elektronicky schváleno: 5. 6. 2022
Leona Menčíková
Autorka práce

Elektronicky schváleno: 5. 6. 2022
Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno: 6. 6. 2022
doc. Ing. Jan Fábry, Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno: 8. 6. 2022
doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), 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 6.12.2022

Tímto bych ráda poděkovala panu Ing. et Ing. Martinu Foltovi, Ph. D., EUR ING za odborné vedení mé bakalářské práce, užitečná doporučení a taktéž za ochotu při poskytování cenných rad.

Dále také děkuji svým kolegům ze ŠKODA AUTO a.s. z nákupního oddělení BAD/1, díky nimž mi byly poskytnuty jejich zkušenosti, podklady a informace za účelem zpracování praktické části této závěrečné práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Základní pojmy managementu kvality.....	8
1.1 Pojem kvalita a její definice.....	8
1.2 Proces jako nedílná součást managementu kvality.....	9
1.3 Zainterесované strany.....	11
1.4 Partnerství s dodavateli.....	12
2 Role nákupu v organizaci.....	14
2.1 Funkce podnikového nákupu.....	14
2.2 Klasifikace podnikového nákupu.....	15
2.3 Nákupní proces a jeho vazby.....	16
2.4 Fáze nákupního procesu.....	17
2.5 Digitalizace nákupního procesu.....	20
3 Analýza komunikace s partnery nákupního oddělení ve vybrané společnosti	25
3.1 Oddělení nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.....	25
3.2 Proces nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.....	29
3.3 Komunikace nákupního oddělení s partnery.....	31
3.4 Komunikace s partnery dle nákupního procesu.....	33
4 Zhodnocení a návrh opatření ke zlepšení současného stavu.....	47
4.1 Digitalizace procesu objednávání.....	47
4.2 Automatizace procesu cenového jednání.....	49
4.3 Shrnutí nápravných opatření.....	51
Závěr.....	55
Seznam literatury.....	57
Seznam obrázků a tabulek.....	60
Seznam příloh.....	62

Seznam použitých zkratk a symbolů

AEPS	Editor požadavků (AE) a Price Mirror (PS) – systém odborné oblasti sloužící pro vytváření požadavků
ATM	A-Teile Management
BA	Beschaffung Algemein – Všeobecný nákup
BTM	B-Teile Management
B2B	Business to Business – obchody mezi obchodními společnostmi
B2C	Business to Customer – obchody společností s koncovými spotřebiteli
CTM	C-Teile Management
DUNS	Data Universal Numbering System
GDPR	General Data Protection Regulation – Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
GLOBE	Globales Beschaffungssystem – nákupní portál
GPS	Group Procurement Suite – systém pro online vyjednávání
ISO	International Organization for Standardization – Mezinárodní organizace pro normalizaci
OD/OP	Originální díly / Originální příslušenství
oHUB	Elektronický systém pro schvalování objednávek dodavatelem
ONE.KBP	ONE.Konzern Business Plattform – koncernový portál určený k nákupním procesům
ON	Objednací návrh
OJ	Organizační jednotka
PDF	Portable Document Format – přenosný formát dokumentů
SAP	Informační objednávkový systém
SCM	Supply Chain Management – řízení dodavatelského řetězce
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
VW	Volkswagen

Úvod

Každý podnik klade velký důraz nejen na kvalitu svých produktů, ale také na spokojenost koncového zákazníka. Pro to, aby konečný produkt byl kvalitním, je zapotřebí najít ty správné dodavatele a s těmi nejlepšími v oboru úzce spolupracovat. Pro drtivou většinu dnešních společností mohou být právě tyto procesy klíčovými aspekty v rámci fungování vzájemných dodavatelsko-odběratelských vztahů. Podniky si totiž na funkčním partnerství s dodavateli zakládají.

Veškeré vztahy jsou založeny zejména na vzájemné komunikaci. S vývojem společnosti se ale taktéž vyvíjí i veškeré komunikační prostředky, kanály, elektronické systémy a platformy, které tuto činnost výrazně usnadňují. Proto je tato bakalářská práce věnována problematice vzájemné komunikace mezi dodavateli a nákupním oddělením ve společnosti, jež je největším automobilovým výrobcem v České republice, a to společnosti ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA).

Cílem bakalářské práce je nejprve teoreticky charakterizovat základní principy managementu kvality související s daným tématem práce a dále taktéž popsat jednotlivé fáze nákupního procesu. Následně představit moderní způsoby nákupu s ohledem na novodobé technologické prostředky a analyzovat nákupní proces v rámci vzájemné komunikace s dodavatelskými společnostmi. Dalším z cílů závěrečné části práce je upozornit na nejzásadnější nedostatky této problematiky a navrhnout účinná opatření vedoucí ke zlepšení vzájemné komunikace.

Teoretická část se věnuje odborné charakteristice nejzákladnějších pojmů z oblasti managementu kvality a partnerství s dodavateli. Jsou zde taktéž zmiňovány nejnovější způsoby nákupu a digitální komunikace mezi nákupním oddělením a dodavateli.

Praktická část práce se především soustředí na analýzu komunikačního prostředí zainteresovaných stran oblasti všeobecného nákupu vybrané společnosti, zejména prostředí mezi nákupčími a dodavateli. V závěrečné části práce jsou identifikovány aspekty, které se zdají být stěžejními pro vzájemnou plynulost komunikace a na základě poznatků jsou navržena jejich řešení.

1 Základní pojmy managementu kvality

Tato úvodní kapitola se věnuje problematice základních a všeobecných pojmů z oblasti managementu kvality. Charakterizuje jeho obecně platné prvky korespondující s tématem této bakalářské práce. Je zde tedy popsána kvalita jako taková, proces, jemuž je věnována největší část práce, zainteresované strany a v neposlední řadě taktéž partnerský vztah s dodavateli podniku.

1.1 Pojem kvalita a její definice

Dle Nenadála a kol. (2018) je velmi obtížné konkrétně definovat pojem „kvalita“. Skrze vývoj společnosti, průmyslové a jiné další revoluce se mění i pohled na kvalitu a její samotnou charakteristiku. Dále zmiňují, že ji lze obecně popsat dle vůdců kvality, Jurana, Crosbyho a Feibenbauma:

- „Kvalita je způsobilost k užití.“ (Crosby)
- „Kvalita je shoda s požadavky.“ (Juran)
- „Kvalita je to, co za ni považuje zákazník.“ (Feibenbaum)

Pohled na kvalitu se též zcela neztotožňuje ve všech oblastech průmyslu či služeb. Některé klíčové charakteristiky jsou ale společné. Například to, že se obecně kvalita spojuje se subjektivním vnímáním zákazníka, resp. odběratele. Jedná se také o souhrnný rys produktu, služeb, procesů, systémů a v neposlední řadě lidí. Lze ji měřit i nadále zlepšovat.

Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO již v roce 1987 popsala univerzální definici pojetí kvality a tvrdí, že: „*kvalita je stupeň plnění požadavků souborem inherentních charakteristik objektu*“ (Nenadál, 2006, str. 16). Tuto definici si lze vysvětlit následovně. Kvalitu je možno popsat jako souhrnnou vlastnost, jež je schopna splňovat požadavky všech zainteresovaných stran, resp. stakeholderů. K těmto klíčovým stranám řadíme jak zákazníka, tak zákony, předpisy, vyhlášky a v neposlední řadě také životní prostředí. Objektem je v tomto ohledu myšlen jakýkoli produkt, služba, člověk, ale také systém, popřípadě materiál či informace. Funkci inherentní charakteristiky naplňuje znak či rys, jenž je pro určitý objekt charakteristickým. V případě negativního plnění požadavků zákazníků může dojít k jejich nespokojenosti.

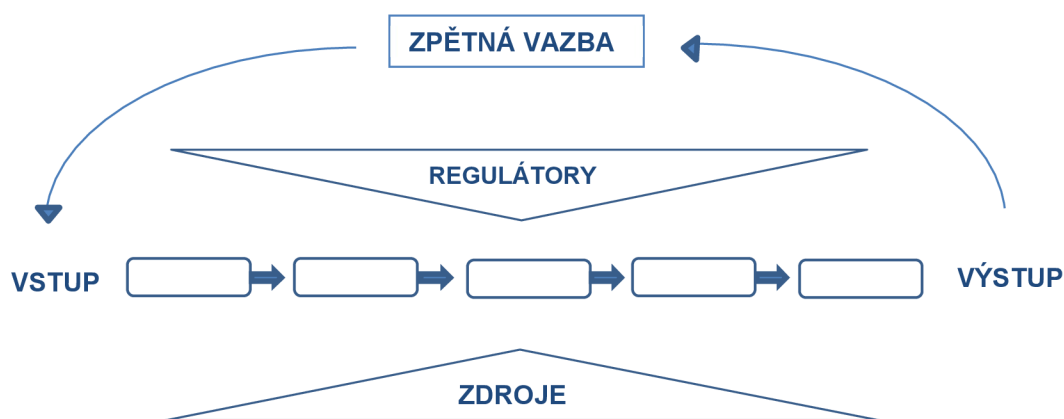
Nenadál a kol. (2018) zmiňují, že neplnění těchto obchodních závazků může zapříčinit růst nákladů na ověřování shody, na nápravná opatření, a tedy i na zásoby. Z ekonomické stránky se jedná o poměrně vysoké finanční riziko, které může vést až k likvidaci podniku. Proto je tedy velmi důležité kvalitu zahrnout již od samotného počátku analýzy požadavků všech klíčových stran. Koloběh veškerých těchto procesů od prvotní analýzy až po samotné dodání produktu či poskytnutí služby je zapotřebí určitým způsobem řídit. V tomto případě hovoříme již o tzv. managementu kvality.

Stejně tak jako pojem kvalita, pojem management kvality nemá jedinou a přesnou definici. S ohledem na mezinárodní normu ISO 9000 vybranou z nich Nenadál (2006, str. 16) ve své odborné publikaci popisuje jako: „*koordinované činnosti a procesy pro zaměření a řízení organizace*“. Hovoří o tom, že mnoho organizací a podniků tento systém managementu kvality buduje a zároveň nadále rozvíjí. Jedná se totiž o součást celkového managementu podniku, jež se primárně snaží o zabezpečení maximálního uspokojení zákaznických požadavků. V tomto ohledu klade maximální důraz na loajalitu svých zákazníků. Nákupní procesy jsou totiž nedílnou součástí zmíněného managementu kvality.

1.2 Proces jako nedílná součást managementu kvality

Tento termín je v práci zmíněn několikrát, proto je nadále zapotřebí se s jeho definicí nejdříve seznámit. Jedná se totiž o nepostradatelný prvek managementu kvality.

Proces jako takový lze popsat několika možnými způsoby. Každý z nich by měl ale obsahovat shodné znaky a nástroje. Jeden z nich popisuje například Palmberg (2009) tak, že jej lze charakterizovat jako horizontální posloupnost činností, která transformuje vstup (potřebu) na výstup (výsledek) s cílem uspokojit potřeby zákazníků nebo jiných zúčastněných stran. Toto tvrzení znázorňuje Obr. 1, jehož nedílnou součástí definice jsou vstupy a výstupy, horizontální a vzájemně související aktivity, omezené zdroje, zpětná vazba a jeho opakovatelnost.



Zdroj: upraveno dle (Palmerg, 2009)

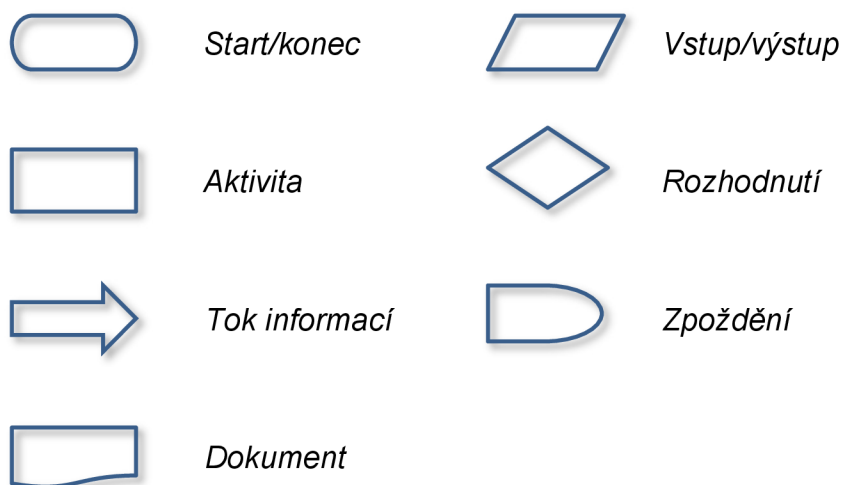
Obr. 1 Ilustrativní znázornění procesu

Norma ČSN EN ISO 9000 (2016), Palmberg (2009) a Blecharz (2011) proces charakterizují téměř shodně. Dle výše zmíněné normy ISO 9000 (2016) je procesem totiž soubor vzájemně propojených nebo vzájemně působících činností, které využívají vstupy k dosažení zamýšleného výsledku. Blecharz (2011) za proces označuje určitý systém aktivit, které na základě dostupných zdrojů a působících regulátorů přeměňují vstupy na výstupy, jehož výsledkem je produkt. Svozilová (2012) procesem označuje určitý tok činností, na jehož základě dochází k působení zdrojů. Výsledkem takového sledu je nově vznikající produkt s přidanou hodnotou pro koncového zákazníka, tedy uživatele. V případě, že se jedná o popis procesu či procesního toku, je využíváno mnoha informací o procesních modelech, nástrojích, rolích, podpurných systémech a dalších kvalitativních a kvantitativních parametrech, které by nadcházející výstup měl plnit.

Palmberg (2009) dále rozděluje procesní role. Řadí mezi ně vlastníka procesu a ostatní členy procesního týmu. Uvádí, že proces je systematickou analýzou postupu. V tomto ohledu se tedy lze setkat s pojmem procesní přístup. Dle normy ISO 9000 (2016) jsou tyto procesy v organizaci obecně plánovány a prováděny za řízených podmínek s cílem přidat hodnotu podniku. Účelem takového přístupu je odstranění bariér, kontrola a zlepšení kvality výstupu, nalezení možností k využití podnikových technologií nebo také uspořádání strategických záměrů a cílů.

Pro analýzu procesů jsou využívány různé druhy nástrojů. Mezi tyto nástroje lze zařadit například vývojový diagram, jež je grafickou metodou procesového znázornění. Základem takového znázornění jsou specifické symboly

charakterizující jeho průběh. Tyto symboly jsou dle autorů Blecharze (2011), Winkelmann a Weiße (2011) popsány na Obr. 2 níže:



Zdroj: (Blecharz, 2011); (Winkelmann, Weiß, 2011)

Obr. 2 Grafické znázornění symbolů vývojového diagramu

Vývojový diagram slouží ke grafickému znázornění určité struktury řešeného úkolu, procesu či nějakého algoritmu. Je složen z několika typů obrazců, viz Obr. 2, kde každý z nich zastupuje jiný krok v procesu. Tyto symboly jsou mezi sebou navzájem propojeny orientovanými šipkami dle informačního toku (Bechyňová, 2012).

1.3 Zainteresované strany

Termín zainteresovaných stran je poněkud hojně používaným pojmem v procesní oblasti a managementu kvality. Norma ČSN ISO EN 9001 (2016) jej charakterizuje jako určitý koncept, jež přesahuje zaměření pouze na zákazníka. Je důležité vzít v úvahu všechny relevantní zúčastněné strany procesu. Součástí pochopení kontextu organizace je jejich přesná identifikace. Relevantní zainteresované strany jsou ty, které představují významné riziko pro udržitelnost organizace, v případě nenaplnění jejich potřeb a očekávání. Organizace definují, jaké výsledky je nutné těmto relevantním zainteresovaným stranám poskytnout za účelem snížení tohoto rizika. Mezi zainteresované strany lze zařadit:

- zákazníky (koncové i zprostředkovatele),
- externí poskytovatele (dodavatelé surovin, dodavatelé servisních služeb, ...),
- zaměstnance,
- výrobce a distributora,

- majitele (akcionáři, mateřská firma),
- státní správu (celní úřad, hygienická stanice, úřad práce, zkušební ústav atd.).

1.4 Partnerství s dodavateli

Management kvality a management partnerství s dodavateli spolu velmi úzce souvisí. Lze tvrdit, že na základě těchto podnikových aktivit může docházet ke kvalitativně lepší úrovni odběratelsko-dodavatelských vztahů.

Dle pana Nenadála (2006, str.29) tento vzájemný vztah lze konkrétněji popsat jako: „*takový pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je budován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu oběma partnerům*“.

Dále také naopak definuje rozdílné aspekty mezi tradičním pojetím nákupu a managementem partnerství. Některé z těchto aspektů představuje Tab. 1.

Tab. 1 Odlišnosti procesů nakupování a managementu partnerství s dodavateli

Přístup	Tradiční pojetí nákupu	Partnerství s dodavateli
Báze vztahů mezi odběratelem a dodavatelem	s vysokým podílem nedůvěry	vztahy vzájemné důvěry
Dodavatel v roli	protivníka	spolupracujícího partnera
Dobrá trvaní vztahů	často velmi krátká	relativně dlouhá
Komunikace s dodavateli	formální, zaměřená na smlouvy a předpisy	systematická, založená na sdílení nejlepších praktik
Báze dodavatelů	mnoho dodavatelů	redukovaná, pečlivě vybraný počet dodavatelů
Klíč k úspěšnosti nákupu	schopnost odběratele vyjednávat	schopnost partnerů vyhledávat příležitosti ke zlepšení
Důraz na kvalitu	dodávek	vztahů

Zdroj: upraveno dle (Nenadál, 2006)

Dle publikace pana Nenadála (2006) a Tab. 1 lze říci, že v dřívějších letech byl vztah mezi odběrateli a dodavateli trochu odlišný. Figurovala zde určitá teorie, kde účelem vzájemné spolupráce bylo klamání odběratele. Proto i v dnešní době s ohledem na kooperaci a důležitá rozhodnutí může být vrcholný management trochu obezřetný. Vytvoření vzájemné a důvěrné spolupráce může být tedy hůře dosažitelné. Veškerou přesvědčovací aktivitu v rámci změny postojů, cílů, vystupování či podnikové strategie mají v rukou právě dodavatelé. Z hlediska

komunikace a vzájemného naplňování podnikových cílů se komunikace posouvá od formální po systémově zaměřenou za účelem výměny klíčových informací včetně zkušeností obou zúčastněných stran.

Prvkem motivace dodavatelů může být nabídka dlouhodobé spolupráce ze strany odběratele. A to i přesto, že odběratele dávají dodavatelům jasně najevo, že se nejedná o jejich jediného obchodního partnera. Je jim vyjasněno, že nejsou jedinými vhodnými partnery, ale že odběratel má možnost volby. Příkladem může být právě automobilový průmysl.

2 Role nákupu v organizaci

Tato kapitola pojednává o důležitosti podnikového nákupu, charakterizuje jeho funkce a vzájemnou propojenost napříč celou společností, jeho možné rozdělení a zároveň představuje nákupní proces s jeho fázemi. Dále také popisuje možnosti využití elektronického nákupu a výhody v podnikovém prostředí. V rámci kapitoly je taktéž zmínka o e-aukci a systému EDI, jež jsou součástí e-businessu dnešních společností.

2.1 Funkce podnikového nákupu

Lukoszová (2004) nákup popisuje jako jednu z nepostradatelných funkcí celého podniku. Uvádí, že není zcela důležité, o jaký typ podniku se jedná. Zda se jedná o podnik charakteru výrobního, obchodního či se jedná o podnik ve službách. Z logistického pohledu jej ale můžeme rozdělit do určitých subsystémů, jak popisuje Obr. 3.



a) Subsystém výrobního podniku



b) Subsystém obchodního podniku

Zdroj: (Lukoszová, 2004)

Obr. 3 Subsystémy podniků

Lukoszová (2004, str. 5) dále ve své publikaci zmiňuje, že nákup, jehož cílem je zabezpečení plynulého toku procesů celého podniku, jak procesů výrobních, tak nevýrobních, ovlivňuje též výsledek hospodaření a je tedy důležitý i z hlediska hospodárnosti a ekonomické stránky. Tímto tedy vysvětluje, že „*požadované krytí potřeb podniku co do množství, stavu, struktury a času musí být realizováno za minimálních nákladů, a naopak odpovídající náklady mají vést k zajištění pokrytí potřeb ve správném množství, stavu a čase*“.

Naopak pan Nenadál (2006) ve své odborné publikaci zmiňuje, že nákup je procesem, jež je důležitým parametrem již od samotného začátku vzniku potřeby,

kteřou nelze naplnit vlastní činností. Je také typickým pro obstarávání dodávek zboží, výrobků a služeb pro vlastní potřeby odběratele. Postupem času se ale směna zboží změnila v rozsáhlý a komplexně provázaný sled procesů, jež by měly být řízeny specializovanými pracovníky. Pan Nenadál (2006, str. 21) jeho základní funkci tedy popisuje jako „*systematické zabezpečení surovin, materiálů, služeb, informací tak, aby byly splněny všechny požadavky nakupujícího z hlediska množství, jakosti, termínů, struktury a místa dodání*“.

Ve shodě je s výše uvedenými tvrzeními je i Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2018). Řízení nákupu může podnikovou činnost velice ovlivnit. Mezi předpoklady, které patří mezi klíčové pro zvládnutí této nákupní funkce, se řadí například dokonalá znalost podnikových potřeb nebo také vzájemná efektivní spolupráce s dodavateli. Proto oddělení nákupu musí úzce spolupracovat s několika dalšími útvary a odděleními napříč celou společností. V tomto ohledu se shoduje zmíněná Lukocsová (2004), stejně jako Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2018).

Chunawalla (2008) zase tvrdí, že nákup je jednou ze tří klíčových typů aktivit materiálového hospodářství. Respektive oblasti podnikové logistiky, jež hraje významnou roli v produkčním sektoru. Nákup, manipulace s materiály a jeho skladování jsou společnými aktivitami pro označení SCM (Supply Chain Management). Avšak postupem času se dále rozšiřuje jejich působnost do dalších podnikových oblastí. Mezi tyto oblasti se řadí materiálové plánování, které zahrnuje předvídání požadavků materiálu, dále nákup, jehož součástí je výběr dodavatelů, komunikace, obchodní vyjednávání, a také objednávkový systém. Další z oblastí může být plánování rozpočtu, zejména právě pro nákupní oddělení.

2.2 Klasifikace podnikového nákupu

Nákup lze rozdělit z několika hledisek, například z kompetentnosti nákupního útvaru. A proto jej lze dle Macurové, Klabusayové a Tvrdoň (2018) rozdělit na nákup **centralizovaný** a **decentralizovaný**.

Centralizovaný nákup se vyznačuje tím, že pro nákup je vytvořen samostatný útvar, jež zastřešuje veškeré nákupní funkce a požadavky ostatních odborných útvarů. Mezi jeho hlavní výhody lze zařadit vyjednávací sílu, nebo možnost lepší a snazší komunikace s dodavateli. Naopak stěžejní mohou být odlišné objednávací požadavky ostatních útvarů.

Nákup decentralizovaný je zase typický tím, že si veškeré nákupní požadavky jednotlivé útvary zajišťují zcela individuálně. Výhodou decentralizovaného nákupu může být obstarávání materiálu, služeb a obecně všech potřeb, operativní formou. Na druhé straně ale hraje roli zvyšující se zásoba. Každý útvar si totiž na vlastní pojistné zásoby dohlíží rozdílně, a proto může dojít k jejich růstu. Další z nevýhod může být komunikace s dodavateli. V případě individuální komunikace s dodavateli napříč jednotlivými útvary mohou růst jak náklady na tuto komunikaci, tak na samotné vyčíslení celkové hodnoty objednávky.

V praxi se lze setkat také s **kombinovanou formou nákupu**. V případě strategického nákupu určitého materiálu, metody řízení zásob nebo z hlediska klíčových dodavatelů, je vhodné nákup centralizovat. Pro běžné nákupní položky lze využít naopak nákup decentralizovaný.

2.3 Nákup a jeho význam

Dle Monczka a kol. (2015) hraje role nákupu a následného prodeje ve výrobním sektoru výši až 55 %. Je tedy zřejmé, že nákupní oddělení má značný vliv na možné úspory podnikových nákladů.

Pro tradiční přístup je především typické vyjednávání za účelem snížení cen. Kdežto nynější přístupy kladou důraz na budování dlouhodobých vztahů s dodavateli včetně snížení nákladů na poskytovanou službu či produkt. Nákup a řízení dodávek má všeobecně velký dopad na kvalitu poskytovaných produktů. Proto se podniky v tomto ohledu snaží zvýšit kvalitu služeb, dílů či dalších komponentů, které outsourcují. A to z toho důvodu, aby se mohly lépe specializovat na vlastní oblast působení. Tyto aktivity zlepšují jak vztahy na úrovni nákupu a kvality, tak vztahy s externími dodavateli.

Mezi další aktivity nákupního procesu je řazeno sledování aktuálních podmínek na trhu s nabídkami za účelem výběru konkurenceschopných dodavatelů. Tato kritéria platí i pro identifikaci nových dodavatelů. Díky tomu dochází k vytváření užších a stabilnějších partnerských vztahů. Řízení dodavatelské základny je především v kompetenci nákupu.

Nákupní proces je charakteristický jak tokem materiálu, tak tokem dokumentů jemu korespondujících. Řízení nákupní dokumentace je velmi časově náročné, a proto ve většině společností je tento proces výrazně zjednodušen. Soubor nástrojů,

systemů a opatření, která vedou ke zvýšení efektivity při nákupních transakcích, jsou obecně definovány pojmem e-procurement. Společnosti využívají tyto nástroje a systémy ke zpracování nákupních dokumentů a k elektronickému přiřazování zakázek určeným dodavatelům. Mezi výhody elektronického přenosu nákupních dat se například dle Monczka a kol. (2015) řadí:

- zlepšení komunikace mezi všemi zúčastněnými stranami,
- eliminace papírování,
- zkrácení doby mezi rozpoznáním potřeby a vystavením objednávky,
- eliminace chybovosti,
- snížení času na zpracovávání nákupních dokumentů,
- více času na strategické aktivity přinášející přidanou hodnotu.

2.4 Fáze nákupního procesu

Tato podkapitola se věnuje teoretickému charakterizování podnikového nákupního procesu, s nímž je zapotřebí se seznámit před samotnou analýzou v kapitole 3. Dle odborné literatury obsahuje 6 základních fází tohoto procesu a jejich stručnou charakteristiku.

1) Zjištění problému a vznik potřeby

Dle Lukoszové (2004) a Monczka a kol. (2015) nákupní proces začíná v případě zjištění určitého nedostatku. V mnoha případech dochází ke zcela novým nákupním požadavkům, a proto je kladen důraz na vysokou míru kooperace s interními odděleními. Nákupní oblast v podniku je primárním subjektem získávání externích zdrojů, což vyžaduje již zmíněnou úzkou spolupráci. Ta je zprostředkovávána napříč odděleními marketingu, IT oblastí, finančním a technickým oddělením a dalšími. Problém tedy vzniká na základě interních nebo externích podnětů.

2) Základní informace a požadavky

Jednou z nejčastěji využívaných metod informování nákupu o vzniku potřeby je skrze nákupní zadání zpracované technickým týmem. Existuje však několik formulářů, typů a způsobů sdělení. A to jak telefonickým způsobem, slovně či skrze systémově generovaná oznámení.

Každý způsob by měl ale dle Monczka a kol. (2015) obsahovat veškeré náležitosti, mezi něž je řazeno:

- popis požadovaného produktu či služby,
- množství a datum dodání,
- odhadované jednotkové náklady,
- provozně nákladový účet,
- autorizovaný podpis.

Je taktéž možné se setkat s online systémem, jež spojuje uživatele s nákupem. Jedná se o interně navržený systém, který by měl usnadňovat spolupráci, komunikaci a šetřit čas a náklady společnosti v rámci sledování požadavků materiálu. Tento systém však může být v některých ohledech podobný e-mailové komunikaci. Přesto však vytváří určitou přidanou hodnotu. Menší nevýhodou využití takového přístupu naopak může být časové prodlení.

Lukoszová (2004) dále uvádí, že v této fázi může být nápomocen i samotný dodavatel, jež může žadatele seznámit s charakteristikou, vlastnostmi a technickými údaji svého produktu.

3) Hledání dodavatele

V tomto případě nastává okamžik vyhledávání potenciálních dodavatelů. Zásadním a zároveň největším úkolem nákupního oddělení je shromáždění podstatných informací o dodavateli. Lukoszová (2004) nadále dodává, jestliže se jedná o vyhledávání zcela nových dodavatelů, je tato aktivita časově náročnější. Na druhou stranu, i samotní dodavatelé se svými aktivitami snaží dostat do povědomí odběratelů a být součástí jejich dodavatelských seznamů.

4) Posouzení nabídek a jednání

Porovnání nabídek a jejich následné projednání jsou nejčastějšími metodami výběru konečného dodavatele. Nabídka je kupujícím poptána na základě jím zasláným požadavkem na vybraného dodavatele skrze formulář. Tento formulář obsahuje veškeré náležitosti k projednání. Řadí se mezi ně hlavně popis poptávaného produktu či služby, poptávané množství, měna, záruky, cena, platební podmínky, datum, místo a způsob dodání. Nákupčí může také určit závazný termín,

do kterého poptávání dodavatelé své nabídky musí odevzdat. Standardním jednáním nákupčího by ale mělo být vyžádání si nabídek alespoň od tří dodavatelů. Jakmile vypršel závazný termín odevzdání těchto nabídek, nákup určí nejvhodnějšího dodavatele, jenž disponuje nejnižší cenovou nabídkou a zároveň vyhovuje všem kritériím (Monczka a kol., 2015).

5) Schválení a objednávka

Po výběru dodavatele nákupčím dochází k jeho schválení prostřednictvím schvalovacího procesu v závislosti na organizační struktuře podniku. Vytvořením následné objednávky výběrové řízení ale stále není u konce.

Vystavující, jímž je nákupčí, dodavateli vytváří objednávku na základě předem projednaných a oběma stranami odsouhlasených podmínek. V zastaralých společnostech dodavatel obdrží papírovou objednávku, kterou podepíše a zpětně zašle. V těch novějších společnostech mají účelně vytvořené systémy a tyto kroky se tedy uskutečňují digitální formou. V současné době stále dochází k rozvoji databází, a tím se podniky čím dál tím více snaží využívat tuto bezpapírovou kancelář.

V některých případech nedochází k vytvoření objednávky, ale rámcové objednávky. Hlavní rozdíl mezi těmito zmíněnými je především v tom, že rámcová objednávka je typická svým opakujícím se nákupem stejných položek. Je smluvena na určité časové období a eliminuje tvorbu nových samostatných objednávek. Jakmile je vystavena rámcová objednávka, dochází pouze k rutinnímu objednávání produktů na základě prvotně projednaných podmínek.

6) Hodnocení nákupu i dodavatele

Lukoszová (2004) pojednává o tom, že závěrečné hodnocení výkonu dodavatele je ovlivněno několika přístupy a je rozděleno dle vlivů prostředí a dle vlivů organizace. Mezi vlivy prostředí řadí například technologické, ekonomické, právní a konkurenční faktory. A mezi vlivy organizace naopak způsoby komunikace, systémové faktory, podnikové cíle a další vlivy individuálního charakteru. Hodnocení dodavatelů dle Monczka a kol. (2015) je na základě výkonnostních kritérií, mezi která se řadí například schopnosti dodavatele plnit závazky, jejich minulou obchodní činnost,

kvalitu dodávek, spolehlivost, přístup, technické okolnosti, vývoj produktů a další. K tomuto hodnocení jsou využívány různé modely a výkonnostní schémata.

2.5 Digitalizace nákupního procesu

Neustálými inovacemi a nepřetržitým vývojem digitálních technologií v rámci dodavatelského řetězce se služby směrem k zákazníkům dostávají na jinou úroveň kvality. Součástí dodavatelských řetězců jsou značné kroky, mezi něž se řadí jak marketing, vývoj produktů, jejich nákup, nebo také výroba a distribuce. Digitalizace těchto kroků znamená shromáždění veškerých dat do elektronické podoby. Dle Langley a kol. (2021) tato data mohou tvořit jeden velký zdroj přístupný všem zúčastněným stranám, dodavatelům nevyjímaje. S ohledem na nákup se s tímto pojí několik výhod, mezi které lze zařadit jak usnadnění komunikace právě se svými partnery a vzájemnou spolupráci, tak pružnost reakce v obou směrech.

Gros a Grosová (2006, str. 125) o nákupu uvádí, že nákup s využitím elektronických sítí lze popsat jako *„využití virtuálního komunikačního prostředí, v němž si kupující vybírají pro ně nejvhodnější nabídku na výrobky a služby z těch, které dodavatelé v tomto prostředí umísťují a následně uskutečňují všechny obchodní operace související s jejich realizací.“* Pro zcela transparentní a zároveň rychlou komunikaci mezi nákupčím a dodavatelem zde slouží právě internetové stránky, souhrnně tzv. e-Business, jež lze umožnit na základě čtyř přístupů:

- skrze internetové stránky,
- skrze prodejní portály,
- skrze nákupní portály pro B2C obchod,
- skrze elektronické tržnice.

Každý z uvedených přístupů digitalizace přináší spoustu výhod, mezi něž lze dle těchto autorů zařadit například zkrácení nákupního procesu a času přenosu informací, snížení celkových nákladů, vysokou transparentnost celého nákupního procesu, eliminaci chyb lidského faktoru či evidenci a automatizaci. Nákup elektronického charakteru má také ale nevýhody. Tyto nevýhody spočívají ve vysokých nárocích na zaměstnance podniku. Především na jejich softwarových dovednostech, na jejich adaptaci na ne zcela tradiční způsob nákupu. Toto tradiční pojetí je právě založeno na osobních setkáních a také osobních jednáních. Je tedy

vyžadováno podnikat kroky k lepším rozhodovacím schopnostem v prostředí, kterého je součástí vyšší počet vyjednávačů.

Různé zdroje o elektronickém nákupu uvádí tento způsob nakupování jako kritický faktor úspěšnosti elektronického podnikání. Brandon-Jones (2017) jedná o faktorů, s jakou mírou informací z hlediska jejich obsahu, přesnosti a dostupnosti, včasnosti a také přiměřenosti, dochází k naplňování organizačních potřeb. Dalším z kritických faktorů, jež ovlivňuje postoj k elektronickému nákupu, může být míra integrovatelnosti informačních technologií a systémů do IT struktury podniku. Mezi otázky, které jsou třeba si zodpovědět před jejich samotnou implementací, například patří, zda vůbec dojde ke zlepšení podnikových procesů ve výsledné tvorbě objednávek.

Na systém elektronického zadávání zakázek lze pohlížet z několika pohledů, a to dle autora článku Hsin (2013) na základě těchto funkcí:

- e-návrh,
- e-zadávání,
- e-vyjednávání,
- e-hodnocení.

Zmíněný e-návrh se týká nastavení požadavků na elektronický nákupní systém, e-zadávání je označení pro proces výběru dodavatele prostřednictvím elektronického nákupního systému. E-vyjednávání se vztahuje k dohodě o zakázce, jež se taktéž provádí skrze elektronický nákupní systém. Výše uvedené e-hodnocení označuje konečnou fázi, ve které se shromažďují rozsáhlé informace o dodavatelích pro další hodnocení a transakce. Z tohoto pohledu může elektronické zadávání zakázek poskytovat strategickou funkci pro dodavatelský řetězec a zároveň může přispět k jeho výkonnosti.

Proces e-aukce

Díky zmiňované rostoucí digitalizaci také dochází ke zvyšování využití elektronických výběrových řízení. Tato výběrová řízení se nazývají e-aukce, popřípadě zpětná aukce. Monczka a kol. (2015) ve své odborné publikaci uvádí, že fungují na principu předchozího výběru dodavatelů, jež se mají v určitý čas na webové stránce stát účastníky cenového vyjednávání za účelem uzavření

obchodu. Přízvisko zpětná mají z toho důvodu, že fungují stejně jako aukce, ale opačným způsobem. Dochází totiž k cenovému snižování.

Toto cenové vyjednávání kolikrát může dopadnout opravdu výhodně, jelikož dodavatelé navzájem vidí vlastní cenovou pozici a s cílem zakázku získat svou cenovou nabídku dle svých možností snižují až na minimum.

Kaplan a Zrník (2007) jsou ve shodě s Monczka a kol. (2015) v takovém tvrzení, že e-aukce jsou novodobou, a zároveň se mohou stát důležitou, součástí nákupu. V kompetenci nákupního oddělení je nominování onoho správného dodavatele, jelikož jeho výběr může podstatně ovlivnit chod společnosti, a to jak velmi pozitivním způsobem, tak ale také tím negativním. Jestliže je tato aktivita provedena kvalitně, v konečném důsledku může ušetřit mnoho času a financí.

Dále zmiňují, že e-aukce jsou reakcí na moderní technologie a mohou se stát určitým trendem. Další z výhod může být samotné výběrové řízení, které lze jen těžko e-aukcí ovlivnit. Je tedy více transparentní pro všechny strany, a to vede ke zvýšení kvality v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce. Naopak se může ale zdát, že se vytrácí lidská stránka tohoto partnerského vztahu. Nákupní proces obsahuje několik interakcí se svými partnery, proto se doporučuje tyto e-aukce podnikat pouze v rámci cenového vyjednávání. Jsou totiž přesnější a výkonnější.

Pánové Kaplan a Zrník (2007) tvrdí, že pro komunikaci mezi zúčastněnými jsou tyto softwarové aukční systémy již vybaveny chatovacími okénky nebo diskusním prostorem pro následnou dokladovost jednání. Rychlostí vývoje je možné do budoucna počítat s rozšířením na hlasový či video záznam. Pro ostatní případy vzájemné interakce je samozřejmá možnost účasti osobního setkání nebo jiné formy komunikace.

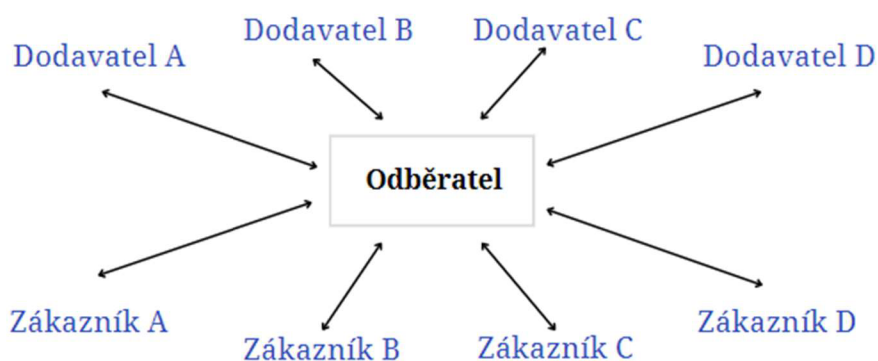
EDI systém

Taktéž je třeba zmínit systém EDI neboli Electronic Data Interchange, který koresponduje s výše uvedenými digitálními technologiemi a celkově s novodobým vývojem společnosti. Jedná se totiž o výměnu obchodních a jiných dokumentů či informací mezi dvěma nezávislými subjekty elektronickým způsobem. Jde o součást tzv. e-businessu. Stejně tak rychle jako se vyvíjí podmínky na trhu, vyvíjí se i elektronické systémy. Aby podniky minimalizovaly administrativní procesy,

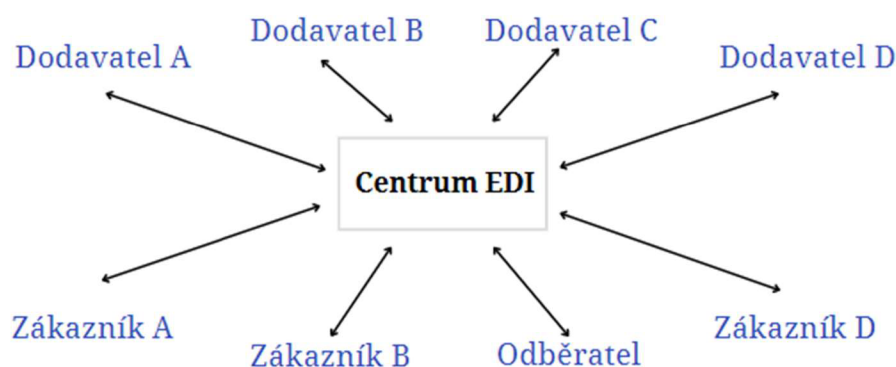
udržovaly kontakt se svými partnery a taktéž maximalizovaly své zisky, musí se těmto neustále měnícím se podmínkám přizpůsobit. EDI systém může být jednou z možností, jak této situaci úspěšně čelit.

Na jeho základě totiž dochází k elektronické výměně dat, jako jsou dle Quayle (2006) například faktury, objednávky či dodací listy z jednoho aplikačního systému do druhého s vysokou eliminací lidského zásahu. Může tedy představovat jistou konkurenční výhodu. Mezi jeho silné stránky lze zařadit především úsporu nákladů, automatizaci procesů, zvýšení efektivity a zdokonalení interních procesů. Přináší efektivnost v celém dodavatelském řetězci, což se může promítnout právě do nákupních a logistických aktivit podniku.

Nenadál (2006) ve své publikaci ilustruje tuto situaci pomocí následujících schémat. Jedno z nich zobrazuje na základě tradičního řešení komunikace a druhé naopak s využitím komunikace EDI. Tato schémata zobrazuje Obr.4.



a) Tradiční řešení komunikace



b) Komunikace prostřednictvím EDI

Zdroj: (Nenadál, 2006, str. 222)

Obr. 4 Schémata tradiční a EDI komunikace

U obou z výše uvedených schémat jsou znázorněny šipky, které představují oboustranný tok informací. Obr. 4 a) představuje tradiční formu komunikace, kde dochází k individuálnímu komunikování dodavatele se zákazníky na základě dvoustranného spojení. I přesto tento způsob může probíhat skrze různé digitální komunikační prostředky. Obr. 4 b) naopak znázorňuje spojení se systémem EDI, který podniku přináší přidanou hodnotu tím, že EDI disponuje on-line režimem. Dokáže tedy veškeré obchodní partnery, kteří mají zájem na účasti, a zároveň jsou vybaveni vhodnými technologiemi, vzájemně propojit.

Přestože s pořízením a implementací takového systému jsou spojeny vyšší pořizovací náklady, jeho poskytovatelé tvrdí, že v případě EDI komunikace může podnik ušetřit až 25 % nákladů. Oproti tradiční komunikaci dochází jak k vyšší kvalitě sdílených informací, tak k větší spolehlivosti přenášených dat.

Informační portál EDIZone (2021) zmiňuje, že EDI se nerozšířilo pouze v segmentech farmacie či automotive, ale poslední dobou se začínají na tento systém adaptovat i menší dodavatele, a tudíž i celý trh. Přestože je počáteční investice na technické vybavení poměrně nákladná, menším podnikům dobře slouží i zcela jednoduché webové EDI rozhraní.

Podobné tvrzení zmiňuje i pan Reichel (2021), expert na EDI systém ze společnosti GRiT. Uvádí, že počet podniků využívající systému EDI rapidně stoupá. Nejedná se pouze o velké podniky, kde je přínos samozřejmostí, ale toto tvrzení taktéž platí právě už i pro podniky menšího charakteru. Cíl je zde naprosto totožný. Jedná se o vzájemné zefektivnění komunikace a zároveň bytí součástí novodobého trendu.

Pan Reichl (2016) ve svém článku o motivech zavádění EDI nadále uvádí některé z jeho výhod. Mezi tyto podnikové výhody právě řadí např. cenovou úsporu, zamezení chybovosti, rychlost datového přenosu, bezpečnost či soulad s legislativou, nebo také návaznost na další doklady a podnikové služby.

3 Analýza komunikace s partnery nákupního oddělení ve vybrané společnosti

Tato kapitola praktické části bakalářské práce je primárně zaměřena na analýzu nákupního procesu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. s ohledem na elektronickou komunikaci s obchodními partnery. Praktická část je založena na vlastní zkušenosti autorky čerpané především z povinné i nepovinné stáže na oddělení Nákupu služeb a logistických potřeb, konkrétně po nové restrukturalizaci na oddělení Nákupu industriálních služeb a logistiky. Práce je zároveň založena na informacích z interních zdrojů. Obsahem je i krátké představení společnosti a interního rozdělení na jednotlivá oddělení či podoblasti. Dále je také rozebráno několik specifických typů nákupního procesu z průmyslové praxe zmíněné společnosti.

Nedílnou součástí práce je taktéž náhled do dodavatelsko-odběratelského prostředí GPS (Group Procurement Suite) při strategickém vyjednávání v rámci cenového jednání procesu ATM (A-Teile Management). Díky možnosti účasti na interních workshopech, je zde rozebrána komunikace s dodavateli v rámci cenového jednání procesu CTM (C-Teile Management), jehož zajímavou součástí je Negobot.

3.1 Oddělení nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. patří mezi společnosti, jež se řadí mezi nejdéle fungující. Její historie sahá již do roku 1895, jež je významným díky položení základních pilířů této internacionální firmy. Největší podíl na tom má právě dvojice mužů, a to Václav Laurin a Václav Klement. Hlavní podnikatelskou činností je především vývoj, výroba a samotný prodej automobilů a jejich komponentů. Dále také příslušenství a poskytovaný servis. Společnost ŠKODA AUTO se řadí mezi jedny z leaderů celého automobilového průmyslu, jelikož je již přes 30 let součástí koncernu Volkswagen. Její nabídka je tvořena více než 10 modelovými řadami. Hlavní sídlo společnosti se nachází v Mladé Boleslavi, kde lze také nalézt hlavní výrobní závod. Další z nich lze najít ve Vrchlabí či v Kvasinách. Mezi země, které disponují výrobními závody, se řadí taktéž Čína, Rusko, Indie, Slovensko nebo Ukrajina (Výroční zpráva ŠA, 2022).

Na podzim v roce 2022 ŠKODA AUTO přišla s novinkou, společně s představením nové designové studie Vision 7S, svého designového jazyka a firemní identity.

Dle Obr. 5 si lze povšimnout, že okřídlený šíp ve znaku společnosti zůstává nadále. Nelze jej už ale najít ve 3D formátu. Jedná se o změnu reagující na vyšší úroveň s ohledem na digitalizaci komunikace.

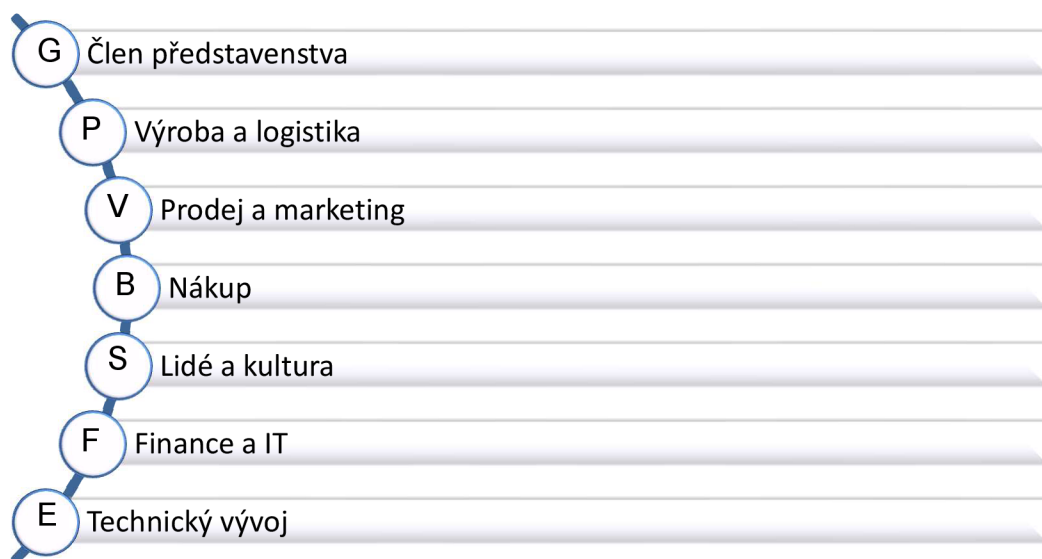
Nápis automobilky prošel taktéž menšími úpravami. Háček nad S je jemně integrován do samotného písmena S proto, aby do budoucna docházelo spolu s novým barevným rozlišením k lepší identifikaci a rozpoznatelnosti značky i v zemích, kde diakritická znaménka nejsou součástí jazykového fonu. Měl by symbolizovat éru elektromobility, ekologie, udržitelnosti a digitalizace. Vývojem neprošlo pouze logo a barvy, ale taktéž i pravidla, jež je zapotřebí brát v potaz v případě práce s grafikou nebo uváděním samotné značky (ŠKODA Mobil, 2022).



Zdroj: (ŠKODA Storyboard, 2022)

Obr. 5 Vývoj loga ŠKODA a.s.

Společnost je také typická svou organizační strukturou. Vyjadřuje vazby mezi jednotlivými organizačními jednotkami (OJ), mezi které se řadí následující oblasti:



Zdroj: vlastní zpracování dle (Interní materiály ŠA, 2022)

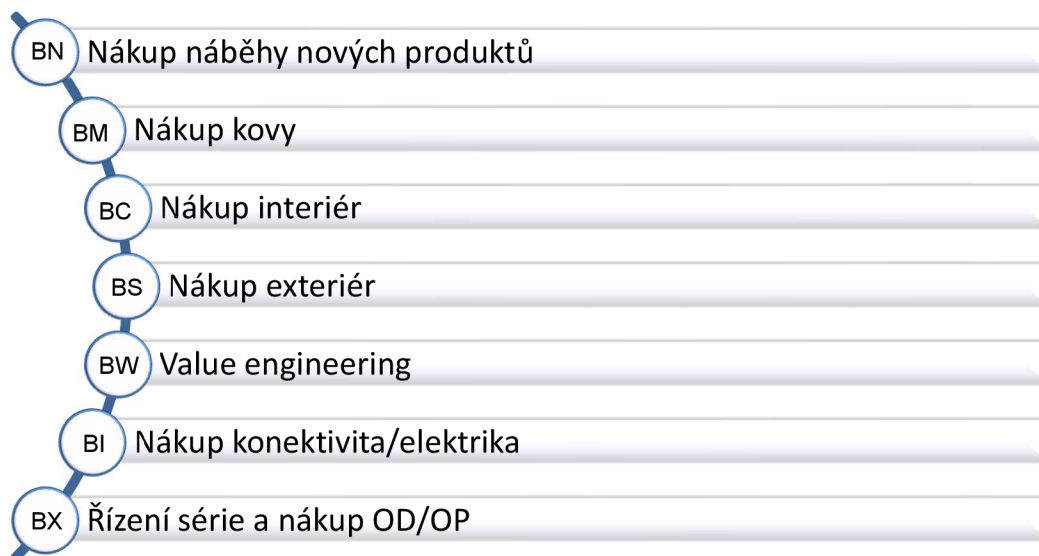
Obr. 6 Podnikové oblasti společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Nákup je označen písmenem B, a to z německého slova Beschaffung. Jedná se o centralizovanou formu nákupního rozdělení. To znamená, že veškeré nákupní požadavky má na starosti jeden útvar. Jak bylo již uvedeno v teoretické části, konkrétně v kapitole 2.2, praktického hlediska tento způsob centralizace přináší nemálo benefitů.

V kompetenci nákupního oddělení je zajištění materiálu, jak režijního, tak i výrobního, průmyslových služeb a dalších investic. Mezi jeho klíčové kompetence se řadí:

- snižování nákladů společnosti,
- analýza trhu dodavatelů,
- analýza vývoje cen,
- synergie v rámci koncernu,
- vhodný výběr dodavatelů,
- tvorba a správa objednávek,
- komunikace a vyjednávání s dodavateli,
- smluvní zajišťování dodávek,
- prezentace a jednání na celokoncernové úrovni.

Z interního hlediska se nákup dále dělí na dvě rozdílné oblasti, na nákup výrobní a nákup všeobecný. Rozdělení výrobního nákupu, jehož charakteristikou je nákup dílů související přímo s vozidlem, charakterizuje Obr. 7.



Zdroj: vlastní zpracování dle (Interní materiály ŠA, 2022)

Obr. 7 Rozdělení oblastí výrobního nákupu

Nákup všeobecný, kterému je především věnována tato práce, je označen písmeny BA. Hraje roli ve všech nákupních záležitostech, které nesouvisí přímo s výrobou vozů. Je tedy zejména typickým pro nákup investičních celků, náhradních dílů pro různé stroje a specifická zařízení a dále také pro nákup služeb, marketingu či ostatních věcí nevýrobních vlastností.

Stejně jako nákup výrobní, všeobecný se nadále dělí na samostatná oddělení dle toho, za jakou komoditu nese odpovědnost. Pro lepší představu struktury oblasti všeobecného nákupu slouží Příloha 1.

V naprostém čele za nákup stojí člen představenstva, označován písmenkem B. Jemu podřízený je vedoucí za všeobecný nákup, jež je označován jako BA. Dále jsou jednotlivá pododdělení rozdělena dle jednotlivých komodit. Toto rozdělení charakterizuje Obr. 8.



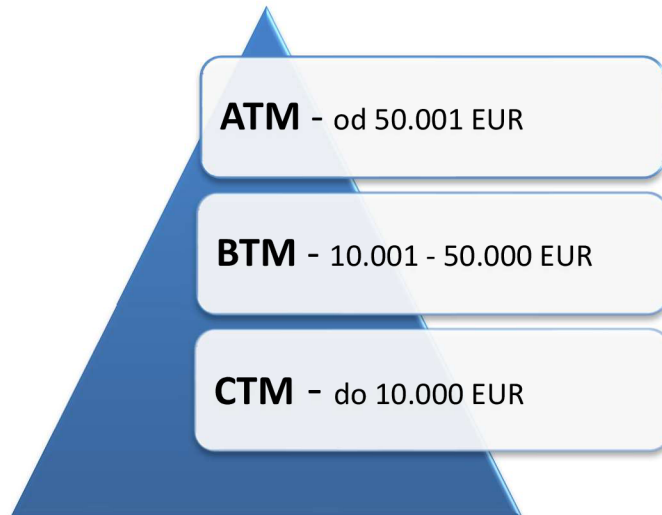
Zdroj: vlastní zpracování dle (Interní materiály ŠA, 2022)

Obr. 8 Pododdělení všeobecného nákupu

Praktická část této bakalářské práce je zaměřena především na nákupní procesy v kompetenci útvaru BAD/1 – Nákup industriálních služeb a logistiky.

3.2 Proces nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.

Nákupní proces ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je rozdělen dle hodnotové hranice na tři základní kategorie. Jedná se o ATM, BTM a CTM procesy dle Obr. 9.



Zdroj: vlastní zpracování dle (Interní materiály ŠA, 2022)

Obr. 9 Rozdělení nákupních procesů s ohledem na výši nákupního případu

ATM (A-Teile Management)

Nákupní proces ATM je charakteristický finanční hranicí pro případy vyšší než 50.000 EUR. Probíhá standardní výběrová řízení, při nichž nákupčí komunikuje s obchodními partnery a odbornými útvary. Výsledkem takového typu výběrových řízení je objednávka nebo také smlouva.

BTM (B-Teile Management)

V případě BTM procesu se jedná o případy v hodnotě 10.001 – 49.999 EUR. Do tohoto procesu vstupuje i nákupčí, avšak cenové nabídky jsou zajištěny odbornou oblastí. Komunikace probíhá napříč dodavateli, nákupčími a odbornými útvary. Výsledkem celkového jednání je samostatná objednávka.

CTM (C-Teile Management)

Hodnotová hranice případů nepřesahuje výši 10.000 EUR. V tomto okamžiku dochází ke zpracování několika menších požadavků zároveň, jež nepodléhají schvalování. Poté je objednávka v elektronické podobě skrze systém oHUB zasílána k dodavateli. Ten ji může jak přijmout, tak ale také odmítnout. Komunikace je v tomto ohledu s dodavateli řešena tedy převážně systémově.

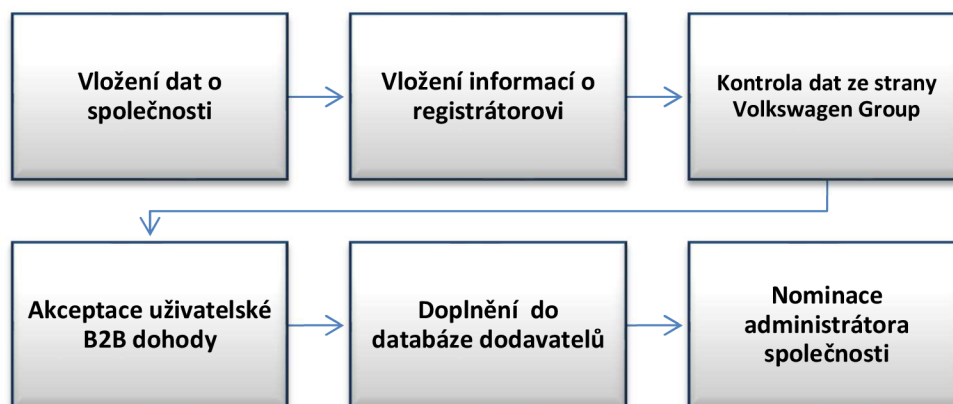
3.3 Komunikace nákupního oddělení s partnery

Nedílnou součástí pro téměř veškerou komunikaci mezi oddělením všeobecného nákupu a obchodními partnery jsou digitální platformy. Jednotlivé platformy jsou blíže rozebrány v rámci této kapitoly.

Největší roli v oblasti komunikace hraje platforma společnosti Volkswagen. Přesněji označená jako **ONE.KBP** nebo ONE. Konzern Business Plattform. Jedná se o portál, jež je určen nákupním procesům po celém světě v rámci koncernu VW. Jeho primárním účelem je zkvalitnění a zlepšení dodavatelských procesů. Zároveň se ale snaží o jejich posun v rámci úrovně kvality. Tato dynamická platforma byla založena v roce 2003 a díky jejímu zavedení lze zvýšit efektivitu spolupráce, zlepšovat komunikační a interakční procesy, zvyšovat celkovou transparentnost a v neposlední řadě také konkurenceschopnost všech zúčastněných stran.

ONE.KBP je neustále optimalizována z důvodu co nejefektivnější spolupráce mezi samotnými obchodními partnery a koncernem VW, jež je ŠKODA AUTO a.s. součástí. Pro to, aby komunikace mohla určitým způsobem probíhat, je zapotřebí být součástí zmiňovaného portálu. Na základě registrace partnera dojde k zapsání společnosti a ostatních nedílných informací o registrátorovi. V tomto případě je obchodnímu partnerovi přiděleno tzv. D-U-N-S (Data Universal Numbering System) číslo. Jedná se o celosvětový systém od společnosti Dun & Bradstreet (D&B) sdružující největší B2B databázi. Hovoříme o standardu devíti-místného identifikačního čísla, které je zcela základní pro budoucí spolupráci (VWGroup, 2022).

Samotný proces registrace partnera do portálu se stává ze šesti zcela základních kroků dle Obr. 10.



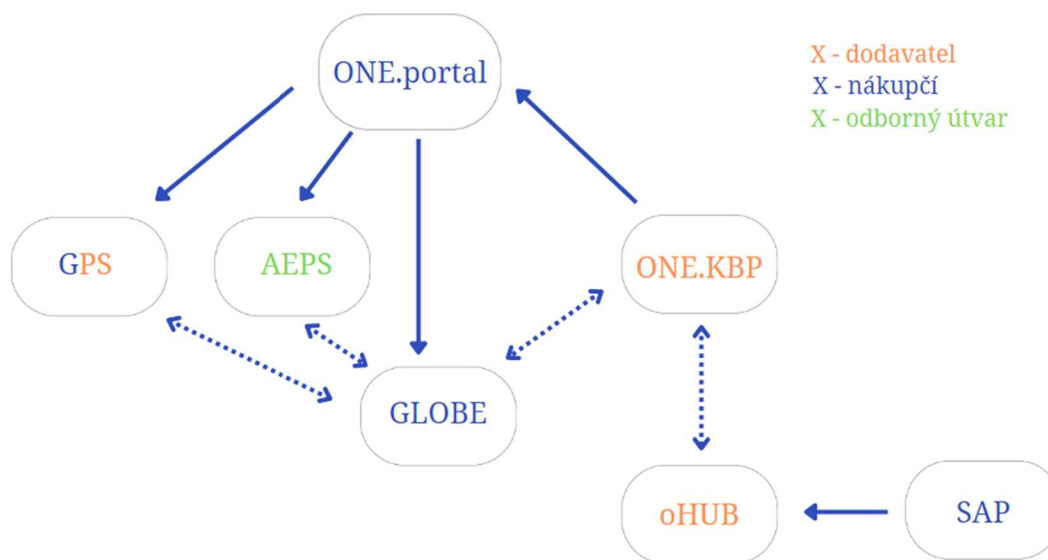
Zdroj: vlastní zpracování dle (VWGroup, 2022)

Obr. 10 Základní kroky v rámci registrace do portálu ONE.KBP

V případě přidělení D-U-N-S čísla a úspěšně dokončené registrace je obchodní partner schopen interakce nejen s nákupním oddělením, ale s celým koncernem. Je tedy možné jej zařadit do nákupního procesu vybraného podniku, včetně rozeslání poptávek, cenového jednání, či do procesu objednávání. Je zcela významné registraci na tuto platformu provést korektně. Aby komunikace probíhala bez problému, dodavatelé si pro budoucí možnost spolupráce musí určit své role. Jakmile k tomuto korektnímu zapsání a určení rolí nedojde, v některých případech nelze s nákupem komunikovat. A to v případech účasti na cenovém vyjednávání skrze platformu GPS (Group Procurement Suite), nebo dokonce již z počátku v kroku zaslání dodavatelské nabídky.

Na základě koncernového portálu ONE.KBP má ŠA přístup na platformu ONE.portal, jež sdružuje několik dalších systémů, které mezi sebou vzájemně komunikují. Tyto vazby a interakce mezi jednotlivými systémy využívané v rámci nákupního oddělení, kterým se věnuje tato práce, znázorňuje uvedené schéma na Obr. 11, který je barevně rozlišen dle jeho přístupů. Do některých systémů mají přístup pouze nákupčí, do některých naopak pouze dodavatelé. Roli zde hraje

i odborný útvar. Jednotlivé šipky totiž znázorňují vzájemný tok dokumentů, dat a informací.



Zdroj: vlastní zpracování autorkou práce (2022)

Obr. 11 Systémy nákupního oddělení a jejich vzájemné vazby

Obr. 11 vysvětluje, že v rámci společnosti ŠKODA AUTO a.s. je hlavní komunikace s dodavateli vedena skrze portál nazývaný Globe. Globe je systémem plánování, řízení a kontroly nákupních procesů s cílem snížení ceny a zlepšení kvality poptávaných komodit. Je podpůrným portálem především pro nákupčí, díky němuž lze poptávat, nabízet, vyjednávat nebo také hodnotit či výsledně dodavatele nominovat. Je tedy součástí všech kroků výše uvedeného nákupního procesu. Pro komunikaci s partnery nákupčí disponují tímto Globe prostředím, kdežto dodavatelé veškeré interakce uplatňují v rámci portálu ONE.KBP nebo taktéž systému oHUB, jež slouží pouze dodavatelské straně na činnosti týkající se objednávky (přijetí nebo její zamítnutí) vytvořené nákupčím v SAP. Uvedené šipky naopak znázorňují veškerý informační tok mezi jednotlivými systémy. Dochází tedy buď k jednostrannému informačnímu toku, nebo k výměně oboustranné.

3.4 Komunikace s partnery dle nákupního procesu

Následující podkapitola se věnuje problematice vzájemné komunikace oddělení všeobecného nákupu s partnery. Je zde především brán zřetel na rozdílnost nákupních procesů, jak bylo již výše všeobecně uvedeno v kapitole 3.2. Podkapitola se tedy soustředí na komunikaci v rámci nákupu ATM, BTM a CTM.

Komunikace v rámci nákupu ATM

Jak bylo již zmíněno v kapitole 3.2, ATM proces je charakteristický pro obchodní případy v hodnotě 50.000 EUR a výše. V tomto okamžiku hrají velkou roli nákupčí a jejich vyjednávací schopnosti a dovednosti v oblasti partnersko-dodavatelských vztahů.

Kooperace je zde vyžadována taktéž s odbornými útvary. Právě toto oddělení žádá nákup o obstarání potřebné komodity. V případě nákupu robotických palet se jedná o oddělení Plánování logistiky, naopak třeba v případě nákupu odstavných ploch je za tuto činnost odpovědné oddělení Plánování logistických ploch.

1) Vznik potřeby a specifikace požadavku

Prvním impulsem je vznik potřeby. Odborné útvary společnosti využívají systém AEPS, viz Obr. 11, který právě slouží k podpoře přípravy a bližšímu specifikování požadavku směrem k nákupu. Blíže jej specifikují skrze tzv. **Technické zadání**. Jedná se o dokument, který zahrnuje bližší požadavky nakupovaného předmětu či služby, technické parametry, podmínky dodání, termínový plán dodávání, dále také místo dodání či poskytnutí služby, popřípadě další požadavky v rámci kompetentnosti a certifikace budoucího dodavatele. S ohledem na nakupovanou komoditu se technické zadání může ale nepatrně lišit.

2) Rozeslání poptávky

Jakmile nákup disponuje Technickým zadáním, které obdrží překlopením dat z AEPS do Globe, stanovuje si seznam potenciálních dodavatelů, tzv. „*bieterliste*“, který musí být schválen vedoucím každého nákupčího. Ve většině případů je tento seznam dodavatelů pro určitou kategorii komodity již standardní a nemusí tak tedy docházet ke schválení nově vytvořeného. Jakmile je seznam dodavatelů připraven, v tomto okamžiku již nákupčí může rozesílat poptávku skrze systém Globe k jednotlivým dodavatelským společnostem, kteří ji obdrží na své dodavatelském portále ONE.KBP, a komunikace v této fázi probíhá už pouze ve vztahu nákupčích s dodavateli. U případů v hodnotě nad 50.000 EUR poptávka probíhá čistě elektronickým způsobem.

3) Odevzdání nabídky a její technické vyhodnocení

Je taktéž zapotřebí systémově nastavit termín pro zpětné odevzdání nabídek. Jakmile je tento časový termín překročen, dodavatel již svou nabídku nemůže na portál Globe zpětně nahrát. Pak je tedy na nákupčích, aby zjistili důvod neodevzdání nabídek a popřípadě portál opětovně zpřístupnili (jen ve výjimečných případech týkajících se především v případě podložených technických problémů).

Jestliže je nabídka součástí Globe, v tomto okamžiku dochází k zaslání partnerských nabídek na technické vyhodnocení, opět na odborný útvar. Technická zkouška zahrnuje jednání odborného útvaru s dodavatelem v rámci technických specifikací a důležitých kritérií, jež jsou součástí Technického zadání. Toto technické vyhodnocení včetně technického jednání probíhá především přes výše zmiňovanou platformu odborného útvaru AEPS. Celkovým výsledkem odborného vyhodnocení je **Návrh zadání**, tzv. „*Vergabevorschlag*“. Jeho povinnou součástí je vyhodnocení nabídek a zároveň odůvodnění, proč někteří dodavatelé jsou označeni jako technicky nevyhovující. Důvodů může být hned několik, a to jak technologické nesrovnalosti, tak termínové či kapacitní problémy.

Poté přichází na řadu vystavení **ON**, tzv. Objednacího návrhu, v nejnižší nabízené a zároveň technicky vyhovující hodnotě. Objednací návrh je dokumentem, který uplatňuje právo na schválení objemu finančních prostředků vztahujícího se k nakupované komoditě. ON musí projít několikastupňovým schválením a teprve poté může dojít ke strategickému vyjednávání a komunikaci s obchodními partnery. Pro stanovení nákupní strategie nákupčímu napomůže vytvoření funkčního srovnání. Jedná se o celokoncernové porovnání cen, které je u případů v hodnotě vyšší než 250.000 EUR povinné.

4) Cenové vyjednávání

Dále přichází na řadu samotná komunikace v rámci cenového vyjednávání na základě zaslanych a již technicky vyhodnocených nabídek. Vyjednávací strategie nákupčího rozdělujeme na několik druhů obchodní komunikace. Řadíme mezi ně jak jednání osobní, telefonická, tak elektronická jednání, která se ještě následně dělí dle specifčnosti případu. Toto dělení charakterizuje Obr. 12.



Zdroj: vlastní zpracování dle (Interní materiály ŠA, 2022)

Obr. 12 Způsoby komunikace s dodavateli v rámci cenového vyjednávání

Osobní jednání

Osobní jednání je charakteristické sjednáním osobní schůzky, během níž je dle procesů nutná přítomnost alespoň zástupců ŠA. V rámci tohoto setkání dochází k projednání důležitých parametrů, jež jsou předmětem výběrového řízení. Jsou zde řazeny především „targetové ceny“, záruka a platební podmínky, místo dodání a další. Výsledkem jednání je elektronický jednací protokol, který by měl být ze strany dodavatele na základě jednání potvrzen.

Telefonická komunikace

Telefonická komunikace je založena na projednání jednotlivých aspektů poptávané komodity. Opět je ale zapotřebí, aby výsledkem jednání byl dodavatelem potvrzen jednací protokol, jež je partnerovi zasílán skrze e-mailovou komunikaci.

Elektronická komunikace

Z hlediska elektronické komunikace s obchodními partnery se rozlišuje několik způsobů jednání. Jeden z nich je právě skrze koncernový portál **Globe**, díky němuž lze jednat přímo přes jednací protokol v něm vytvořený. Díky automatickému překlopení základních údajů od odborného útvaru z AEPS do Globe již na začátku případu, nákupčí tak snadno nalezne veškeré interní dokumenty na jednom místě.

Nalezne zde jak odkaz na ON, tak samotný Návrh zadání, dále také Technické zadání a nabídky dodavatelů případně i s detailními cenovými rozpady. Může tedy vytvořit jednacích protokol mnohem snáze. Součástí takového protokolu jsou již předem vyplněny některé informace automaticky, například číslo nabídky, specifické označení případu, kontakt na nákupčího a kontakt jednatele na dodavatelské straně. Nedílnou součástí je také eClass.

eClass je koncernové číselné označení kategorie, do které jednotlivé komodity spadají. Každý nákupčí má v kompetenci určité množství eClassů, na jejichž základě mu jsou přiřazována vystavená ON a obchodní případy. Jednacích protokol dále obsahuje záruční podmínky, závazné termíny dodání, ale především primárně cílovou hodnotu, za kterou by byl nákup komodity pro nákupní oddělení optimální. Jestliže je ve výběrovém řízení vysoký počet zájemců, tato některá automaticky předvyplněná pole nákupčímu ušetří spoustu času při přípravě jednacích protokolu.

Další formou elektronické komunikace všeobecného nákupu s dodavatelem v rámci procesu ATM je strategické **GPS on-line jednání**. Jedná se o specifický způsob vyjednávání skrze ONE.KBP platformu, při němž se parametry obchodního případu překlopí ze systému Globe do GPS on-line, kde se nadále mohou nastavit podrobnější kritéria jednání. Tento způsob jednání je uplatňován pouze v určitých případech nákupní strategie. Ne vždy může být zmiňované jednání vhodné pro nakupovanou komoditu.

Začátek vyjednávání spočívá v klasickém přihlášení dodavatele na koncernovou platformu ONE.KBP a přes záložku Aplikace se dostane na stránky GPS. V Centru úkolů nalezne svou pozvánku, která obsahuje přímý odkaz k jednání.

Jednání GPS se na jednu nabídku může zúčastnit pouze jedna osoba daného dodavatele, a to na základě svého ID čísla a přihlašovacích hesel, v rámci dodavatelského čísla DUNS. V případě, že se z nějakého důvodu obchodní partner nemůže jednání zúčastnit, může za sebe buď vybrat zástupce, nebo pokud nemůže potvrdit účast pouze na některých z jednání, je možné svou účast delegovat, aniž by zástupce jmenoval. Zástupci mohou být jmenováni na určité období a mají stejná práva jako původní účastníci, tzn., že mohou podávat nabídky. Veškerou komunikaci je možné zobrazit v poštovní schránce dodavatele prostřednictvím ONE.KBP.

Pokud by dodavatel chtěl on-line jednání zobrazit, má na výběr z několika možností, které zobrazuje Příloha 2. Veškerá jednání má buď zobrazena na své úvodní stránce v **Kalendáři**, nebo se může dostat na jednání skrze záložku **Události**, popřípadě využije zástupný symbol pro **Aktuální akce**.

V případě, že chce ale přistoupit k jednání rovnou, musí přijmout dohodu, že souhlasí se zásadami a pravidly jednání. Bez tohoto potvrzení by se jednání účastnit nemohl. Jakmile obchodní partner přistoupí k jednání, dostane se na Hlavní stránku, která obsahuje nejdůležitější všeobecné informace týkající se celého jednání a celkový přehled nastavení kritérií. Jak jméno, materiály, interní název, dobu trvání, datum zahájení s předběžným ukončením, měnu, stav jednání, způsob jednání, anebo také vyobrazení zpětné vazby, jež poté zobrazuje aktuální informace dle jeho průběhu.

Jestliže dodavatel chce svou nabídku odevzdat, provádí příhozy k určitým položkám. Svou pozici v jednání může sledovat díky aktualizované Zpětné vazbě, jež znázorňuje srovnání nabídek s konkurenty. Nabídky ostatních firem nejsou viditelné, ale lze svou pozici kontrolovat postavením nabídky na základě pořadí mezi nabízejícími, na základě barevného semaforu, viz Obr. 13, popřípadě se zobrazuje nejlepší nabídka za položku. Zelenou barvu má semafor v takovém případě, kdy je položka umístěna v přední části pole účastníků, červená naopak signalizuje umístění na jeho konci.

Feedback		
Filter entries		
Demo 2		
Total Price Category		1
1.1 Pos 1		
Price		1
Total price		1
1.2 Pos 2		
Price	13.51%	3
Total price	13.51%	3
1.3 Pos 3		
Price		1
Total price		1

Zdroj: (Interní materiály ŠA, 2022)

Obr. 13 Zpětná vazba dodavatele v rámci jednání GPS

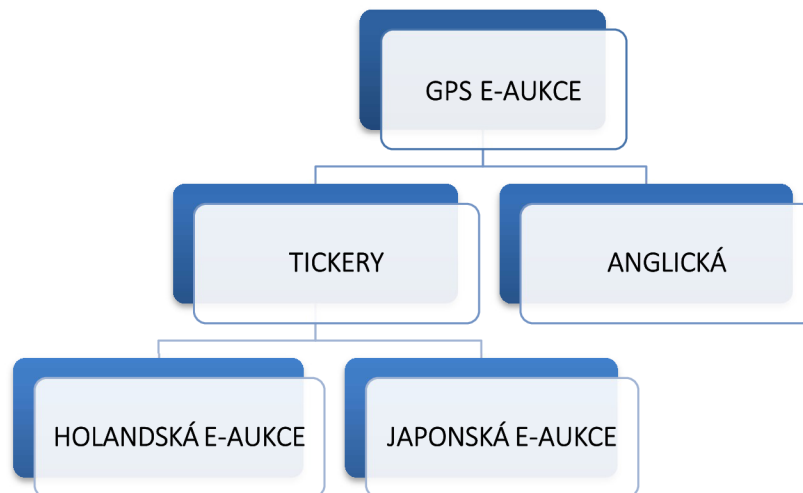
Na Obr. 13 je možné si povšimnout nastaveného kritéria během jednání skrze GPS platformu. Trofej a barevné označení zaujímá první pořadí u položky. Uvedená procenta naopak zastupují rozdíl od nejlepší položky. Dodavatelé tak snadno vědí, zda ve výběrovém řízení mají nadále šanci uspět.

V rámci jednání nákupčích je možné komunikovat s obchodními partnery taktéž skrze chatovací pole. Tímto způsobem nákupčí oznamuje přerušení, popřípadě ukončení celého jednání. Zprávu skrze chat může zaslat jak jednomu, tak více dodavatelům zároveň. V případě prodloužení se změní pouze digitální hodiny ve Zpětné vazbě. Zpětná vazba hraje užitečnou roli jak pro prostředí dodavatele, tak pro prostředí nákupčích. Součástí náhledu pro nákupčí je v průběhu času i grafické znázornění srovnání konkurentů. Jestliže je jednání již ukončeno, nelze odevzdávat žádné nabídky. V tomto okamžiku se automaticky stahuje report zpět z GPS systému do systému Globe, který zobrazuje celkový historický průběh jednání dodavatele s výsledky. Toto tvrzení platí jak pro dodavatele na ONE.KBP, tak ale také pro nákupčí. Data po jednání se automaticky v Globe zaktualizují. Jelikož je jednání dokumentováno v rámci GPS, není zapotřebí mít potvrzený jednací protokol. Neplatí však, pokud se jedná o finální jednání a je třeba si cenu včetně dalších podmínek jednání odsouhlasit.

Součástí celkového nastavení GPS jsou i režimy jednání, která určují stanovená pravidla pro specifické varianty. Jsou mezi ně řazena e-jednání, chcete-li e-aukce, jako jsou holandská aukce či aukce japonská, tzv. **tickery**, a **aukce anglická**. Tato e-jednání výrazně nákupčímu ušetří čas, jelikož je možné projednávat s více účastníky výběrového řízení zároveň.

Anglická aukce je dle projednávání rozdělena na tři kategorie. Mohou se projednávat poptávané položky, poptávané i nabízené položky nebo může dojít k nabídce šrotu.

Celkové rozdělení e-aukcí charakterizuje Obr. 14. Jsou typickými pro konečná jednání, kde ve výběrovém řízení zbývá již menší počet dodavatelů.



Zdroj: (Interní materiály ŠA, 2022)

Obr. 14 Klasifikace e-aukcí

Aukce **holandská** je typická směrem zdola nahoru. Dělí se na dvě varianty, a to dle strategie nákupčího. O holandském typu jednání se hovoří tehdy, jestliže v předem stanoveném časovém intervalu nabízenou cenu potvrzuje jedna firma. Aukce je tedy uzavřena po uplynutí předem stanoveného časového okamžiku na krok. Jedná se o kritérium nastavující minimální a maximální hodnotu odhozu, aby nedocházelo k odhazování po jednotlivých korunách.

Pro aukci **japonskou** je naopak typický směr shora dolů. Aby se dodavatel dostal s nabízenou cenou níže, každým krokem cenu musí potvrdit. Podobně jako aukce holandská, japonská končí tehdy, kdy dodavatel hraje tak dlouho, dokud to jeho strategie společnosti dovolí. Na základě potvrzení se dodavatel dostává do dalšího kroku aukce. Jestliže již nižší hodnotu nabídnout nemůže, e-aukce je tímto ukončena.

Jakmile je cenové jednání zcela dokončeno, obecně je jeho výsledkem elektronický jednací protokol. V případě jednání skrze GPS on-line, výsledkem je dokumentace shrnující historii tohoto jednání, která je zpětně nahrána do systému Globe. Na základě vítězné ceny a všech podkladových materiálů je tedy rozhodnuto, který z dodavatelů je nominován vítězem výběrového řízení.

5) Schvalovací grémium

V tomto okamžiku dochází ke schválení případu příslušným koordinátorem, popřípadě schvalovacím grémiem, jež charakterizuje Tab. 2.

Tab. 2 Typ schvalování dle hodnoty případu

Hodnota kontraktu	Typ schválení	Schvalovatel
10.000 - 50.000 EUR	BTM	BTM nákupčím + koordinátor
50.001 - 250.000 EUR	Direkt	ATM nákupčí + koordinátor
250.001 - 5.000.000 EUR	Lokální Meeting	Dva vedoucí nákupu (koordinátor + vedoucí)
250.001 - 3.000.000 EUR	Pre-Meeting	Koncernem
> 3.000.000 EUR	CSC	Koncernem

Zdroj: (Interní materiály ŠA, 2022)

Nákupčí svůj případ prezentuje a zároveň jej na schvalovacích grémiích musí obhájit. Stupeň schválení rozhoduje hodnota kontraktu po dokončení jednání, a to včetně opcí.

Opce je popisována jako a priori sjednané časové období trvání smluvního kontraktu za předem projednaných podmínek, jež se aktivují po vypršení základního období tohoto kontraktu. Jedná se ale o jednostrannou možnost uplatnění ze strany ŠA.

6) Vystavení objednávky a hodnocení dodavatele

Je-li případ schválen příslušným schvalovatelem, následuje zaslání oznámení obchodnímu partnerovi. Je mu odeslána nominační zpráva s oznámením získání zakázky skrze e-mailovou komunikaci. Zároveň ostatní nabízející dostávají automatické oznámení o odmítnutí ze systému Globe. Nastává tedy okamžik vystavení objednávky nákupčím. Nákupčí následně v SAP vystaví objednávku s podstatnými informacemi, jež jsou evidovány dle předchozího jednání, a s všeobecně platnými nákupními podmínkami jako jsou záruční a platební podmínky včetně podmínek dodacích. Zároveň také dochází k hodnocení dodavatele v závislosti na vzájemné kooperaci s nákupním oddělením.

Je hodnocen písmeny A, B, nebo C (A jako bezproblémová spolupráce). Toto hodnocení je zcela v kompetenci nákupčích. Technická způsobilost je naopak hodnocena odbornou oblastí.

V určitých případech nemusí dojít k vystavení objednávky, ale k vystavení rámcové smlouvy či k objednávání skrze katalog. Nákupčí vystaví objednávku v systému SAP, jež je podnikový systém spravující informace o dodavatelích a zároveň slouží k vystavování objednávek či k jejich následným úpravám. Dále musí projít několikastupňovým schvalovacím procesem dle výše své finanční hodnoty. Jakmile je objednávka schválena všemi příslušnými stupni, k dodavateli se dostane automaticky skrze digitální elektronický objednávkový systém oHUB a koncernovou platformu ONE. KBP, kde ji může buď potvrdit, nebo v případě zjištěných nepřesností stále odmítnout. V případě oboustranného potvrzení objednávky nastává smluvní vztah a může tedy dojít k realizaci zakázky, a to dodáním, poskytnutím služby, instalací či převzetím do užívání. Následná fakturace a platba spadá již do odpovědnosti účtárny.

Celý výše zmíněný nákupní proces charakterizuje Obr. 15:

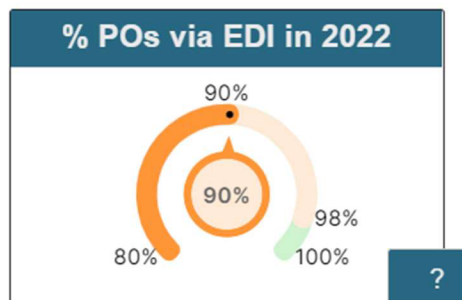


Zdroj: (Interní materiály ŠA, 2022)

Obr. 15 Schéma celého nákupního procesu

Velkou zajímavostí v oblasti elektronického zpracování dat nákupního oddělení je interní systém Celonis. Jedná se o systém vytvářející datovou analýzu na základě dat ze systému SAP. Na jeho základě lze průběžně sledovat, na jaké úrovni

digitalizace v oblasti objednávek se společnost nachází. Momentálně se jedná o hodnotu 90 %, jak znázorňuje následující Obr. 16.



Zdroj: (Interní materiály ŠA, 2022)

Obr. 16 Procentuální zastoupení elektronického zasílání objednávek v roce 2022

Hodnotu si lze vysvětlit tak, že 90 % veškerých objednávek je dodavatelům zasíláno elektronicky. Zbýlých 10 %, což je poměrně vysoké číslo, je zasíláno klasickou poštou. Toto číslo by mělo být, v ideálním případě, 100 %, jelikož každý z dodavatelů má registraci na portále ONE.KBP a disponuje originálním DUNS číslem. Důvodem, proč tato % hodnota je nižší než 100 %, může být nestanovení si rolí již v počátku registračního procesu. Poté tedy s některými dodavateli nelze vyměňovat informace skrze EDI komunikaci.

Komunikace v rámci nákupu BTM

Dalším ze zmiňovaných nákupních typů dle hodnotové hranice je nákup BTM. Jak bylo již zmíněno v kapitole 3.2, je charakteristický finančním objemem případu ve výši 10.001 - 50.000 EUR.

První kroky vedou od odborného útvaru, jež zajistí od obchodních partnerů technicky vyhodnocené nabídky, které by měly být plně vyhovující. Měly by být zajištěny minimálně od třech dodavatelů. Povinností je, aby písemně obsahovala všechny zmíněné informace:

- předmět, datum a termín platnosti nabídky,
- cenu, popřípadě cenový rozpad,
- identifikaci dodavatele – název firmy/jméno poskytovatele,
- termín dodání či poskytnutí,
- dodací podmínky.

Poté je v kompetenci odborného útvaru vystavení finančního objemu prostředků pro nakupovanou službu skrze ON s jeho systémovým schválením včetně příložených nabídek od dodavatelů. K vystavenému ON taktéž přiloží Návrh zadání s cenovým srovnáním. ON je opět vypsáno na nejnižší technicky vyhovující nabídku. V tomto okamžiku vše spadá na nákupní oddělení, a nákupčí tak mohou začít se strategickým vyjednáváním a komunikací s dodavateli. V tomto kroku musí opět disponovat schválených finančním krytím, ON, vypracovaným a zároveň podepsaným Návrhem zadání včetně cenového rozpadu jednotlivých nabídek.

Strategické jednání je opět vedeno několika způsoby. Jsou mezi ně řazena telefonická komunikace, osobní setkání a jednání elektronického charakteru. Elektronická komunikace taktéž probíhá skrze jednací protokoly, a to buď na základě systému Globe, nebo stejně tak skrze systém GPS.

Komunikace v rámci nákupu CTM

Posledním z popisovaných nákupních typů je nákupní proces CTM. Je typickým svou hodnotovou hranicí do maximální výše 10.000 EUR. Jedná se o způsob nákupu, kdy je kontakt s nákupčím, komunikace a vzájemné cenové vyjednávání na nejnižší možné úrovni kooperace z důvodu finančního objemu výsledných objednávek. CTM je tedy nákupním procesem, jež je charakteristický automatickým objednávacím systémem bez nutnosti vytvoření výběrového řízení.

Začátek procesu iniciuje totiž odborný útvar, který si nejprve prověří výši finančního objemu prostředků, za kterou je možné komoditu či službu poptávat. Poté si od jednotlivých dodavatelů vyžádá k této akci jejich nabídku. V kompetenci odborného útvaru v rámci CTM je možnost vlastního výběru dodavatele. Je ale zapotřebí dbát na specifičnost případu a na ostatní technické okolnosti včetně existence jiných rámcových smluv. Nabídka musí být nadále technicky vyhodnocena jako vyhovující. V tomto okamžiku nastává opět situace vystavení ON s několikastupňovým schvalováním, jehož součástí je také příložená nabídka od dodavatele. ON je vystaven v hodnotě finančního objemu prostředků k nákupu komodity či poskytnutí služby dle nabídky dodavatele, popřípadě ve výši prostředků schválených investičním výborem. V případě CTM objednávání není zapotřebí k ON přikládat Návrh zadání jako v případě předešlých nákupních procesů ATM a BTM.

Jakmile je ON schválen, je automaticky zaslán do systému SAP. Za těchto okolností je buď rovnou automaticky přidružen k CTM procesu anebo k procesu ATM a jeho kompetentnímu nákupčímu dle eClass kategorie.

U objednávek v hodnotě do 5.000 EUR není vyžadována lidská interakce. Nedochozí k jejich kontrole ani schvalování. Dochází pouze k jejich tisku do PDF a automatickému zaslání skrze elektronický systém.

Na základě dat z analytického systému Celonis, jež jsou k nalezení na Obr. 17, je viditelný celkový počet vystavených CTM objednávek v hodnotě menší než 5.000 EUR za předešlý rok 2021. Toto číslo reprezentuje hodnota 46.317 s celkovými 82.534 položkami a klesajícím trendem.



Zdroj: (Interní materiály ŠA, 2022)

Obr. 17 Analýza CTM objednávek za rok 2021

Důvodem, proč se těmito objednávkami v menší finanční hodnotě nikdo nevěnuje, je tedy pouze a čistě jejich nízký počet a z toho vyplývající ekonomické hledisko.

Naprostou novinkou nákupního oddělení z letošního září je optimalizace výše popisovaného obchodního CTM jednání. Veškeré nabídky ve výši 5.000 – 10.000 EUR totiž projednává virtuální asistent, tzv. **Chatbot**. V současné situaci s jedním dodavatelem dokáže vyřešit a projednat jeho veškeré požadavky na objednání. K vyjednávání je uzpůsoben komunikovat jak v českém, tak i anglickém jazyce.

Pointou takového jednání je to, že chatbot zaznamenává příchozí požadavky na objednávku v rámci systému SAP od určitého dodavatele. Nastává ale okamžik trvající 5 dní, kdy chatbot vyčkává, zda náhodou nepřijde další jeho požadavek za účelem jejich sdružení a společného projednání. Po uplynutí této doby přijde dodavateli e-mailová pozvánka do automatizovaného nákupního jednání. Jestliže poté v rámci jednání dojde ke vzájemné domluvě, jeho výsledkem může být

automatické vystavení objednávky. Dodavatel ji tak může najít ve svém dodavatelském portále hned následující den. Pokud vzájemná domluva ale neproběhne, dochází k zaslání požadavků na BTM nákupčího. Přímá komunikace s dodavatelem poté probíhá již mezi nákupčím a dodavatelem.

Na uvedené automatizované jednání má dodavatel lhůtu 6 dní od doby, kdy je mu zaslán první e-mail s pozvánkou. Do té doby je možné do jednání vstoupit několikrát. V případě, že během jednání dodavatel slevu poskytnout nechce, nebo ke vzájemné domluvě nedojde, je lepší, aby toto rozhodnutí rovnou chatbotovi napsal, než jej ignoroval. Může tedy ušetřit čas tím, že se požadavek dostane dříve k nákupčímu a bude projednán jím, než aby uplynula lhůta 6 dní na dokončení automatizovaného jednání.

Primárním cílem automatizovaného CTM jednání je tedy ušetření času při projednávání méně složitých případů a taktéž ušetření času, než by samotný nákupčí udělal průzkum trhu a sehnal konkurenční nabídky požadované komodity. Požadavky tak nemusí dlouho čekat v zásobě práce, než na ně u klasických nákupčích přijde priorita. Dalším z cílů takového jednání je redukce dodavatelů a navázání dlouhodobé spolupráce především s těmi klíčovými.

Aktualizovaný proces současného chování Negobota u objednávek nákupu CTM znázorňuje Příloha 3.

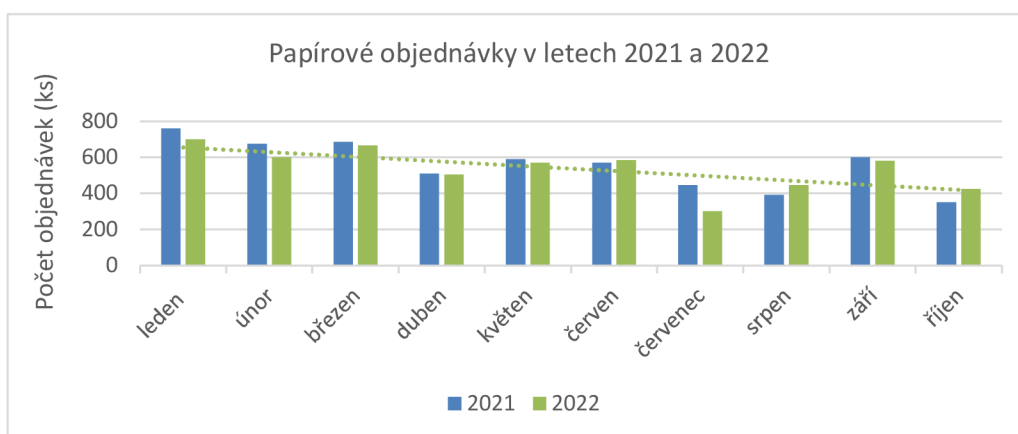
4 Zhodnocení a návrh opatření ke zlepšení současného stavu

Tato závěrečná kapitola popisuje dosažené výsledky předchozí analýzy. Autorka zde vyzdvihuje aspekty, ve kterých definuje vlastní nápravná opatření za účelem zlepšení komunikace mezi zainteresovanými stranami. Kapitulu rozděluje do tří částí, kde v prvních dvou definuje hlavní řešené problémy a v té poslední obecně shrnuje návrhy na zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů.

4.1 Digitalizace procesu objednávání

Jak bylo výše uvedeno v kapitole 3 v rámci jednání ATM, elektronizace veškerých objednávek se v současné době nachází na úrovni 90 %. Do tohoto objemu jsou započítávány pouze jednotlivé objednávky, rámcové smlouvy nikoli. Dle autorčina názoru je zbylá hodnota 10 % zbytečně vysokým číslem. Ve všeobecném měřítku je digitalizace na velmi dobré úrovni, a proto doporučuje učinit opatření vedoucí ke zvýšení onoho % zastoupení.

Dle Obr. 18, který zobrazuje vývoj počtu papírově zasláných objednávek, je patrné, že trend na grafu oproti předchozímu roku je i přes některé výkyvy mírně klesající. Dle jejího názoru je tento pokles stále příliš mírný. Právě jedním z důvodů, proč je objednávka zasílána k partnerovi v papírové podobě, může být špatné stanovení rolí v rámci registrace dodavatele na VW portál.



Zdroj: vlastní zpracování dle (Interní materiály ŠA, 2022)

Obr. 18 Graf poměru papírově zasílaných objednávek v průběhu let

Jestliže nedojde ke korektnímu stanovení, partner nemá oprávnění učinit kroky vedoucí ke komunikaci skrze portál Globe. Nemůže si stáhnout ani poptávkové

dokumenty, natož svou nabídku zpětně na portál nahrát. Nemůže se kolikrát účastnit ani jednání GPS. Taktéž nemůže dojít k zasílání elektronického vyhotovení objednávky skrze systém oHUB. Jednoduše řečeno, nelze plnohodnotně využívat veškerou komunikace EDI a jejich benefitů přinášející nejen poptávajícímu podniku přidanou hodnotu.

Opatření, které by mohlo vést ke zvýšení elektronického zasílání objednávek, by autorka práce navrhovala kontaktovat tyto problémové dodavatele s tím, že registraci na VW portále mají nekorektní. Nápomocný může být i portál Globe, jež u každého z dodavatelů uvádí symbol, který je buď modrý, nebo červený. Červený symbol signalizuje, že uvedené kontaktní údaje a stanovené role standardu neodpovídají, popřípadě že je dodavatel z nějakého důvodu blokován. Již v případě překlopení požadavků od odborného útvaru skrze AEPS do Globe si této signalizace u určitého eClasu s korespondujícím seznamem dodavatelů lze povšimnout. Proto je potřeba tyto červeně signalizující dodavatele kontaktovat ještě před zahájením celého výběrového řízení, a to jakkoli. Nejlépe jak telefonicky, tak zároveň e-mailem. Mohlo by se tímto rovnou předejít k pozdějším komplikacím s vyjednáváním, a právě i v konečné fázi se zasíláním papírových objednávek, které nejen zvyšují náklady společnosti, ale taktéž administrativní úkony několika dalších pracovníků. Nejen, že se společnost pozitivně staví k environmentální strategii, ale také konkrétně ke strategii Green Future. Proto tedy v případě zasílání klasických tištěných objednávek v podobě dopisů se nejedná o příliš ekologické řešení.

Autorka práce tedy navrhuje tuto akci zahájit již v prvotním vhledu nákupčího do seznamu dodavatelů dle eClass kategorie. A poté se zaměřit na portál Globe s jednotlivými signalizacemi. A pokud by po upozornění dodavatele nákupčím stále nebyly role správně přiřazeny, je vhodné se obrátit na odborný útvar. I ten je s dodavateli v určitém ohledu v kontaktu. Již na začátku technického jednání s dodavateli je požádat o kontrolu jejich vlastních registrací na VW portále, aby došlo k eliminaci časových prodlev při výběrovém řízení. Již tento krok ze strany nákupního oddělení je vstřícným ve vztahu k dlouhodobé spolupráci s klíčovými partnery. Taktéž ze strany dodavatelů bude ke korektně provedené registraci zájem, a to z důvodu možnosti budoucí spolupráce v atraktivní finanční hodnotě.

4.2 Automatizace procesu cenového jednání

Na základě interních dat byl vytvořen report stavů za měsíční využívání výše zmíněného Negobota. Tento report reprezentuje Tab. 3, s kurzem CZK/EUR: 24,50 Kč/1,00 EUR a poslední aktualizací k 30.09.2022, a následující Tab. 4 znázorňující měsíční finanční úsporu automatizovaného jednání s Negobotem, taktéž k datu 30.09.2022.

Tab. 3 Report statusů jednání Negobota

Status Negobota	Počet objednávek	Podíl
Úspěšně dokončeno	171	41,01 %
Neúspěšně dokončeno	56	13,43 %
Dodavatel nejednal	133	31,89 %
Jednání zrušeno	43	10,31 %
Aktuálně probíhající jednání	13	3,36 %
Celkem:	417	-

Zdroj: (Interní materiály ŠA, 2022)

Lze si povšimnout z Tab. 3 rozdělení celkového počtu 417 objednávek na jednotlivé statusy. Pro analýzu vhodnou této praktické části jsou nejvíce zajímavé hodnoty úspěšně dokončených jednání a hodnoty, kdy dodavatel nejednal. Mezi úspěšně dokončené objednávky nespadá totiž ani polovina z celkového počtu. Druhé nejvyšší číslo je v takovém případě, že dodavatel nejednal. V necelých 32 % veškerých požadavků dodavatel s Negobotem komunikaci tedy ani nezačal.

Následující Tab. 4 znázorňuje celkovou měsíční úsporu společnosti díky tomuto automatizovanému jednání. Jedná se o hodnotu 1.009.768,00 Kč, jež popisuje situaci, kdy díky úspěšně dokončenému jednání došlo ke snížení výsledné hodnoty poptávaných zakázek.

Tab. 4 Výše měsíční úspory jednání CTM

Finanční objem – jednání s Negobotem	Kč
Hodnota veškerých odeslaných jednání	71.309.906
Původní cena úspěšně dokončených jednání	48.543.440
Konečná cena úspěšně dokončených jednání	47.533.672
Celková měsíční úspora	1.009.768

Zdroj: (Interní materiály ŠA, 2022)

Dle interních materiálů celková implementace Negobota společnost vyšla na 19 685 EUR a jeho roční provozování společnost vychází na hodnotu 9 685 EUR. V případě, že je použit přepočít kurzu uvedený k 30.09.2022, tudíž kurz CZK/EUR: 24,50 Kč/1,00 EUR, a je nasimulováno období budoucích 6 měsíců, je dosaženo hodnot uvedených v Tab. 5.

Tab. 5 Výše půlroční úspory jednání CTM

	EUR / měsíc	CZK / měsíc	CZK / 6 měsíců
Úspora z úspěšných jednání	41.215	1.009.768	6.058.608
Provoz Negobota	807	19.772	118.641
Celková úspora	40.408	989.996	5.939.967

Zdroj: vlastní zpracování dle (Interní materiály ŠA, 2022)

Tato tabulka popisuje budoucí situaci, ke které by teoreticky došlo, pokud by jednání s Negobotem nadále pokračovalo na úrovni současného „savinu“. V případě, že by bylo zanedbáno nákladů na implementaci, je naprosto patrná značná úspora i přes veškeré náklady na jeho používání. A to konkrétní hodnota pro půlroční období ve výši 5.939.967 Kč.

Za účelem co největšího zvýšení jak uvedené podnikové úspory, tak výše uvedené hodnoty 32 % v Tab. 3, nastává v tomto okamžiku situace, kdy je zapotřebí dodavatele přimět, aby byli součástí tohoto CTM jednání. Jestliže se do současného okamžiku s podobným typem jednání nesešli, autorka doporučuje tyto dodavatele o možnosti jednání seznámit. Doposud totiž dodavateli přišla rovnou pozvánka s odkazem na cenové jednání. S takovým typem on-line jednání nemuseli mít totiž

dřívější zkušenost a třeba právě i to může být tím důvodem, proč k odkazu s pozvánkou nejsou důvěřiví.

Přestože je v tomto ohledu jednání s Negobotem založeno jen a pouze na digitální automatizované formě, určitě by stálo zato zařadit i lidský kontakt. Pro to, aby se lidská interakce zcela nevytratila, by v případě osobní schůzky s potenciálními partnery využila prezentačních schopností nákupčích a snažila se partnerům již z počátku možné spolupráce důrazně zmínit, že nákupní oddělení tímto disponuje. Informovat je konkrétně o tom, že by se do budoucna s automatizovanou formou jednání a řešení menších požadavků mohli setkat. Na stálé dodavatele byly doposud zasílány dva e-maily. Jeden s výzvou včetně pozvánky k jednání a druhý připomínkový. Ten se automaticky odeslal v případě, že se dodavatel do jednání během následujících 3 dní nepřihlásil.

Dle dat z Tab. 3 bylo navrženo interní opatření, které počátkem listopadu zavádí další automatický e-mail, jež by měl dodavatele o této novince informovat. Jeho součástí je nově manuál pro prvotní kontakt s chatbotem. Dle autorčina názoru se jedná o minimální krok, který je z hlediska finanční stránky sice nejpřívětivější, ale naopak se autorka práce domnívá, zda e-mailové komunikace není v tomto ohledu až příliš. Pokud dodavatelé nereagovali ani v předchozím případě na pozvánku ani na připomínkový e-mail, je přidání dalšího e-mailového upozornění opravdu tím správným řešením? Tato e-mailová upozornění totiž automaticky odchází na adresy, které jsou uvedeny ze strany ŠA. Uvedení špatného či zastaralého kontaktu by mohlo být jedním z klíčových rizik neaktivity dodavatele v rámci jednání s chatbotem.

4.3 Shrnutí nápravných opatření

Jako jedno z možných řešení pro obě výše uvedené situace autorka práce rozhodně doporučuje pravidelnou revizi a aktualizaci kontaktních údajů, na jejichž základě dochází k veškeré komunikaci s partnery. Ať již ke komunikaci telefonické, e-mailové, tak skrze zmiňovaný systém EDI a koncernovou platformu ONE.KBP. Stanovené role v rámci registrace na VW portále mohou být v některých případech již zastaralé a uvedené kontaktní osoby nemusí být v dodavatelském podniku již zaměstnání nebo mohou být v důsledku pracovních rotací součástí jiného pododdělení organizace. Tento případ pak totiž ovlivňuje veškeré komunikační

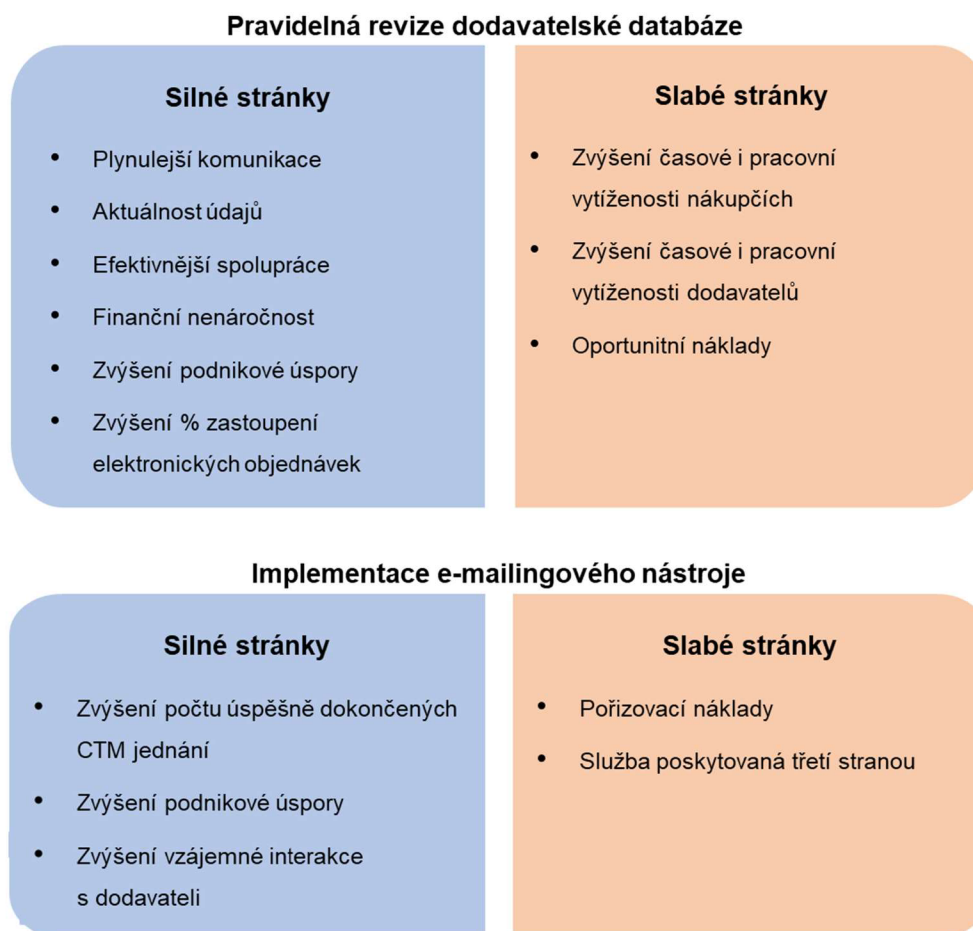
kanály nákupního oddělení. V rámci této datové aktualizaci zároveň dojde i k jejich případné redukci a společnost se tak může lépe soustředit na užší spolupráci s těmi klíčovými partnery.

Řešení tedy apeluje především na ty partnery, se kterými je spolupráce občasná, a tudíž nedochází k tolika vzájemným interakcím. V této situaci autorka práce dále navrhuje větší kooperaci s odborným útvarem a vzájemnou pomoc při aktualizaci kontaktních údajů svých obchodních partnerů.

Učiněním takového opatření lze dojít k aktuálnosti údajů, plynulejší a efektivnější spolupráci a v konečném důsledku tedy možnosti zasílání většího množství elektronických objednávek skrze systém oHUB. Mezi negativní aspekty tohoto řešení autorka zařazuje větší vytíženost jak nákupčích, tak samotných dodavatelů a rizika jejich nedostatečné pracovní a časové kapacity. Oportunitní náklady zde hrají roli v takovém případě, kdy nákupčí musí věnovat čas datové aktualizaci. V opačném případě by se mohl věnovat aktivitám přinášející podniku vyšší přidanou hodnotu v jiné oblasti jejich pracovní náplně.

V případě aktualizace a ověření správnosti kontaktních údajů partnerských společností, s ohledem na jednání s chatbotem, autorka dále navrhuje zvážení implementace e-mailingového nástroje, a to konkrétně SmartEmailing. Jedná se totiž o nástroj využívaný právě k automatizování zasílání e-mailů a sběru důležitých kontaktů. Vytvořená databáze lze dále segmentovat dle podnikových potřeb. Jedná se o český nástroj, který umožňuje tvorbu vlastních šablon, designů a dalších předloh rozesílaného e-mailového oznámení. Konečné uživatele může oznámení nejen zaujmout, ale také se díky tomuto nástroji oznámení nedostane do spamové složky. Společnosti poskytující tuto službu totiž garantují doručitelnost až s 99,9 %. Dokáže navíc vyhodnotit statistiku, kolik prokliků e-mail dostal, v jakém časovém okamžiku uživatel e-mail otevřel, nebo čemu konečný uživatel pozornost naprosto nevěnoval. Proto je pak jeho výhodou nastavení automatizovaného odesílání uživatelské straně v okamžik nejčastějšího čtení příchozích e-mailů.

Na základě výše uvedených aspektů v kapitole 4.1 a 4.2 vyhodnocených jako problémové, je zde uveden Obr. 19 shrnující slabé a silné stránky těchto jednotlivých návrhů.



Zdroj: vlastní zpracování autorkou práce (2022)

Obr. 19 Identifikace silných a slabých stránek navrhovaných nápravných opatření

Mezi další přínosy patří taktéž personalizace, jelikož obsah e-mailu lze přizpůsobit, a dát tak najevo pocit výjimečnosti a individuálního přístupu. Může se pak tedy zdát, že se nejedná o automaticky generovaný e-mail, ale poskytuje pocit, že oznámení bylo zasláno právě třeba klasickým zaměstnancem nákupního oddělení. Z hlediska sběru informací o dodavatelích je služba ochráněna legislativou a právním rámcem GDPR. Investice do takového nástroje se odvíjí od počtu partnerských kontaktů, poskytovatele, zájem o standardní verzi či o verzi pro, vlastní šablony, design a další prvky takového nástroje. Nicméně se jedná o finanční hladinu ve stovkách korun za měsíc, popřípadě pár tisíc za rok.

Menší nevýhodou se může jevit služba poskytovaná třetí stranou. Proto taktéž není špatným nápadem později oslovit IT oddělení společnosti a pokusit se podobný nástroj specificky naprogramovat dle interních potřeb a případných nedostatků nástroje. V případě, že se ale interní opatření zaváděné počátkem listopadu letošního roku bude jevit jako neúčinné, a navrhovaná pravidelná revize kontaktů nepřinese zlepšení stávající situace, i přes určité pořizovací náklady autorka práce navrhuje implementaci zmíněného SmartEmailingu.

Závěr

Vzájemná komunikace hraje důležitou roli nejen v občanských životech, ale především v oblasti podnikové strategie dnešních společností. Nákup a partnerství s dodavateli na bázi dobrých odběratelsko-dodavatelských vztahů je nedílnou součástí managementu kvality. Díky digitalizaci a vývoji dalších moderních komunikačních prostředků se tyto vztahy a vzájemné interakce stávají snazšími, plynulejšími, stabilnějšími a také transparentnějšími. Právě touto problematikou moderní elektronické komunikace se zabývala tato bakalářská práce.

Jejím cílem bylo charakterizovat nákupní proces a komunikaci s dodavateli z pohledu managementu kvality, následně analyzovat proces komunikace s obchodními partnery z vybraných hledisek průmyslové praxe a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Teoretická část byla rozdělena do dvou hlavních kapitol, kde každá z nich pojednávala o rozdílném tématu, která spolu navzájem korespondovala. V první kapitole se autorka práce věnovala teoretickým pojmům z oblasti managementu kvality, které byly zapotřebí, pro nadcházející část práce, zmínit. Přiblížila tak kvalitu v obecném pojetí, proces a jeho definici včetně grafického znázornění, a taktéž zainteresované strany a partnerství s dodavateli s ohledem na řízení vzájemných dodavatelských vztahů. Druhá kapitola byla věnována popisu nákupního procesu a jeho zásadní roli v podniku. Zmíněn byl taktéž elektronický způsob nákupu v souvislosti s digitalizací komunikace a systémem EDI.

V praktické části autorka nejprve popsala společnost ŠKODA AUTO a.s. a její historii. Nadále také uvedla její podnikové rozdělení a charakterizovala všeobecný nákup, na jehož základě následně analyzovala podnikové komunikační prostředí. Analýza se soustředila především na elektronické komunikační systémy tohoto nákupního oddělení v souvislosti využití jeho zaměstnanci, ale také ze strany dodavatele. Byla provedena formou rozhovorů se zkušenými nákupčími během praktické stáže na oddělení všeobecného nákupu a taktéž došlo ke zpracování relevantních podkladů, poskytnutých informací a praktických rad ze strany i ostatních zaměstnanců.

Závěrečná část práce reagovala na problematické aspekty vycházející z analytické části. Pro účely naplnění cíle práce byla navržena taková vlastní opatření, která by měla současnou situaci zlepšit. Pro jeden z problémových aspektů autorka nejprve zhodnotila interní opatření zaváděné v době zpracovávání práce a poté navrhla vlastní návrh pro případ, pokud by toto opatření bylo neúčinné. Tím je myšlena implementace e-mailingového nástroje. Zároveň ale také navrhla souhrnné opatření, jež doporučila provádět pravidelně, bez ohledu na tyto interní okolnosti. Jedná se především o pravidelnou revizi kontaktních údajů dodavatelů, jelikož tyto kontakty ovlivňují plynulost veškeré spolupráce skrze digitální komunikační platformy. Pro účely souhrnného vyhodnocení byly použity podklady a interní číselná data, díky nimž autorka dospěla k navrhovaným řešením. Závěrem práce uvedla jejich silné a slabé stránky a taková doporučení, na základě kterých vyvodila jak jejich hlavní přínosy, tak podniková negativa. Mezi tyto přínosy řadí efektivnější spolupráci, aktuálnost databáze dodavatelů a zvýšení podnikové úspory. Naopak do negativ zařazuje časovou i pracovní vytíženost nákupčích a taktéž poskytování služby třetí stranou.

Seznam literatury

BECHYŇOVÁ, Marta. Vývojové diagramy. *Stránky k výuce informatiky* [online]. Vlašim, 2012 [cit. 2022-11-08]. Dostupné z: <http://www.ivt.mzf.cz/algorithmizace-a-programovani/uvod-do-algoritmu/4-vyvojove-diagramy/>.

BLECHARZ, Pavel. Základy moderního řízení kvality. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0.

BRANDON-JONES, Alistair. E-procurement quality from an internal customer perspective: Construct development, refinement, and replication using a mixed-methods approach. *International Journal of Operations & Production Management* [online]. 2017, 37(12), 32 [cit. 2022-10-18]. ISSN 0144-3577. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOPM-08-2016-0480/full/html>.

EDIZone informační portál. *10 důvodů pro EDI* [online]. 2016 [cit. 2022-10-24]. Dostupné z: <https://www.edizone.cz/edi-komunikace/10-duvodu-pro-edi/>.

EDIZone informační portál: *Historie EDI se začala psát už po druhé světové. A dodnes se vyvíjí* [online]. 2021 [cit. 2022-10-24]. Dostupné z: <https://www.edizone.cz/edi-komunikace/historie-edi-se-zacala-psat-uz-po-druhe-svetove-a-dodnes-se-vyviji/>.

GROS, Ivan a GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu+CD*. 1. vydání. Praha: VŠCHT, 2006. 183 s. ISBN 80-7080-598-6.

Historie EDI se začala psát už po druhé světové. A dodnes se vyvíjí. EDIZone informační portál [online]. 2021 [cit. 2022-10-24]. Dostupné z: <https://www.edizone.cz/edi-komunikace/historie-edi-se-zacala-psat-uz-po-druhe-svetove-a-dodnes-se-vyviji/>.

HSIN CHANG, H. et al. E-procurement and supply chain performance. *Supply Chain Management* [online]. 2013, 18 [cit. 2022-10-18]. ISSN 1359-8546. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13598541311293168/full/html>.

CHUNAWALLA, S.A. *Materials and Purchasing Management*. Mumbai: Himalaya Publishing House, 2008, [2022-10-08]. ProQuest Ebook Central.

Interní materiály ŠKODA AUTO a.s. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a. s., 2022.

KAPLAN, Milan a Josef ZRNÍK. *Firemní nákup a e-aukce: jak šetřit čas a peníze*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2002-9.

LANGLEY, C. J. et al. *Supply chain management: a logistics perspective*. 11. vyd. Cengage, 2021. 628 s. ISBN 9780357442135.

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

MACUROVÁ, Pavla a TVRDOŇ, Leo a KLABUSAYOVÁ, Naděžda. *Logistika*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3791-8.

MONCZKA, M. Robert et al. *Purchasing and Supply Chain Management*. 6e. Boston: Cengage Learning, 2015. 888 s. ISBN 9781305809789.

NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. V nakladatelství Management Press vydání 1. Praha: Management Press, 2018. 366 stran. ISBN 978-80-7261-561-2.

Norma ČSN EN ISO 9000:2016 Systém managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016.

Norma ČSN EN ISO 9001:2016 Systém managementu kvality – Požadavky. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016.

PALMBERG, Klara. *Exploring process management: are there any widespread models and definitions?*. The TQM Journal [online]. 2009, 13 [cit. 2022-10-22]. ISSN 1754-2731. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17542730910938182/full/pdf?title=exploring-process-management-are-there-any-widespread-models-and-definitions>.

Připravena na budoucnost: ŠKODA AUTO představuje novou identitu značky: Nové logo: Důraz na digitální komunikaci. In: *ŠKODA Storyboard* [online]. 30.08.2022 [cit. 2022-09-20]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-mapy/skoda-explore-more-tiskova-mapa/pripravena-na-budoucnost-skoda-auto-predstavuje-novou-identitu-znacky/>.

QUAYLE, M. *Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities*. Hershey, United States: Idea Group Inc (IGI), 2006. 360 s. ISBN 1-59140-899-7.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠKODA AUTO a.s. Historie [online]. [cit. 2022-09-18]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.com/world/timeline>.

ŠKODA Mobil: *Nová identita* [online]. Mladá Boleslav, 2022 [cit. 2022-09-18]. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/09-2022-mobil>.

ŠKODA Storyboard. *ŠKODA AUTO a.s. výroční zpráva 2021* [online]. Mladá Boleslav, 2022 [cit. 2022-09-18]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocnizpravy>.

TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

VOLKSWAGEN GROUP: *Welcome to the ONE. Group Business Platform* [online]. [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: https://vwgroupsupply.com/one-kbp-pub/en/kbp_public/homepage/homepage.html.

Winkelmann, A. and Weiß, B. (2011), *Automatic identification of structural process weaknesses in flow chart diagrams*, *Business Process Management Journal*, Vol. 17 No. 5, pp. 787-807. <https://doi.org/10.1108/14637151111166187>.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Ilustrativní znázornění procesu.....	10
Obr. 2 Grafické znázornění symbolů vývojového diagramu	11
Obr. 3 Subsystémy podniků	14
Obr. 4 Schémata tradiční a EDI komunikace.....	23
Obr. 5 Vývoj loga ŠKODA a.s.....	26
Obr. 6 Podnikové oblasti společnosti ŠKODA AUTO a.s.	27
Obr. 7 Rozdělení oblastí výrobního nákupu	28
Obr. 8 Pododdělení všeobecného nákupu	29
Obr. 9 Rozdělení nákupních procesů s ohledem na výši nákupního případu.....	30
Obr. 10 Základní kroky v rámci registrace do portálu ONE.KBP	32
Obr. 11 Systémy nákupního oddělení a jejich vzájemné vazby.....	33
Obr. 12 Způsoby komunikace s dodavateli v rámci cenového vyjednávání	36
Obr. 13 Zpětná vazba dodavatele v rámci jednání GPS	38
Obr. 14 Klasifikace e-aukcí.....	40
Obr. 15 Schéma celého nákupního procesu	42
Obr. 16 Procentuální zastoupení elektronického zasílání objednávek v roce 2022	43
Obr. 17 Analýza CTM objednávek za rok 2021	45
Obr. 18 Graf poměru papírově zasílaných objednávek v průběhu let.....	47
Obr. 19 Identifikace silných a slabých stránek navrhovaných nápravných opatření	53

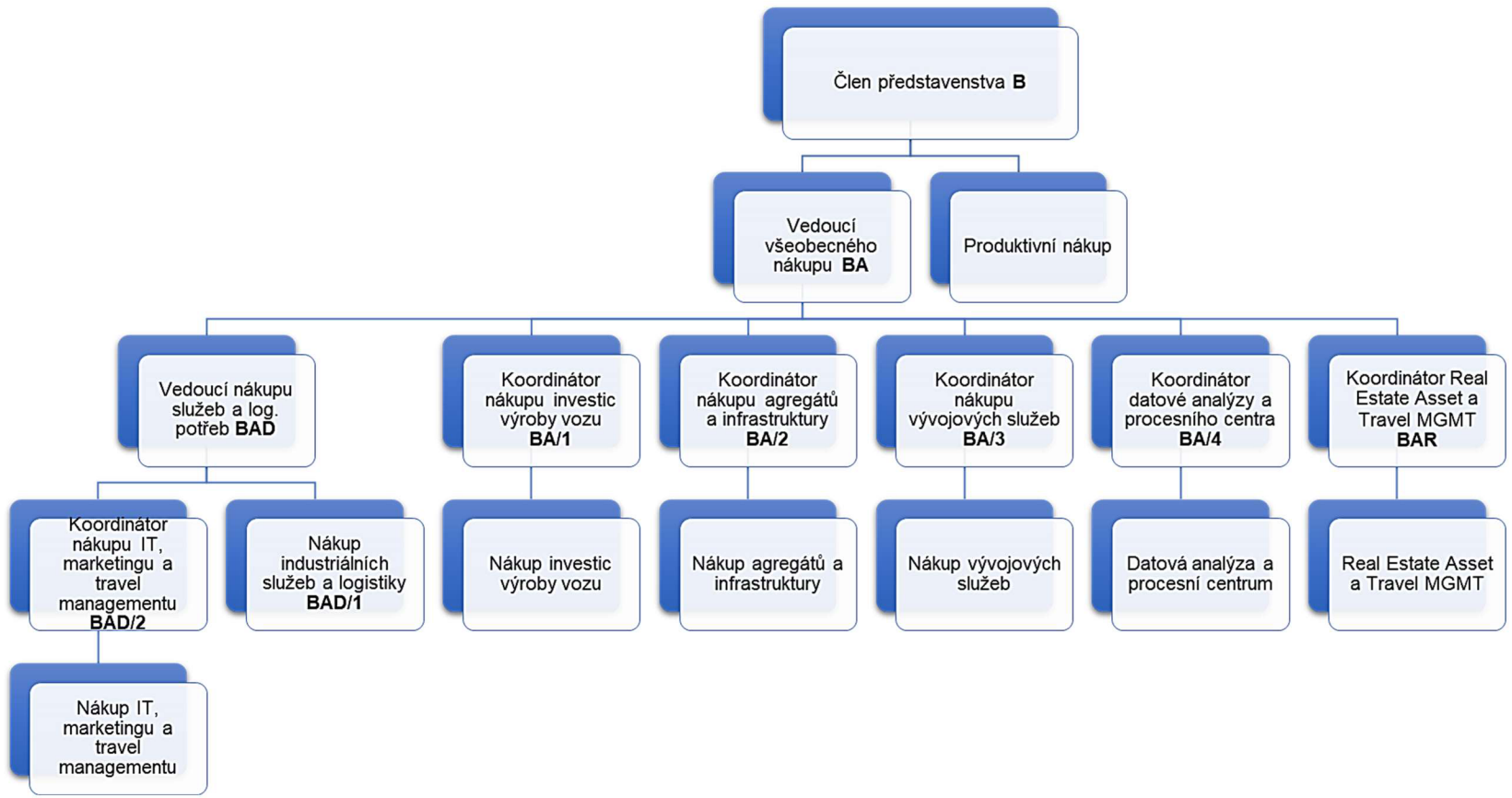
Seznam tabulek

Tab. 1 Odlišnosti procesů nakupování a managementu partnerství s dodavateli	12
Tab. 2 Typ schvalování dle hodnoty případu.....	41
Tab. 3 Report statusů jednání Negobota.....	49
Tab. 4 Výše měsíční úspory jednání CTM	50
Tab. 5 Výše půlroční úspory jednání CTM	50

Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura oddělení BA	63
Příloha 2 Dodavatelské prostředí GPS.....	64
Příloha 3 Jednání Negobota v rámci nákupu CTM.....	65

Příloha 1 Organizační struktura oddělení BA



Příloha 2 Dodavatelské prostředí GPS

VOLKSWAGEN
www.volkswagen.cz

Dashboard [Home](#) [Events](#) [Negotiations](#)

Please note
No current banners.

My current events

- 1. NFR-2106300034: Office Furniture**
Round: Jul 3, 2021 3:00 PM - Jul 3, 2021 3:30 PM
- 2. GLI-2106300040: Büroeinrichtungen**
Round: Jul 3, 2021 4:00 PM - Jul 3, 2021 4:30 PM
- 3. BMO-2106300035: Büroeinrichtung**
Round: Jul 3, 2021 4:00 PM - Jul 3, 2021 4:30 PM
- 4. NZA-2106300037: Büroeinrichtung**
Round: Jul 3, 2021 4:00 PM - Jul 3, 2021 4:30 PM
- 5. KWE-2106300033: Office Furniture**
Round: Jun 30, 2021 5:00 PM - Jun 30, 2021 6:00 PM
- 6. GLOBE SK 2020 0000481145: Event-Technik**
Round: Jun 30, 2021 2:34 PM - Jun 30, 2021 4:25 PM
- 7. GLOBE SK 2020 000042126: Event-Technik**
Round: Jun 30, 2021 12:57 PM - Jun 30, 2021 5:51 PM

8. TPL-2106300009: Test Angebote P2
Number of results displayed: 20
Last update: Jun 30, 2021 4:23:59 PM

Unconfirmed participation of own company

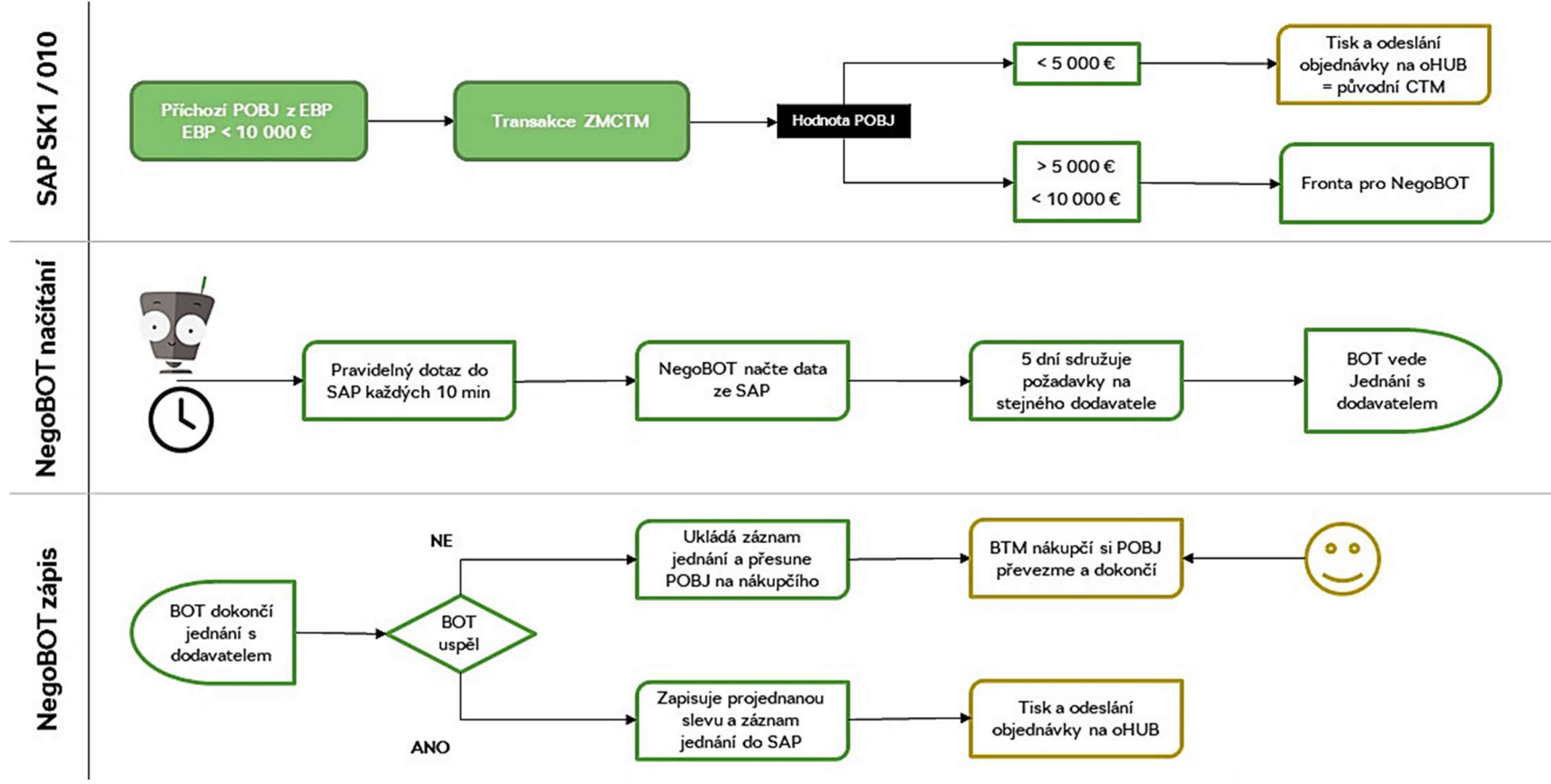
Event

Participant	Manager Name	Event start Time	Event end Time
CDH-2106300039 - Büroeinrichtung		Jul 3, 2021 4:00:00 PM	Jul 3, 2021 4:30:00 PM

Whiteboard
Handouts Suppliers

Calendar

June 2021						
Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
30	31	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	1	2	3



ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Leona Menčíková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Logistika a management kvality		
NÁZEV PRÁCE	Elektronická komunikace mezi dodavateli a všeobecným nákupem ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D., EUR ING		
KATEDRA	KRVLK - Katedra řízení výroby, logistiky a kvality	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	67		
POČET OBRÁZKŮ	19		
POČET TABULEK	5		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato závěrečná práce je zaměřena na problematiku elektronické komunikace v rámci dodavatelů a oddělení nákupu společnosti ŠKODA AUTO a.s. Hlavním cílem této bakalářské práce je charakterizovat obecné pojmy řízení kvality a moderní typy elektronického nákupu, analyzovat nákupní proces založený na digitálních systémech s ohledem na interakci s dodavateli. Také se pokusit najít problematické aspekty spolupráce a následně předložit návrh za účelem zlepšení současné komunikace z pohledu zainteresovaných stran. První dvě části jsou zaměřeny na teoretický výzkum, následující část analyzuje současnou komunikaci v oddělení nákupu a poslední část se specializuje na návrhy zlepšení, zejména na revizi kontaktů partnerů nebo outsourcing e-mailingového nástroje.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Nákupní proces, elektronická komunikace, odběratelsko-dodavatelské vztahy, EDI, ŠKODA AUTO a.s.		

ANNOTATION

AUTHOR	Leona Mencikova		
FIELD	Specialization Logistics and Quality Management		
THESIS TITLE	Electronic communication between suppliers and general purchasing of ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D., EUR ING		
DEPARTMENT	KRVLK - Department of Production, Logistics and Quality Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	67		
NUMBER OF PICTURES	19		
NUMBER OF TABLES	5		
NUMBER OF APPENDICES	3		
SUMMARY	<p>This final thesis is focused on problematic of the electronic communication within suppliers and purchasing department of ŠKODA AUTO a.s. The main goal of this bachelor thesis is to characterize general terms of quality management and modern types of electronic purchasing, to analyse the purchasing process based on digital systems regarding interactions with suppliers. Also try to find problematic aspects of the cooperation and then put forward proposal in order to improve current communication out of regard of stakeholders. The first two parts are focused on theoretical research, the following part analyzes the current communication in the purchasing department and the last one is specialized to suggestions of improvement, especially to revision of partners' contacts or outsourcing of e-mail tool.</p>		
KEY WORDS	Purchasing process, electronic communication, partnership with suppliers, EDI, ŠKODA AUTO a.s.		