

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

B2B nákupní platformy pro Škoda Auto a.s.

Martin Čákora

Bakalářská práce

2023

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Martin Čákora**
Osobní číslo: **D20020**
Studijní program: **B1041A040002 Technologie a management v dopravě**
Specializace: **Dopravní management a marketing**
Téma práce: **B2B nákupní platformy pro Škoda Auto a.s.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Úvod

1. Nákupní strategie
2. Analýza současné B2B strategie ve Škoda Auto a.s.
3. Návrh ke zlepšení B2B strategie ve Škoda Auto a.s.

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Jiří Křupka, PhD.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky
Konzultant bakalářské práce: **Ing. Bc. Martin Kobosil**
Senior Project Manager, Škoda Auto a.s.
Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2023**

L.S.

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

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 25. dubna 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem B2B nákupní platformy pro Škoda Auto a.s. jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 15. 5. 2022

Martin Čákora v.r.

Rád bych poděkoval vedoucímu práce doc. Ing. Jiřímu Křupkovi, PhD. za cenné rady, vstřícnou komunikaci a věnovaný čas pravidelným konzultacím při zpracovávání bakalářské práce. Dále děkuji Ing. Bc. Martinovi Kobosilovi za přátelský přístup, odborné rady a poskytnutí důležitých materiálů. V neposlední řadě bych rád poděkoval Bc. Haně Provazníkové, Ing. Petře Kroupové a všem ostatním zaměstnancům Škoda Auto a.s., za zasvěcení do nákupního procesu na oddělení nákupu.

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na strategii a proces všeobecného nákupu ve firmě Škoda Auto a.s. Práce zahrnuje teoretické vymezení dané problematiky s důrazem na B2B nákupní platformy. Navazující analytická část popisuje vybrané, současné nákupní procesy ve firmě, uvádí rešerši a komparaci potenciálně využitelných nákupních platforem (Amazon Business Platform, Alza pro firmy, Mall Pro). V závěrečné části je uveden návrh ke zlepšení B2B strategie nákupu ve formě aplikace „Pro všeobecný nákup“, která spolupracuje se systémem Celonis.

KLÍČOVÁ SLOVA

B2B, Informační systémy, Nákupní platformy, Nákupní proces, Škoda Auto a.s.

TITLE

B2B platforms in Škoda Auto a.s.

ANNOTATION

The bachelor thesis focuses on the strategy and process of general purchasing in Škoda Auto a.s. The thesis includes a theoretical definition of the issue with emphasis on B2B purchasing platforms. The subsequent analytical part describes selected, current purchasing processes in the company, presents a research and comparison of potentially usable purchasing platforms (Amazon Business Platform, Alza pro firmy, Mall Pro). In the final part, a proposal to improve the B2B purchasing strategy is presented in the form of an application "For General Purchasing" that cooperates with the Celonis system.

KEYWORDS

B2B, Information systems, Purchasing platforms, Purchasing process, Škoda Auto a.s.

OBSAH

ÚVOD	9
1 NÁKUPNÍ STRATEGIE	10
1.1 Obchodní modely	11
1.2 Obchodní model B2B.....	11
1.2.1 Znaky modelu B2B	12
1.2.2 Účastníci B2B procesu.....	13
1.2.3 Co je e-commerce a její využití v B2B	14
1.2.4 Výhody modelu B2B.....	15
1.2.5 Nevýhody modelu B2B.....	15
1.3 Obchodní model B2C.....	16
1.3.1 Kamenné prodejny vs. Internetoví prodejci	17
1.3.2 Typy online prodeje v B2C	17
1.3.3 Výhody elektronického obchodování B2C	19
1.3.4 Nevýhody elektronického obchodování B2C	20
1.4 Další obchodní modely	21
1.5 Informační systémy.....	22
1.5.1 Využití Intranetu	24
2 ANALÝZA SOUČASNÉ B2B STRATEGIE VE ŠKODA AUTO A.S.	26
2.1 Nákupní proces ve ŠKODA AUTO	26
2.1.1 Proces všeobecného nákupu ŠKODA AUTO	26
2.1.2 Proces nákupu ATM	27
2.1.3 Proces nákupu BTM.....	33
2.1.4 Proces nákupu CTM.....	35
2.1.5 Katalog a rámcové smlouvy	36
2.1.6 Proces registrace nového dodavatele do ŠKODA AUTO.....	37
2.2 Rešerše nákupních platforem	39
2.2.1 Amazon business platform.....	39
2.2.2 Alza pro firmy	41
2.2.3 Mall Pro.....	42
3 NÁVRH KE ZLEPŠENÍ B2B STRATEGIE VE ŠKODA AUTO A.S.....	44
3.1 Aplikace pro nákup CTM a BTM ve ŠKODA AUTO.....	44

3.1.1	Systém Celonis.....	45
3.1.2	Funkce a požadavky na aplikaci.....	46
3.1.3	Cílový uživatel	49
3.1.4	Přínosy aplikace	49
3.1.5	Systémové řešení aplikace	51
3.1.6	Využití chatbota	52
3.1.7	Odhad reálných úspor	53
	ZÁVĚR	55
	POUŽITÁ LITERATURA.....	57
	SEZNAM TABULEK.....	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ	61
	SEZNAM ZKRATEK.....	62
	SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ÚVOD

Nákup je v současné době důležitým a často zmiňovaným tématem. Každý podnik i fyzická osoba potřebují nakupovat, aby uspokojili své potřeby. Proto v rámci nákupu i prodeje probíhají neustálé inovace. Aktuálně se nákup čím dál více přesouvá do internetového prostředí, a kupující i prodávající se snaží, co nejlépe situaci přizpůsobit. Právě na internetu se pohybují nákupní platformy, které jsou hlavním tématem této práce.

Stejně jako ostatní podniky se i Škoda Auto a.s. (dále ŠKODA AUTO) snaží svůj nákupní proces zjednodušit. Jelikož je ŠKODA AUTO jedna z největších společností zabývajících se automobilovým průmyslem, má také mnoho potřeb, pro které je potřeba celý seznam dodavatelů. Ve ŠKODA AUTO se nakupuje každý den, ať už se jedná o kancelářské potřeby, IT příslušenství nebo agentury pro různé typy služeb. Proto je zlepšování a optimalizace nákupního procesu na oddělení všeobecného nákupu jedním z hlavních cílů.

Na základě těchto informací jsem se rozhodl provést analýzu nákupního procesu ve ŠKODA AUTO, najít jeho nedostatky a následně pro ně najít vhodné řešení. Téma jsem zvolil také z důvodu, že se mu ve zmiňované firmě věnují i mimo studium.

V první části práce budou pro uvedení do tématu zmíněny základy obchodních modelů, elektronického obchodování a informačních systémů.

Druhá část práce se bude věnovat analýze současného procesu všeobecného nákupu ve ŠKODA AUTO. V této části bude popsán celý nákupní proces od poptávky až po objednávku, jeho rozdělení i přiblížení informačních systémů používaných v praxi. Druhou kapitolou v této části je rešerše nákupních platforem, kde budou představeny jednotlivé společnosti a jejich nabízené platformy v rámci využití pro nákup ve ŠKODA AUTO.

Třetí část práce bude pojednávat o zlepšení nákupní strategie a nákupního procesu. V této části budou použity nedostatky, které vycházejí z předchozí analýzy nákupu ve firmě. Pro tvorbu návrhu budou použita interní data podniku, která zajistí využití samotného zlepšení v reálném procesu nákupu.

Cílem této bakalářské práce je na základě nalezených nedostatků v analýze procesu navrhnout optimální zlepšení pro nákupní strategii a její proces.

1 NÁKUPNÍ STRATEGIE

Nákupní strategie je velmi široký pojem, kterému se v současné době dává stále více pozornosti. Podniky ze všech oblastí trhů cílí k co nejúčinnější nákupní strategii, aby dosahovaly nejvyšších zisků, co je možné. Nákupní strategie obsahuje mnoho rozdělení a modelů, které jsou v této části popsány i s příklady od reálných firem z různých odvětví a částí světa.

Podle Gottfredsna, Puryeara a Phillipse (2005) se nákupní strategií rozumí strukturovaný přístup k zadávání veřejných zakázek, jehož cílem je optimalizovat proces zadávání veřejných zakázek tak, aby bylo dosaženo co nejlepšího poměru mezi kvalitou a cenou. Zahrnuje vypracování plánu nákupu, identifikaci dodavatelů, vyjednávání smluv a řízení vztahů s dodavateli.

Nákupní strategie je důležitým aspektem každého podniku, protože může pomoci snížit náklady, zlepšit kvalitu a zmírnit rizika spojená s nákupem. Díky jasnému pochopení obchodních požadavků lze nákupní strategii navrhnout tak, aby byla v souladu s cíli, záměry a rozpočtem společnosti. Mezi běžné prvky nákupní strategie mohou patřit:

- stanovení cílů a úkolů v oblasti nákupu;
- identifikaci a kvalifikaci potenciálních dodavatelů;
- vyjednávání o cenách a podmínkách;
- zavedení zásad a postupů pro zadávání veřejných zakázek;
- řízení vztahů s dodavateli.

Existuje mnoho zdrojů informací, které lze využít při vytváření nákupní strategie. Každý z těchto zdrojů se dá využít do trochu jiné oblasti strategie. Protože je ale nákupní strategie soubor mnoha oborů, které ji nakonec dohromady utváří, zde jsou názorné příklady toho, co by podle Monczky et al. (2005) nákupní strategie mohla obsahovat za zdroje:

- oborové publikace a zprávy;
- vládní statistiky a údaje;
- obchodní sdružení a profesní organizace;
- informace o dodavatelích a reference;
- průzkumy a analýzy trhu;
- interní údaje a analýzy.

1.1 Obchodní modely

Foss a Saebi (2015) uvádí, že obchodní modely jsou pro společnosti zásadní, protože poskytují strukturovaný způsob, jak definovat, pochopit a sdělit, jak společnost vytváří, poskytuje a zachycuje hodnotu. Podnikatelský model popisuje základní logiku toho, jak společnost generuje příjmy a zisky a jak vytváří a poskytuje hodnotu svým zákazníkům.

Obchodních modelů existuje celá řada, proto je důležité si hned ze začátku definovat, kam se bude podnik v budoucnu odebírat. Zde je několik příkladů, které dle Entrepreneuru (2015) plynou ze zvolení správného business modelu.

Přehlednost: Dobře definovaný obchodní model může společností pomoci objasnit jejich cíle a strategie. Umožňuje jim jasně definovat cílové zákazníky, určit jejich klíčové hodnotové nabídky a určit, jak budou generovat příjmy.

Efektivita: Dobrý obchodní model může společností pomoci optimalizovat jejich činnost, snížit náklady a zvýšit efektivitu. Zaměřením se na své klíčové kompetence a klíčové činnosti mohou společnosti zefektivnit své procesy a dosáhnout úspor z rozsahu.

Inovace: Podnikatelské modely mohou společností pomoci identifikovat nové příležitosti k růstu a inovacím. Prozkoumáním nových trhů, vývojem nových produktů či služeb nebo partnerstvím s jinými podniky mohou společnosti rozšířit svůj záběr a vytvořit nové zdroje příjmů.

Udržitelnost: Silný obchodní model může společností pomoci vybudovat udržitelnou konkurenční výhodu. Vytvářením jedinečných hodnotových nabídek, rozvíjením silné známosti značky a budováním loajality zákazníků si mohou společnosti zajistit své postavení na trhu a dosáhnout dlouhodobého úspěchu.

Celkově lze říci, že správně navržený obchodní model poskytuje společností rámec pro pochopení a optimalizaci jejich činnosti, identifikaci nových příležitostí a dosažení udržitelného růstu a ziskovosti.

1.2 Obchodní model B2B

B2B neboli business-to-business je podle Investopedia (2022) typ obchodního modelu, který zahrnuje transakce mezi dvěma nebo více podniky, nikoli mezi podnikem a jednotlivými spotřebiteli. V modelu B2B prodává jedna společnost výrobky nebo služby jiné společnosti, která je může použít jako suroviny, komponenty nebo hotové výrobky k prodeji svým vlastním zákazníkům.

B2B transakce mohou být velmi složité a zahrnují více stran, smluv a právních dohod. Vyžadují také vysokou míru důvěry a transparentnosti mezi stranami a schopnost vyjednávat o cenách, podmínkách a pravidlech.

B2B je forma transakce mezi podniky, například mezi výrobcem a velkoobchodníkem nebo velkoobchodníkem a maloobchodníkem. Business-to-business označuje obchod, který se uskutečňuje mezi společnostmi, nikoli mezi společnostmi a jednotlivým spotřebitelem. Takto B2B model popisuje Shopify (2022).

Transakce mezi podniky jsou v typickém dodavatelském řetězci běžné, protože společnosti nakupují komponenty a produkty, jako jsou další suroviny pro použití ve výrobních procesech. Hotové výrobky pak mohou být prodávány jednotlivcům prostřednictvím transakcí business-to-consumer (B2C).

V kontextu komunikace business-to-business se jedná o metody, kterými se mohou zaměstnanci různých společností vzájemně propojit, například prostřednictvím sociálních médií. Tento typ komunikace mezi zaměstnanci dvou nebo více společností se nazývá komunikace B2B.

1.2.1 Znaky modelu B2B

Investopedia (2022) uvádí jako nejvýznamnější znaky modelu B2B tyto:

Delší prodejní cykly: B2B prodejní cykly mohou být delší než prodejní cykly B2C, protože mohou zahrnovat více rozhodujících osob a složitější schvalovací proces.

Vyšší hodnoty objednávek: B2B transakce mohou zahrnovat větší objemy a vyšší hodnoty objednávek než B2C transakce, protože často zahrnují hromadné nákupy a dlouhodobé smlouvy.

Vztahové: Vztahy B2B jsou často založeny na důvěře, spolehlivosti a společných cílech spíše než na impulzivním nákupu nebo emocionálním apelu.

Řešení na míru: B2B zákazníci mohou vyžadovat řešení nebo služby na míru, které splňují jejich specifické potřeby a požadavky, což může zahrnovat složitější procesy návrhu, vývoje nebo implementace.

Výklenkové trhy: B2B společnosti se mohou zaměřovat na specifické mezery na trhu nebo v odvětvích, které mohou vyžadovat specializované znalosti, dovednosti a odbornost.

Existuje mnoho typů B2B společností, od výrobců a distributorů až po poskytovatele služeb a konzultanty. Zde je několik příkladů B2B společností z různých odvětví, které Investopedia (2022) uvádí jako významné:

- technologie: Microsoft, IBM, Cisco, Oracle, SAP;
- spotřební zboží: Procter & Gamble, Nestle, Unilever;
- zdravotnictví: Pfizer, Johnson & Johnson, Merck;
- finance: Goldman Sachs, JPMorgan Chase, BlackRock;
- logistika: Logistika: FedEx, UPS, DHL;
- poradenství: Poradenství: McKinsey & Company, Boston Consulting Group, Bain & Company.

1.2.2 Účastníci B2B procesu

B2B proces má několik významných účastníků, které Shopify (2022) přibližuje v těchto pojmech a příkladech:

Velkoobchod: V rámci velkoobchodu nakupují podniky zboží ve velkém od distributorů nebo výrobců, aby je pak nabízely k prodeji spotřebitelům za maloobchodní ceny. Jste-li velkoobchodním dodavatelem, jsou B2B tržiště orientovaná na odběratele dobrým způsobem, jak propagovat své výrobky odběratelům a maloobchodníkům s menším marketingovým úsilím. Trhy orientované na kupující existují tam, kde je mnoho kupujících a méně prodávajících. Kupující mají v tomto případě svá vlastní online tržiště. Zvou dodavatele a výrobce, aby vystavili své výrobky, a přijímají nabídky od různých prodejců.

Výrobci: Výrobci vyrábějí zboží ve velkém množství, které pak prodávají dalším dodavatelům, velkoobchodníkům nebo výrobcům. Výrobce může například vyrábět speciální tkaničky do bot. Tyto tkaničky pak prodá výrobci luxusní obuvi, který je sestaví a přidá k nim svou značku. Odtud se hotové boty mohou prodávat ve velkém velkoobchodníkům. S měnicí se dobou mají výrobci za úkol uspokojit digitální poptávku. Velkoobchodníci, dodavatelé, další B2B subjekty a spotřebitelé hledají větší flexibilitu ve způsobu nákupu vyráběných položek. Podniky stále častěji potřebují, aby výrobci mohli provádět online transakce s přístupem k personalizovaným funkcím, jako jsou ceny, výrobní plán nebo velikost.

Distributor: Distributoři se starají o balení, přepravu a marketing, což výrobce nemusí chtít dělat ve vlastní režii. Výrobci mají možnost spolupracovat s distributory na prodeji svých výrobků. Partnerství výrobce a distributora lze vytvořit online. Uzavíráním dohod prostřednictvím online platformy mohou výrobce a distributor dosáhnout rychlejšího a efektivnějšího dodavatelského řetězce, který splní nebo předčí očekávání zákazníků. Získávání podílu na trhu nabízením vynikajících zákaznických zkušeností je konkurenční snahou. Proto je optimalizace nákladově efektivních distribučních iniciativ nutností.

1.2.3 Co je e-commerce a její využití v B2B

E-commerce, zkratka pro electronic commerce (elektronické obchodování), označuje nákup a prodej zboží nebo služeb přes internet. Jak říká Gottwald a Chocholáč (2022), zahrnuje online transakce mezi podniky, spotřebiteli a dalšími subjekty a může mít různé formy, jako je B2B, B2C, consumer-to-consumer (C2C) a consumer-to-business (C2B). Platformy elektronického obchodování obvykle poskytují digitální „výkladní skříň“, kde si zákazníci mohou prohlížet produkty, nakupovat a platit za ně elektronicky, často pomocí kreditních nebo debetních karet nebo jiných online platebních metod. Růst elektronického obchodování byl podpořen širokým rozšířením internetu a mobilních zařízení, které lidem usnadnily a zpříjemnily nakupování a obchodování online.

Mezi nejrozšířenější platformy na světě patří například Amazon – online tržiště, které prodává širokou škálu produktů, od elektroniky po knihy a domácí potřeby. Amazon se rozšířil hlavně díky svému inovativnímu přístupu na trhu, díky tomu se stal používaným po celém světě. Druhou platformou, která se používá ve všech částech světa je Ebay – online aukční a nákupní web, který umožňuje jednotlivcům i firmám nakupovat a prodávat produkty. Ebay je stejně jako Amazon používán miliony lidí, a dává každému možnost prodat na stránce své výrobky nebo i použité věci.

Využití e-commerce může pro podniky poskytovat značné výhody. Zde jsou hlavní výhody využití internetových platforem a e-commerce, které zmiňují ve své publikaci Turban a King (2003):

- eliminace administrativní práce;
- zkrácení času expedice;
- snížení nákladů a času na hledání kupujících;
- zvýšení produktivity zaměstnanců při nákupu/prodeji;
- snížení chybovosti a zvýšení kvality služeb;
- snížení zásob a nákladů na skladování;
- zvýšení flexibility;
- zvýšení potenciálu pro kolaboraci.

Kromě předchozích rozdělení se člení také online tržiště. Hlavními důvody rozdělení je výběr zákazníků a typ prodáváného výrobku. V této oblasti se tržiště dle Turbana a Kinga (2003) rozdělují na:

Vertikální tržiště: trhy, které se zabývají pouze jednou částí trhu nebo pouze jedním segmentem trhu. Příkladem, který by spadal pod takovéto tržiště by mohla být například produkce specifických chemikálií nebo zpracování oceli.

Horizontální tržiště: jsou trhy, které nabízí jednu službu nebo produkt, který se používá ve všech odvětvích průmyslu. Pod tento pojem spadá samozřejmě velké množství různých výrobků a služeb, ale příkladem těch nejpoužívanějších by mohl být prodej kancelářských potřeb nebo počítačů.

1.2.4 Výhody modelu B2B

Obchodní modely B2B nabízejí několik výhod jak pro kupující, tak pro prodávající. Při správném použití všech možností tohoto modelu mohou být tyto výhody opravdu zásadní. Mezi hlavní patří podle článku Bizfluent (2019) tyto výhody:

Pohodlí (convenience): Zatímco společnosti mohou prodávat prostřednictvím fyzických prodejen nebo přijímat transakce po telefonu, obchodování B2B se často odehrává online, kde společnosti inzerují své výrobky a služby, umožňují předváděcí akce a usnadňují zadávání hromadných objednávek. Prodejci díky tomuto modelu digitálních transakcí také těží z efektivního zpracování objednávek.

Vyšší zisky: Společnosti B2B často prodávají své zboží ve velkoobchodním množství, takže kupující mohou získat výhodnou nabídku a nemusí tak často doplňovat zásoby. Větší počty objednávek vedou k vyšším potenciálním prodejům a většímu přílivu hotovosti pro B2B prodejce. Snadná reklama pro ostatní podniky prostřednictvím B2B webových stránek může zároveň pomoci snížit náklady na marketing a zvýšit míru konverze.

Obrovský tržní potenciál: Od podnikového softwaru a poradenských služeb až po sypké materiály a specializované stroje – prodejci B2B se mohou zaměřit na velký trh společností napříč odvětvími. Zároveň mají možnost se flexibilně specializovat na určitou oblast, například na technologie, a stát se tak lídrem v oboru.

Vyšší bezpečnost: Vzhledem k tomu, že smlouvy jsou běžnou součástí obchodování B2B, existuje určitá jistota pro kupující i prodávající, protože je zde menší obava, zda jeden zaplatí a druhý dodá zboží, jak slíbil. Prodej se obvykle sleduje digitálně, proto je bezpečnější i v tom, že prodejci B2B mohou sledovat a monitorovat své finanční výsledky.

1.2.5 Nevýhody modelu B2B

Na dnešním trhu nenajdete žádný business model, který bude dokonalý, proto některé výhody modelu mohou být zároveň nevýhodou. Zde jsou nejvíce viditelné nevýhody, které

z modelu mohou plynout. Bizfluent (2019) popisuje kromě výhod B2B modelu i nevýhody, které mohou nastat:

Delší prodejní cykly: V porovnání s prodejními cykly B2C (business-to-consumer) bývají prodejní cykly B2B delší kvůli složitosti rozhodovacích procesů v organizacích. Zákazníci B2B často vyžadují více informací, referencí a schválení od více zúčastněných stran.

Vyšší náklady na prodej: B2B prodej obvykle zahrnuje vyšší náklady kvůli potřebě specializovanějších prodejních týmů, marketingu a pracovníků podpory. Obchodní zástupci mohou být nuceni osobně navštěvovat klienty nebo se účastnit veletrhů a konferencí, což zvyšuje celkové náklady.

Závislost na několika klíčových zákaznících: B2B společnosti mohou mít méně zákazníků, ale tito zákazníci obvykle tvoří větší procento jejich příjmů. Pokud některý z hlavních zákazníků odejde, může to mít významný dopad na finanční výkonnost společnosti.

Omezená velikost trhu: B2B trhy bývají menší než B2C trhy, což omezuje potenciální zákaznickou základnu podniku.

Složitější produkty a služby: B2B produkty a služby jsou často složitější než produkty a služby prodávané spotřebitelům a vyžadují specializované znalosti a odbornost pro efektivní prodej.

1.3 Obchodní model B2C

Termín B2C označuje proces přímého prodeje výrobků a služeb mezi podnikem a spotřebiteli, kteří jsou konečnými uživateli jeho výrobků nebo služeb. Většinu společností, které prodávají přímo spotřebitelům, lze označit jako společnosti B2C.

B2C se stal dle Investopedia (2021) nesmírně populárním během dotcomového boomu na konci 90. let, kdy se používal hlavně pro označení on-line prodejců, kteří prodávali výrobky a služby spotřebitelům prostřednictvím internetu.

Dotcom neboli dot-com je společnost, která podniká především prostřednictvím webových stránek. Společnost dotcom využívá internet jako klíčovou součást svého podnikání. Název dotcom je odvozen od adresy URL nebo názvu domény, kterou zákazníci zadávají při návštěvě webové stránky. Koncovka .com na konci adresy URL znamená komerční (URL je zkratka pro jednotný lokátor zdrojů).

Jak uvádí Yuthayotin (2014), B2C patří mezi nejoblíbenější a nejrozšířenější prodejní modely. Myšlenku B2C poprvé využil Michael Aldrich v roce 1979, který jako hlavní médium pro oslovení spotřebitelů použil televizi.

B2C se tradičně vztahovalo k nakupování v nákupních centrech, stravování v restauracích, placeným filmům a informativním reklamám. S nástupem internetu však vznikl zcela nový obchodní kanál B2C v podobě elektronického obchodování neboli prodeje zboží a služeb přes internet.

Ačkoli mnoho společností B2C padlo za oběť následnému krachu dotcomů, protože zájem investorů o toto odvětví klesl a financování rizikovým kapitálem vyschlo, lídři B2C, jako jsou Amazon a Priceline, tento otřes přežili a od té doby zaznamenali obrovský úspěch.

Každý podnik, který je závislý na prodeji B2C, musí udržovat dobré vztahy se svými zákazníky, aby si zajistil jejich návrat. Na rozdíl od B2B (business-to-business), jejichž marketingové kampaně jsou zaměřeny na prokázání hodnoty produktu nebo služby, společnosti, které se spoléhají na B2C, obvykle vyvolávají u svých zákazníků emocionální reakci na svůj marketing.

1.3.1 Kamenné prodejny vs. Internetové prodejce

Investopedia (2022) uvádí, že tradičně mnoho výrobců prodávalo své výrobky maloobchodníkům s fyzickými provozovny. Maloobchodníci dosahovali zisku z přírůstku, kterou připočítávali k ceně placené výrobcem. To se však změnilo s příchodem internetu. Vznikly nové podniky, které slibovaly, že budou prodávat přímo spotřebitelům, čímž odstraní prostředníka – maloobchodníka a sníží ceny. V 90. letech 20. století, v době rozmachu dotcomů, se podniky snažily zajistit si přítomnost na internetu. Mnoho maloobchodníků bylo nuceno zavřít své dveře a ukončit činnost.

Desetiletí po dotcomové revoluci mají společnosti B2C s webovou prezentací stále převahu nad svými tradičními konkurenty z kamenných prodejen. Společnosti jako Amazon, Priceline a eBay jsou přeživšími z počátku dotcomového boomu. Na základě svého počátečního úspěchu se staly průkopníky v tomto odvětví.

1.3.2 Typy online prodeje v B2C

V online prodeji B2C existuje obecně pět obchodních modelů, pod které jde zařadit drtivou většinu nákupů, které v rámci modelu proběhnou. Organisation for Economic Co-operation and Development (2019) rozděluje typy na několik kategorií, kterými jsou:

Přímí prodejci: Tento typ B2C zná většina lidí – jedná se o online maloobchodní stránky, kde spotřebitelé nakupují produkty. Mohou to být výrobci, jako je Gap nebo Dell, nebo malé podniky, které vytvářejí a prodávají výrobky, ale mohou to být také online verze obchodních domů, které prodávají výrobky od široké škály značek a výrobců. Mezi přímé prodejce patří například Target.com, Macys.com a Zappos.com. V tomto modelu zákazníci

nakupují výrobky a služby přímo od prodejce, obvykle od populárních domácích značek, které mají internetový obchod. Často se setkáte s tím, že přímí prodejci mají silné zastoupení v elektronickém obchodě i v kamenných prodejnách.

Online zprostředkovatelé: Tito "prostředníci" dávají dohromady kupující a prodávající, aniž by vlastnili výrobek nebo službu. Příkladem jsou online cestovní weby, jako jsou Expedia a Trivago, a prodejce uměleckých a řemeslných výrobků Etsy. Online zprostředkovatelé obchodují s jinými podniky v tom smyslu, že prodávají reklamu jiným podnikům, ale jejich konečný spotřebitel je na úrovni jednotlivce. Vytváření hodnotného produktu, který sdružuje nejlepší produkty a služby pro spotřebitele, se stává stále oblíbenějším obchodním modelem. Online zprostředkovatelé prodávají své produkty a služby potenciálním zákazníkům tím, že zákazníkům usnadňují najít přesně to, co hledají.

Internetové stránky založené na reklamě: Tento přístup B2C založený na reklamě využívá vysokého objemu návštěvnosti webu k prodeji reklamy, která následně prodává produkty nebo služby spotřebitelům. Tento model využívá vysoce kvalitní bezplatný obsah k přilákání návštěvníků webu, kteří se pak setkávají s online reklamou. Kromě toho tento model do značné míry spoléhá na strategické marketingové kampaně, které generují návštěvnost a zlepšují konverze. Je důležité poznamenat, že reklamní model lze použít jak v kontextu B2B, tak B2C. Média, která nemají placenou složku předplatného, jako například Huffington Post a Observer.com, spadají do kategorie business-to-business. Mediální společnost prodává reklamu jiným podnikům, přestože tyto reklamy v konečném důsledku vedou k prodeji produktů určených pro jednotlivé zákazníky. Na straně B2C by do kategorie B2C spadal podnik provozující elektronický obchod, který provozuje reklamy na platformách, jako jsou Facebook, Instagram a Google, zaměřené přímo na spotřebitele.

Komunitně zaměřený prodej: Tento model B2C využívá online komunity vytvořené na základě společných zájmů, které inzerentům pomáhají prodávat jejich produkty přímo uživatelům stránek. Mohlo by se jednat o online fórum pro milovníky fotografování, lidi s cukrovkou nebo členy pochodové kapely. Podniky B2C, které jsou schopny zacílit svůj marketing na konkrétní bolestivé body ve výklenkových komunitách, mohou začít rychle prodávat produkty ve velkém měřítku. Nejznámějším příkladem je Facebook, který pomáhá obchodníkům cílit reklamy na lidi podle velmi specifických demografických údajů. Spotřebitelé používají sociální sítě, jako je Facebook, aby zůstali ve spojení a v kontaktu s přáteli a rodinou, ale na této platformě také roste množství komunitních aktivit, které z ní dělají ideální místo pro inzerci podniků. Podniky mohou opět využívat Facebook k inzerci bez ohledu na to, zda se zaměřují na B2B nebo B2C. Profesionálněji zaměřená sociální síť, jako je

LinkedIn, by byla ideálním místem pro marketing B2B. Potenciální zákazníci na straně B2B často používají LinkedIn k propagaci své značky a najímání nových zaměstnanců, což znamená, že je to optimální místo pro sdílení produktů a služeb určených pro podniky na rozdíl od individuálního spotřebitele.

Placené stránky: Tyto stránky určené přímo spotřebitelům účtují za přístup ke svému obsahu předplatné. Obvykle mezi ně patří publikace, které nabízejí omezené množství obsahu zdarma, ale většinu z něj zpoplatňují – jako například The Wall Street Journal nebo zábavní služby, jako je Netflix nebo Hulu. Podniky, které prodávají přímo spotřebitelům, by měly při zkoumání různých možností obchodování se spotřebiteli, ať už tyto možnosti zahrnují osobní nebo online transakce, brát v úvahu, jak jejich cíloví zákazníci rádi nakupují a nakupují produkty, jako jsou ty jejich. Z pohledu B2C prodává Netflix zábavu přímo spotřebitelům za malý měsíční poplatek. Zároveň streamovací služba Hulu zahrnuje do své obchodní strategie jak B2B, tak B2C. Na jedné straně potřebuje jednotlivé zákazníky, kteří budou konzumovat jejich obsah za měsíční poplatek. Na druhé straně prodávají podnikům reklamní prostor (business to business), který je začleněn do celého obsahu na Hulu. Podniky, které prodávají jak B2B, tak B2C, mají určitou ochranu proti poklesu tržních podmínek díky rozmanitosti zdrojů příjmů, což však může odvádět pozornost od jediného zaměření.

Existuje samozřejmě mnoho dalších variant obchodních modelů fungujících v rámci B2C, ale většina z nich spadá do jedné z pěti kategorií.

1.3.3 Výhody elektronického obchodování B2C

Modely elektronického obchodování B2C mají několik potenciálních výhod, díky současnému trendu nakupování na internetu, kde si každý může koupit personalizované výrobky podle jeho představ. Hlavní výhody rozděluje na svém webu Techtarget (2023) jako tyto:

Globalizace: Podniky B2C většího rozsahu mají často velké cílové skupiny. Využívají globalizované reklamy a marketingové kampaně, které mohou prostřednictvím internetu a sociálních médií oslovit miliony potenciálních zákazníků.

Nízké náklady: Modely elektronického obchodování B2C snižují provozní náklady a náklady na fyzickou infrastrukturu.

Personalizace: Podniky B2C mohou přímo oslovovat segmenty spotřebitelů a specializované cílové skupiny, což společně umožňuje personalizovat marketing pro jednotlivé spotřebitele.

Řízení zákaznické zkušenosti: Jak online, tak i kamenné podniky mají plnou kontrolu nad uživatelskou zkušeností. Tato kontrola může vést ke zlepšení služeb zákazníkům, zvýšení křížového prodeje a loajality zákazníků.

Údaje o zákaznících: Cenné údaje o zákaznících mohou posílit marketingové úsilí podniku a poskytnout podrobné informace o uživatelích. Tato data mohou zahrnovat statistiky konverzí prodeje, e-mailové adresy, vzorce chování zákazníků, geografické oblasti a psychografické údaje.

Booming business (prosperující podnikání): B2C je jedním z obchodních modelů, které v posledním desetiletí způsobily dramatický nárůst tržeb elektronického obchodování. Podle amerického úřadu pro sčítání lidu činil ve třetím čtvrtletí roku 2022 podíl tržeb z elektronického obchodu očištěný o sezónní výkyvy 14,8 % celkových maloobchodních tržeb. To je téměř 2,5krát více než ve třetím čtvrtletí roku 2013.

1.3.4 Nevýhody elektronického obchodování B2C

B2C má své vlastní nevýhody, kterých si musí být podniky vědomy, když uvažují o tomto typu modelu. Pressl, Bouwman a Steinfield (2013) uvádí některé z nejvýznamnějších nevýhod B2C, které mohou ovlivnit podnikání v tomto modelu:

Vysoká konkurence: Na trzích B2C je obvykle vysoká úroveň konkurence, takže je pro podniky náročné se odlišit a přilákat zákazníky.

Cenová citlivost: Spotřebitelé na trhu B2C bývají citlivější na cenu než na trzích B2B, což může podnikům ztěžovat udržení ziskových marží.

Omezené vztahy se zákazníky: Podniky na trhu B2C mají obvykle omezené vztahy se zákazníky, protože se často zaměřují na jednorázový prodej, nikoliv na budování dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky.

Vysoké náklady na získání zákazníka: Získávání zákazníků na trhu B2C může být nákladné, zejména vzhledem k vysoké míře konkurence a potřebě oslovit široké publikum. Díky tomuto problému musí podnik zvolit správný přístup k propagaci. Pokud se chce ale dostat mezi špičku, mohou být náklady na marketing velmi vysoké.

Obtížné budování důvěry: Spotřebitelé na trhu B2C jsou často skeptičtí k marketingovým a reklamním tvrzením, což podnikům ztěžuje budování důvěry u jejich publika.

Je důležité poznamenat, že tyto nevýhody se netýkají všech B2C podniků a lze je překonat správnou strategií a realizací.

1.4 Další obchodní modely

Na trhu existuje, jak už již zmíněno, mnoho typů business modelů. Tyto další zmíněné modely nejsou používané v takové míře jako B2B nebo B2C, ale i tak reprezentují na trhu podstatnou část. Jde o různé kombinace prodávajícího a kupujícího, kde většinou na jedné ze stran figurují podniky a spotřebitelé, ale jsou i případy, kde se může vyskytnout například stát. V tomto případě jsou příklady pro tyto modely: B2G (business-to-government), C2B (consumer-to-business), D2C (direct-to-consumer), C2C (consumer-to-consumer) a B2E (business-to-employee). Proto by je podniky měly ve speciálních případech zvážit, nebo i pravidelně aplikovat (pokud se týkají podniků).

B2G je dle Godarta et al. (2009) model elektronického obchodování, kdy podnik prodává a prodává své produkty vládním subjektům nebo veřejné správě – ať už místní, okresní, státní. Tento model se opírá o úspěšnou nabídku státních zakázek. Vládní agentura obvykle zveřejní žádost o návrh a podniky elektronického obchodování se musí o tyto projekty ucházet. Ačkoli se jedná o bezpečnější obchodní model, B2G se liší od ostatních podniků nebo spotřebitelů. Byrokratická povaha vládních agentur často vede k mnohem ledovějšímu tempu, což může omezit potenciální zdroje příjmů.

Podle Shopsy (2021), podniky C2B umožňují jednotlivcům prodávat zboží a služby společně. V tomto modelu elektronického obchodování může web umožnit zákazníkům zveřejnit práci, kterou chtějí dokončit, a nechat firmy, aby se o tuto příležitost ucházely. Za C2B by se považovaly také služby partnerského marketingu. Konkurenční výhodou modelu elektronického obchodování C2B je stanovení cen zboží a služeb. Tento přístup dává spotřebitelům možnost určit si ceny nebo nechat podniky přímo soutěžit o uspokojení jejich potřeb. Nedávní inovátoři tento model kreativně využili k tomu, aby propojili společnosti s influencery sociálních médií a uvedli jejich produkty na trh. Dalšími typickými příklady v tomto modelu mohou být stránky jako Fiverr nebo Upwork, které umožňují zakoupit služby od lidí. Na těchto stránkách se běžně nabízí služby jako: Překlady, přepisování textů, editování videí a jiné.

Guzun a Cojocar (2022) říká, že podnik typu D2C (přímo k zákazníkovi) prodává své vlastní výrobky přímo koncovým zákazníkům, bez pomoci velkoobchodů třetích stran nebo internetových prodejců. Na rozdíl od jiných obchodních modelů, jako je B2B2C, zde není žádný prostředník mezi spotřebitelem a podnikem. Jako příklad použití u tohoto modelu mohou být například vinaři, kteří distribuují své výrobky přímo k zákazníkům ve svých prodejnách. Druhým případem jsou módní návrháři, kteří své vytvořené produkty prodávají přímo svým zájemcům osobně nebo na internetu.

Podle Meentse (2009), podniky elektronického obchodování C2C – někdy označované jako online tržiště – propojují spotřebitele za účelem výměny zboží a služeb a obvykle vydělávají peníze účtováním transakčních poplatků nebo poplatků za zveřejnění. Podniky C2C těží ze samopohybu motivovaných kupujících a prodávajících, ale čelí klíčovému problému v oblasti kontroly kvality a údržby technologií. Online podniky jako Craigslist, Walmart, Alibaba a eBay byly průkopníky tohoto modelu v počátcích internetu. V České republice jsou nejpoužívanějšími tržišti stránky jako Aukro, Bazoš nebo Facebook Marketplace. Na těchto stránkách se dá v současné době prodat téměř vše. Ať už se jedná o boty nebo automobil, prodávaná věc ve většině případů najde svého kupce.

Bsscommerce (2021) uvádí, že strategie B2E pokrývá všechny záležitosti, které zaměstnanci potřebují splnit. Tyto záležitosti zahrnují nábor, školení a doporučení zaměstnancům reagující na jejich potřeby, jako jsou základní nástroje, nezbytný software pro práci. Obecně platí, že podniky chtějí přilákat talenty a udržet si schopné zaměstnance, takže výše uvedené požadavky jsou nezbytné pro vytvoření přátelského a profesionálního pracovního prostředí. V případě elektronického obchodování B2E jsou požadavky zaměstnanců založeny především na digitálních datech. Nástroje a software potřebné pro práci se vyřizují online prostřednictvím portálu B2E. B2E podporuje aktivity, které zlepšují zapojení a produktivitu všech zaměstnanců společnosti. Typickými aktivitami jsou taktiky najímání zaměstnanců a pobídky, jako je pružná pracovní doba, bonusy a jedinečné zaměstnanecké výhody. Všechny tyto aktivity je přitom třeba centralizovat v rámci rozhraní, ke kterému má každý rychlý přístup, což je portál B2E. Portál B2E je často definován jako intranetový systém v rámci firmy, ale jeho význam není jen takový. Zatímco intranet se zaměřuje na organizaci, portál B2E se zaměřuje na jednotlivce.

1.5 Informační systémy

Informační systém je podle Britannica (2016) soubor hardwaru, softwaru, dat a lidí, kteří spolupracují při shromažďování, ukládání, zpracování, analýze a šíření informací na podporu rozhodování, komunikace a koordinace v rámci organizace nebo mezi různými subjekty. Informační systémy lze rozdělit do různých kategorií v závislosti na jejich rozsahu, funkci a úrovni automatizace, proto se v oblasti nákupní strategie a business modelů využívá informačních systémů mnoho.

Mezi běžné typy informačních systémů zařazuje Klement (2022) tyto:

Systémy zpracování transakcí (TPS – Transaction processing systems): TPS slouží k evidenci a zpracování rutinních transakcí, jako je prodej, nákup, inventarizace, mzdy

a fakturace. TPS jsou obvykle navrženy tak, aby zpracovávaly velké objemy dat, zajišťovaly přesnost a konzistenci dat a poskytovaly aktualizace a zprávy v reálném čase. Příkladem TPS jsou systémy prodejních míst (Points of sale), bankomaty a online nákupní košíky.

Manažerské informační systémy (MIS): MIS slouží k vytváření zpráv a analýz, které shrnují a vizualizují výkonnost organizace nebo oddělení. MIS poskytují manažerům informace, které potřebují ke sledování a řízení svých operací, k přijímání informovaných rozhodnutí a k plánování budoucnosti. Mezi příklady MIS patří řídicí panely, hodnotící tabulky a shrnutí pro vedoucí pracovníky.

Systémy pro podporu rozhodování (DSS – Decision support systems): DSS se používají k analýze dat a podpoře rozhodovacích procesů prostřednictvím modelů, simulací a scénářů "co když". DSS pomáhají uživatelům prozkoumat různé alternativy, vyhodnotit důsledky jejich rozhodnutí a zvolit nejlepší postup. Mezi příklady DSS patří nástroje pro data mining, optimalizační modely a expertní systémy.

Systémy Business Intelligence (BI): BI se používají k získávání poznatků a vzorců z dat na podporu strategického plánování a analýzy konkurence. BI kombinují data z různých zdrojů, transformují je do smysluplných informací a prezentují je v interaktivních a vizuálních formátech. Příklady BI zahrnují datové sklady, online analytické zpracování a nástroje pro vizualizaci dat.

Systémy plánování podnikových zdrojů (ERP – Enterprise Resource Planning): ERP se používají k integraci a automatizaci různých podnikových procesů, jako jsou finance, účetnictví, lidské zdroje, řízení dodavatelského řetězce a řízení vztahů se zákazníky. ERP poskytují centralizovanou databázi a soubor standardizovaných postupů, které umožňují efektivní a účinné operace napříč různými odděleními a funkcemi. Mezi příklady ERP systémů patří SAP, Oracle nebo Microsoft Dynamics.

Systém řízení realizace (EMS – Execution Management System): Jak už název napovídá, EMS jsou určeny k rychlému provádění obchodů. Toho dosahují prostřednictvím centralizovaného přístupu k likviditě a místům provádění obchodů a poskytují obchodníkům hluboký přehled o trhu a nabízejí komplexní možnosti provádění obchodů. EMS se objevily na scéně koncem 90. let 20. století s rozmachem denního obchodování. Byly navrženy tak, aby pomohly makléřům na straně prodeje a denním obchodníkům účastnit se rychle se rozvíjejícího elektronického trhu. Zájem o nástroje EMS na straně nákupu se zvýšil, když prodejci začali nabízet globální platformy pro více tříd aktiv. Dnes vám EMS může poskytnout přístup k podrobným tržním datům a přehledům v reálném čase, podporovat optimalizované provádění obchodů pomocí pokročilých typů příkazů, jako jsou podmíněné příkazy, obchodování se

seznamem a příkazy s více nohama. Systém EMS může také vytvářet rychlé a přesné zprávy o provádění transakcí a analýzu transakčních nákladů.

Pro budování a údržbu informačních systémů musí organizace dodržovat systematický přístup, který zahrnuje plánování, analýzu, návrh, implementaci a údržbu. Tento přístup je znám jako životní cyklus vývoje systémů a zahrnuje několik fází, jako je shromažďování požadavků, studie proveditelnosti, návrh systému, kódování, testování, nasazení a údržba. Životní cyklus vývoje systému lze přizpůsobit různým metodikám, jakými jsou například vodopádové nebo spirálové metody.

1.5.1 Využití Intranetu

Podle Techtarget (2021), Interní webové rozhraní neboli intranet je soukromá síť v rámci podniku, která slouží k bezpečnému sdílení firemních informací a počítačových zdrojů mezi zaměstnanci. Intranet lze také použít pro práci ve skupinách a telekonference.

Intranet podporuje komunikaci v rámci organizace. Umožňují zaměstnancům snadný přístup k důležitým informacím, odkazům, aplikacím, formulářům a databázím podnikových záznamů. K udržení bezpečnosti intranetu se často používá databáze, která obsahuje všechna uživatelská jména zaměstnanců, kteří mají přístupová práva k síti.

Organizace používají intranety různými způsoby v závislosti na svých potřebách. Techtarget (2021) je rozděluje na následující mezi ně následující:

Centrální úložiště: Intranety se stávají hlavním úložištěm, kde jsou uloženy důležité informace a firemní data.

Spolupráce: Tyto interní sítě poskytují způsob sdílení informací, který zaměstnancům usnadňuje spolupráci.

Personalizace: Intranety poskytují zaměstnancům personalizovaný obsah na základě jejich role ve společnosti.

Komunikace: Umožňují snadnou dostupnost adresářů zaměstnanců, firemních novinek a organizačních schémat, čímž zlepšují interní firemní komunikaci.

Snadný přístup k informacím: Intranety poskytují snadný přístup k informacím o firemních zásadách, výhodách a aktualizacích.

Sociální prvky: Sociální prvky umožňují zaměstnancům vytvořit si účet, zveřejňovat obsah a upozornění na stavy a procházet informační kanál.

Řízení projektů: Seznamy úkolů, adresáře zaměstnanců, aktualizace stavu a další zdroje pomáhají uživatelům při řízení projektů.

Automatizace: Intranety zefektivňují každodenní činnosti tím, že pomáhají automatizovat opakující se úkoly.

Bezpečný a spolehlivý intranet vyžaduje webový server, který spravuje požadavky na data umístěná na serveru. Webový server dle Techtarget (2021) vyhledá požadované soubory a doručí je příslušnému uživateli. Měl by být také nastaven systém správy obsahu, který řídí vytváření, zveřejňování a správu obsahu intranetu.

Intranet se také může skládat z mnoha vzájemně propojených místních sítí (LAN) a také z pronajatých linek, které se připojují ke zdrojům rozsáhlé sítě. Webový server intranetu používá protokoly TCP/IP, HTTP a další internetové protokoly. Intranet obvykle zahrnuje připojení přes jednu nebo více firewall počítačů k vnějšímu internetu a externím zdrojům.

Aby zaměstnanci mohli přistupovat ke svému firemnímu intranetu, musí mít speciální síťové heslo a být připojeni k firemní síti LAN. Vzdálení zaměstnanci přistupují k intranetu prostřednictvím virtuální privátní sítě (VPN) nebo jiného zabezpečeného připojení. VPN umožňuje uživatelům, kteří nejsou ve skutečnosti připojeni k požadované LAN, přihlásit se do intranetu a získat přístup ke všem stejným informacím a funkcím, které by měli k dispozici, kdyby byli připojeni k LAN.

Pro zabezpečení intranetu organizace je zásadní software firewall. Stojí mezi vnějším internetem a soukromým intranetem. Brána firewall sleduje všechny příchozí a odchozí datové pakety a potvrzuje, že neobsahují neoprávněné nebo podezřelé požadavky. Firewally také zajišťují, aby do intranetu nepronikl malware a další škodlivé útoky.

Pokud je segment intranetu zpřístupněn zákazníkům, partnerům, dodavatelům nebo jiným osobám mimo společnost, stává se tento segment součástí extranetu. Brána firewall je obzvláště důležitá pro zabezpečení intranetových sítí, které obsahují rozšíření extranetu.

Intranet obecně vypadá jako soukromá verze internetu. Pomocí tunelování mohou společnosti posílat soukromé zprávy prostřednictvím veřejné sítě. K propojení jedné části intranetu s jinou používají speciální šifrování a dešifrování a další bezpečnostní opatření.

2 ANALÝZA SOUČASNÉ B2B STRATEGIE VE ŠKODA AUTO A.S.

Firma ŠKODA AUTO byla založena Václavem Laurinem a Václavem Klementem v roce 1895 ve městě Mladé Boleslavi. Toto město je i přes mnoho jiných výrobních závodů v Čechách i zahraničí hlavním sídlem společnosti. ŠKODA AUTO se pohybuje v oboru automobilového průmyslu a patří mezi největší a nejznámější automobilky na světě. Značka nabízí širokou řadu modelů od malých městských automobilů až velká a prostorná SUV. Mezi nejznámější modely patří například Škoda Octavia, která je oblíbená pro svou prostornost, spolehlivost a moderní technologie. Dále pak Škoda Fabia, která je cenově dostupnější a je vhodná pro ty, kteří hledají menší automobil pro městskou jízdu. Škoda Kodiaq je pak jejich vůbec největší SUV, které nabízí luxusní prostornost a pohodlí.

ŠKODA AUTO je známá pro svůj inovativní přístup při vytváření nových produktů, doplňků a funkcí automobilů. Značka je mezi Čechy oblíbená a respektovaná. Mimo jiné se ŠKODA AUTO podílí na řadě světových událostí jako sponzor, např. Mistrovství světa v ledním hokeji. V současné době se ŠKODA AUTO snaží přizpůsobit evropským požadavkům na výrobu elektromobilů a ve své nabídce nabízí celou řadu plně elektrických automobilů nebo hybridů.

Společnost ŠKODA AUTO je akciovou společností a má pouze jednoho akcionáře, kterým je stoprocentním podílem společnost VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG a.s., která je dceřinou společností VOLKSWAGEN AG. Pod koncern Volkswagen patří v současné době mnoho značek, které se zabývají výrobou motorových vozidel. Členy koncernu jsou značky: Volkswagen, Audi, Škoda Auto, Bentley, Porsche, Lamborghini, MAN, Scania, SEAT, Cupra, Volkswagen Užitkové vozy, Navistar International a Ducati.

2.1 Nákupní proces ve ŠKODA AUTO

Nákup ve ŠKODA AUTO je velmi rozsáhlý proces, ve kterém je zapojeno mnoho lidí, využito mnoho informačních systémů a také velké množství finančních prostředků. Proto je potřeba, aby každý obchodní případ (každý jednotlivý nákupní proces) ve ŠKODA AUTO dodržoval pravidla nákupního procesu a ulehčila se tak práce zaměstnanců a byla dodržena veškerá dokumentace, aby se neprodlužoval čas potřebný pro nákup věcí či služeb.

2.1.1 Proces všeobecného nákupu ŠKODA AUTO

Všeobecný nákup ve ŠKODA AUTO (ŠKODA AUTO, 2023) je rozdělen do několika oddělení, která se specializují na určené komodity. Tyto komodity určují oblasti, na které se

nákupčí ŠKODA AUTO během jednání o ceně specializují. Zde je několik příkladů rozdělení podle témat:

- Nákup IT a marketingových služeb
- Nákup průmyslových služeb, logistiky a odpadového hospodářství
- Nákup služeb a logistických potřeb

Po tomto rozdělení pod jednotlivá oddělení komunikují nákupčí s dodavateli z dané oblasti a zajišťují pořízení daných komodit za co nejlepší cenu. Úspora projednaná všeobecným nákupem se následně vrací do budgetu odborných oblastí a promítá se přímo do hospodářského výsledku společnosti ŠKODA AUTO.

Objednávky ve ŠKODA AUTO se rozdělují do tří skupin podle hodnotové hranice jednotlivých objednávek. Každá z těchto skupin má specificky stanovený nákupní proces, který musí být splněn, aby mohla objednávka v pořádku proběhnout. Tyto tři cenové skupiny se nazývají: ATM – A-Teile Management, BTM – B-Teile Management a CTM – C-Teile Management.

2.1.2 Proces nákupu ATM

ATM je dle ŠKODA AUTO (2023) nákupní proces pro obchodní případy v celkové hodnotové hranici nad 50 000 EUR. Výsledkem výběrového řízení je objednávka nebo smlouva (strany se na pravidlech případně na pevné ceně na delší dobu). Tento proces je sice stanoven od hranice 50 000 EUR, ale má ještě další cenová rozdělení, podle kterých je potřeba dodržovat daná pravidla.

V hranici 50 001 EUR do 250 000 EUR objednávku zpracovává ATM nákupčí, který zároveň řídí celý nákupní proces od výběru vhodných kandidátů, až do konce procesu. Dále musí objednávku schválit koordinátor. Koordinátor je vedoucí jednotlivých týmů pro dané komodity nákupu, jak bylo již zmíněno.

Druhou cenovou hranicí je 250 001 – 5 000 000 EUR. Zde je potřeba, aby tender schválili dva vedoucí nákupu, nebo případně jeden vedoucí nákupu a jeden koordinátor příslušné skupiny. Takové případy jednotliví nákupčí, kteří mají objednávku na starosti, prezentují před ostatními členy oddělení na lokálním meetingu. Tento meeting se koná každý týden ve čtvrtek od 9:30 do 11:30. Na prezentaci jednoho případu by mělo být kolem pěti minut, ale záleží, jak moc je případ složitý atd. Během prezentace může mít kdokoliv z členů jakýkoliv dotaz ohledně této objednávky. V prezentaci případu se tradičně ukazuje průběh procesu výběru nejvhodnějšího dodavatele, porovnání cen s minulými lety a také se současnou konkurencí. Obsah prezentací může být hodně individuální, protože každá poptaná věc je většinou z úplně

jiné kategorie (např. nemůžeme porovnat nákup pozemků s nákupem speciálních součástek do aut). Výsledkem prezentování je posunutí objednávky do dalšího procesu, nebo odložení a předělání podmínek, či případně další komunikace s uchazeči z výběrového řízení. Od této cenové hranice se těmto meetingům a poradám říká schvalovací grémia.

Pokud prezentace objednávky úspěšně prošla lokálním meetingem, může pokračovat dále v procesu. Další fáze procesu se liší v závislosti na typu objednávky. Každá objednávka je zařazená do příslušné kategorie. Ve ŠKODA AUTO, stejně jako v celé VW Group se používají kategorie e-Class. E-Class je mezinárodní klasifikační systém pro produkty a služby. V celém VW Group ho používá Nákup k přidělení komodity ke správnému nákupčímu. Jednotlivé e-Classy určují, jakého je poptávané zboží nebo služba typu. Počet e-Classů je okolo 30 tisíc, ale ve ŠKODA AUTO se používá přibližně 900. Každé poptávané zboží nebo služba, co se ve ŠKODA AUTO nakoupí musí do jednoho z e-Classu patřit. Každý e-Class má přiřazené své číslo, které odpovídá dané oblasti. Na interních stránkách ŠKODA WIKI je nástroj, kterým se dají příslušné e-Classy vyhledat, a také zjistit, kdo je má na starosti (viz. Tabulka 1). Kromě e-Classů musí žadatel při vystavení požadavku na objednání uvádět také EBP kategorii. EBP kategorie je interní ŠKODA AUTO klasifikační systém, který přiřazuje správné schvalovací workflow a určuje nákupní proces. V uvedené tabulce je pak vidět, že pro každý požadavek je vždy nutné uvést kombinaci EBP kategorie a e-Class. Těchto kombinací je pak více než 4 000. Daná témata záleží na teamu, ve kterém daný člověk pracuje. Zde je několik příkladů e-Class:

Tabulka 1 Příklady e-Class

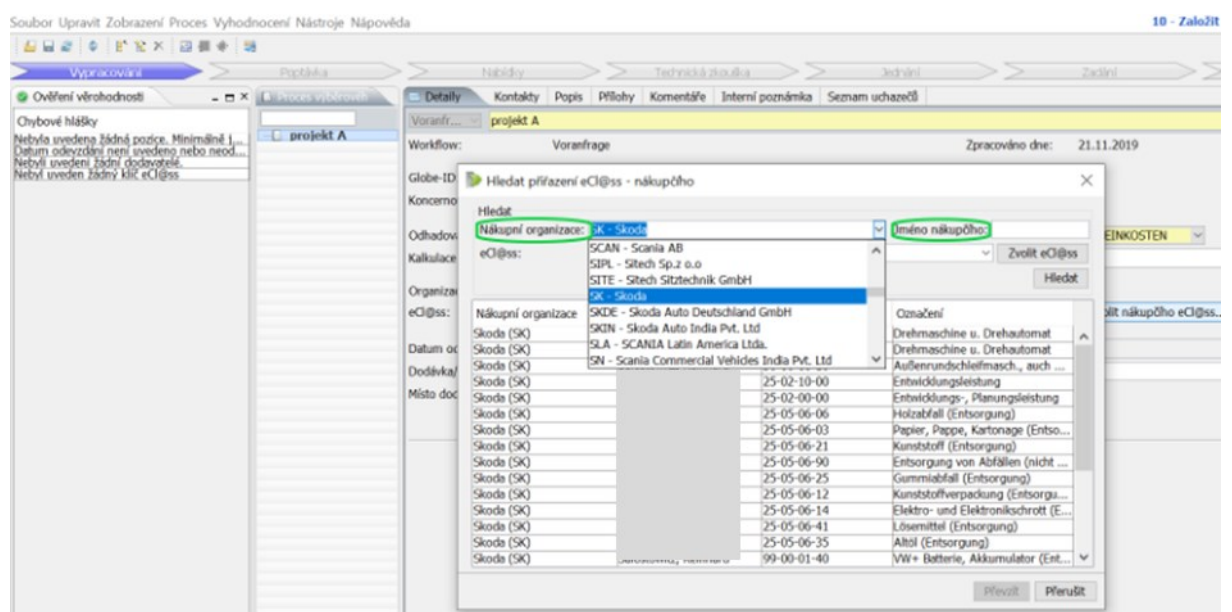
EBP kategorie	Název EBP kategorie	e-Class	Název e-Class	Jméno nákupčího
EBPD41	B třída	13050000	Kalkulace, simulace	Jméno Příjmení
EBPD41	B třída	13080000	Vývojová péče	Jméno Příjmení
EBPD41	B třída	13090400	Příprava vozidla	Jméno Příjmení
EBPD41	B třída	13090600	Testovací služby (zkoušky motorového vozidla)	Jméno Příjmení
EBPD41	B třída	13100400	Vývoj elektrických, elektronických komponent (vozidlo)	Jméno Příjmení
EBPD41	B třída	13100402	Vývoj bezpečnostní elektroniky (vozidlo)	Jméno Příjmení

Případy v hodnotě 250 001 – 3 000 000 EUR se v procesu posouvají na další setkání pro schválení, kterému se říká Pre-meeting. Zde je potřeba proces schválit na koncernové

úrovni, protože už se jedná o vysoké částky. Toto setkání je opět jednou týdně a probírají se zde případy, které byly posunuty z lokálního meetingu dále. Na kategorii zboží záleží z toho důvodu, že u zakázky takového měřítka by mohla vzniknout synergie s jinými značkami koncernu Volkswagen. Například pokud by se objednávaly vysokozdvizné vozíky, roboti na výrobní linky nebo montážní nářadí, bylo by možné se domluvit s koncernem, zda by nebylo výhodné položky nakoupit pro více značek a možná tak i snížit výslednou cenu. Pokud se ale například nakupují pozemky pro budoucí výrobní haly, tak se moc možných případů synergie v koncernu nenajde. Poslední kategorií jsou objednávky v hodnotě více než 3 000 000 EUR. Ty se schvalují na tzv. CSC meetingu, který se koná každý pátek. V zásadě tato kategorie funguje stejně jako předchozí, protože zde potřebuje schválení na koncernové úrovni a hledají se zde možné případy synergie v závislosti na typu zakázky. Jediným rozdílem je, že na schůzce případ schvalují vedoucí z koncernu o jednu pozici výše.

Všechny cenové hranice v ATM mají trochu odlišný proces schvalování, co je ale už všech ATM velmi podobné je proces, který se děje ještě před samotným prezentováním nebo schválením. To je nákupní proces již od návrhu, až po již zmíněné úspěšné potvrzení.

Proces ATM začíná vždy vytvořením poptávky v systému AEPS. Tento systém slouží pro ATM jako nahrazení emailu a ulehčení organizace procesu. Do roku 2019 byly všechny potřebné dokumenty posílány ATM nákupčím, kteří museli ručně vše zpracovat. Systém byl zaveden zejména kvůli transparentnosti. Tento první krok procesu spadá do kompetence odborného útvaru, což je útvar, který danou poptávanou věc požaduje. Systém AEPS je zachycen na obr. č.1, kde je zachycen začátek vytváření poptávky.



Obrázek 1 Vytváření poptávky v systému AEPS

Součástí poptávky v AEPSu a zároveň druhým krokem je vytvoření technického zadání, které je jednou z potřebných příloh k poptávce. Tento krok je opět realizován odborným útvarem. Technické zadání má ve ŠKODA AUTO speciální formulář, který je potřeba správně a přesně vyplnit. Samozřejmě záleží, co se zrovna poptává, takže se technické zadání může lišit v závislosti na tom. Součástí technického zadání je celá řada informací, jakými jsou například tyto:

- předmět poptávky;
- termín realizace;
- certifikace;
- požadavky na využití ploch;
- detailní technické parametry;
- požadovanou cenovou strukturu nabídek;
- další požadavky potřebné pro danou poptávku.

Technické zadání by mělo být zpracováno v jazyce, který požaduje oddělení nákupu, což bývá zpravidla angličtina nebo němčina. I u technického zadání však existují malé výjimky. Zmíněný formulář pro technické zadání má tři verze. Jedna verze je všeobecná a dá se v ní poptat vše, kromě dvou následujících výjimek. Pokud jsou poptávány služby, mají speciální formulář, který je uzpůsoben pro poptávání služeb. Před odesláním na oddělení nákupu zde však musí poptávku nejprve schválit oddělení FL – Právní záležitosti. Podobné to je u třetího typu technického zadání, které je upraveno pro poptávku IT požadavků. Pokud je poptávka ve výši větší než 250 000 EUR musí nejprve požadavek schválit oddělení PRM – Partner & Resource Management. Zde také musí být zadání vždy v anglickém jazyce. Pokud byly splněny všechny zmíněné požadavky, může se proces posunout k dalšímu kroku, který začne odesláním poptávky v AEPS, která obsahuje správné technické zadání.

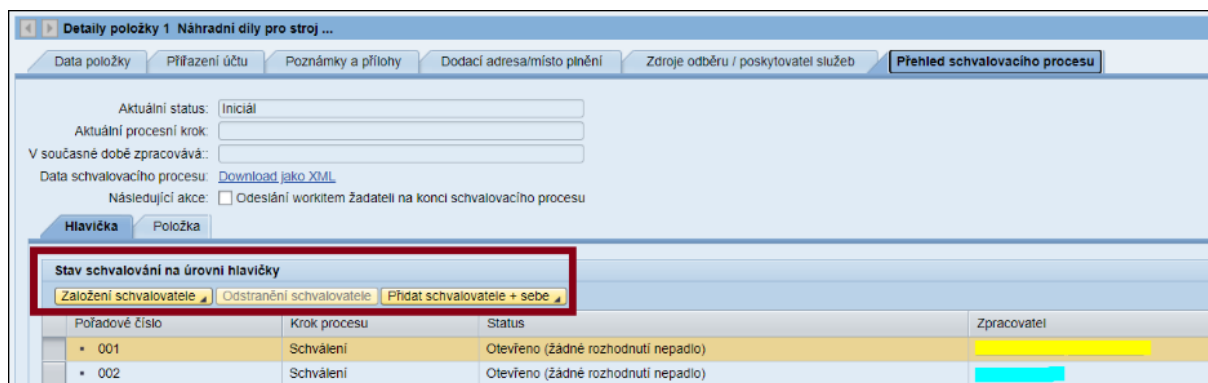
Dalším krokem v procesu nákupu je poptávka firem. Zde se již případ přesouvá na oddělení nákupu, který pokračuje na základě informací a dokumentů obdržených od odborného útvaru v předchozích bodech. V tomto bodě je důležité sestavení BL neboli Bieterliste. BL je okruh firem, které se pro daný případ budou poptávat, a kterým se stanoví termín na odevzdání jejich nabídek. Sestavení BL je sice v kompetenci nákupu, ale ve ŠKODA AUTO je dobrým zvykem, že ho i s technickým zadáním vytvoří odborný útvar. Je to z důvodu, že odborný útvar má s firmami zkušenosti v praxi z pracoviště, tedy na rozdíl od nákupčího vědí, které firmy byly v minulosti vhodné. To však neznamená, že se poptává stále stejný dodavatel, protože v BL mohou být až desítky firem. Jedním z hlavních faktorů u tvoření Bieterliste je samozřejmě

technické zadání. Firmu je do BL možné doplnit i po odeslání poptávky, pokud je pro ně termín odevzdání splnitelný. Je zde však nutné zdůvodnit, proč byla firma přidána později. Od 1.1. 2018 se všechny obchodní případy v rámci ATM poptávají pouze online, včetně všech případů prodloužení smlouvy, dodatků atd.

Jak už bylo zmíněno dalším krokem v postupu je nabídka od dodavatelů, která tedy spadá do jejich povinnosti. Dodavatelé obdrží od nákupu pevně zadaný termín, do kterého musejí své nabídky odevzdat. Odevzdání v termínu je podmínkou pro zahrnutí firmy do výběrového řízení. V nabídce musí být alespoň v rozpracované formě navržena předpokládaná celková částka pro daný případ. Jakmile se předají nabídky na technické vyhodnocení, nelze přijímat žádné dodatečné nabídky.

Technické vyhodnocení je tedy dalším důležitým krokem. Po uzavření nabídek pošle oddělení nákupu všechny obdržené návrhy firm zpět odbornému útvaru, který následně toto vyhodnocení provede (tento krok je tedy povinností odborného útvaru). Zde jsou hodnoceny parametry a kritéria, která dodavatelé odevzdaly. Předávání informací mezi nákupem a odborným útvarem je opět prováděno v systému AEPS. Výstupem technického vyhodnocení dle jsou vyhodnocené nabídky a návrh zadání neboli Vergabevorschlag. Přílohou návrhu zadání v systému AEPS musí být detailní cenové srovnání a u technicky nevyhovujících nabídek uvedeno jaké kritérium, nebo jaký parametr nebyl splněn. Firmy se na základě jejich nabídky ohodnotí technickou známkou, která hodnotí, zda je dodavatel vyhovující. Pokud není dodavatel technicky vyhovující, je povinností odborného útvaru udat důvod zamítnutí. Po vypracování odborným útvarem je technické vyhodnocení předáno zpět na nákupní oddělení. Pokud je nějaký z návrhů nedostatečně nebo netransparentně zpracován, má nákup právo požádat o přepracování.

Předposledním krokem před již zmíněným schvalovacím procesem je objednávací návrh. Tento návrh vystavuje odborný útvar v systému EBP nejpozději s technickým vyhodnocením nabídek. Vystavení objednávacího návrhu je minimálně na nejnižší technicky vyhovující nabídku nebo schválený objem projektu z IA (investiční výbor). Do systému EBP lze obdržet přístup na základě žádosti, kterou musí správce potvrdit. EBP je webová platforma, která je součástí nákupního procesu a slouží k popisu, zadávání a schvalování objednávacích návrhů. EBP je na dnešní standardy softwarových aplikací pomalejší a každé kliknutí trvá několik vteřin, než se skutečně načte. Proto je nutné nechat systému trochu času, aby se načel a nezahltit ho příkazy, které by mohli program přetížit. Tento systém spadá pod systém SAP, který bude zmíněn později. Na obr. č. 2 je zobrazen stav schvalování objednávacího návrhu v systému EBP, kde odborný útvar čeká na schválení podpisem vedoucího.



Obrázek 2 Stav schvalování v systému EBP

Posledním krokem před samotným schvalováním je obchodní jednání. Tento proces je čistě záležitostí oddělení nákupu. Aby mohlo jednání začít, je potřeba splnit dva předpoklady. Prvním předpokladem je odborným útvarem vypracovaný a podepsaný návrh zadání (Vergabevorschlag) a cenové zrcadlo. V cenovém zrcadle jsou zobrazeny ceny, za které dodavatelé nabízejí daný produkt nebo službu. Druhým požadavkem je zajištěné finanční krytí. To znamená, že musí být schválený objednávací návrh minimálně v hodnotě nejnížší technicky vyhovující nabídky, která se také označuje jako BestBid. Pokud jsou tyto dvě podmínky splněny začíná jednání o ceně nákupčím. Ten se snaží snížit cenu na co nejnížší, což dělá komunikací s dodavateli. Komunikace může probíhat telefonicky, emailem nebo i osobním setkáním. V některých případech je také možné pro tento proces použít online obchodní jednání, které může představovat například online aukce. Po dokončení jednání nastává samotný výběr nejlepšího dodavatele a schvalovací proces v závislosti na případě ceně, který byl již popsán výše.

Po schválení a výběrovém procesu nastává objednávka. Oddělení nákupu jednoduše objedná danou službu nebo výrobek za dohodnuté ceny a podmínky. Veškerá dokumentace je stále vyřizována pouze online. Pokud dodavatel změní objednávku, je potřeba dodržet jeden z následujících kroků. Při zásadních nebo smluvně právních změnách provedených v objednávce dodavatelem, je potřeba kontaktovat právní oddělení a domluvit se na dalším postupu. Při změně údajů v objednávce jako je například datum dodání, stačí kontaktovat pouze firmu a odborný útvar. Tato komunikace s dodavatelem probíhá přes B2B portál. Pokud dodavatel obdrží objednávku, může ji zamítnout v případě špatně vystavených datumů nebo podmínek. Objednávka se pak tedy vrací na oddělení nákupu, a musí být znovu přepracována.

Po objednání se už samotná zakázka realizuje. To znamená, že dodavatel dodá, nainstaluje, zajistí přejímku a převzetí do užívání (zde samozřejmě záleží na charakteru poptávané služby či výrobku). Po realizaci zakázky nastává již poslední krok v procesu ATM,

kterým je fakturace objednávky. Faktury zaslané dodavatelem jsou tedy v účtárně proplaceny. Na příloze A jsou zjednodušeně ukázány jednotlivé kroky procesu nákupu ATM, až po objednávku a jejich pořadí.

V některých případech procesu ATM může také nastat Single Sourcing. Podle ŠKODA AUTO (2023) se jedná o proces, kdy po technickém vyhodnocení v ATM máme pouze jednu technicky vyhovující nabídku (poptání pouze jedné firmy, obdržení jedné nabídky v rámci výběrového řízení, technické uvolnění pouze jedné nabídky v rámci výběrového řízení).

Vstupním podkladem pro nákup je technické zadání a interní sdělení (před poptávkou) nebo návrh zadání (po technickém vyhodnocení) s odůvodněním Single Sourcingu, protože pokud je možné je potřeba udělat výběrové řízení s více firmami.

Interní sdělení pro poptávku na jediného konkrétního dodavatele musí obsahovat předmět pořízení nebo služby, předpokládaný rozpočet, relevantní zdůvodnění, proč musí být poptán právě jeden konkrétní dodavatel a podpis vedoucího OJ dle hodnotových hranic. Hodnotové hranice pro podpis interního sdělení jsou 50 000 - 999 999 EUR, kde musí být podpis vedoucího první úrovně. Interní sdělení lze nahradit relevantním zdůvodněním v návrhu zadání, které je podepsáno vedoucím první úrovně. Nad 1 000 000 EUR je potřeba podpis člena představenstva za danou oblast a člena představenstva za nákup. Poptávku provádí nákup. Nákupčí mohou poptat více firem, konečné rozhodnutí o single sourcing je však v kompetenci nákupního grémia.

Je zde také pár případů, které se jako single sourcing neoznačují. Těmi jsou rozšíření nebo prodloužení stávajícího obchodního případu, objednání již projednaných a schválených opčních dodávek a výkonů, úpravy a doplnění dodávek (např. strojů a zařízení, staveb atd.) v platné záruční době, přirozený monopol a dodávky originálních náhradních dílů (pokud není možná alternativa, tak např. i nářadí).

2.1.3 Proces nákupu BTM

BTM je dle ŠKODA AUTO (2023) nákupní proces pro obchodní případy, které spadají do cenové hranice mezi 10 001 – 50 000 EUR. Výsledkem je jednotlivá, samostatná objednávka. Na rozdíl od procesu ATM je jedná o výrazně nižší peněžní částky, proto je jejich proces o něco jednodušší, ale stále musí projít řadou podobných kroků.

Proces nákupu BTM začíná nabídkami, které si zajistí žadatel odborného útvaru ŠKODA AUTO. Na rozdíl od procesu ATM, kde nabídky poptává nákup. Podmínkou BTM objednávky je, že odborný útvar musí zajistit tři technicky vyhovující nabídky od tří různých dodavatelů. Můžou nastat případy, kde není možné tuto podmínku splnit, například pokud není

u tří různých dodavatelů požadovaná kapacita, nebo zkrátka není možné najít tři technicky vyhovující firmy. Takovému případu se říká single sourcing a vyžaduje extra schválení vedoucím nákupů.

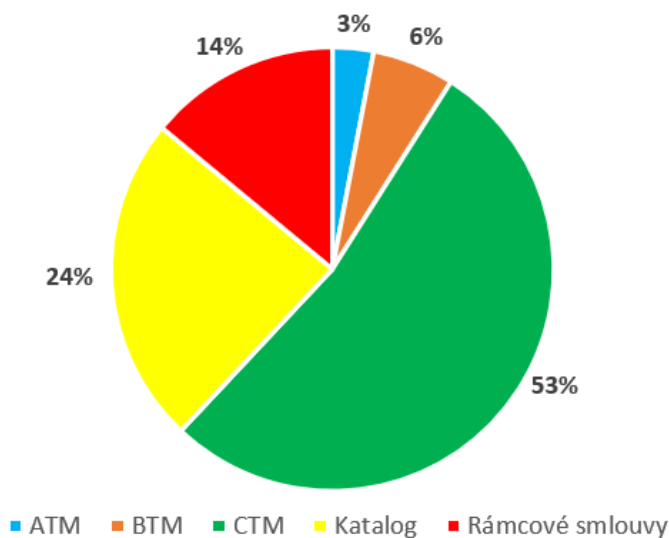
Proces pokračuje k objednávacímu návrhu, který vystaví odborný útvar se schválením v systému EBP. K objednávacímu návrhu přikládá připravené nabídky od dodavatelů. Odborný útvar přikládá také návrh zadání neboli již zmíněný Vergabevorschlag (jelikož je ŠKODA AUTO součástí koncernu Volkswagen, tak se většina dokumentů označuje německými názvy). Ve Vergabevorschlagu musí kromě zadání být, i zdůvodnění, proč nebyly v předchozím kroku vybrány tři technicky vyhovující nabídky, pokud se tomu tak stalo. Stejně jako u ATM probíhá vystavení objednávacího návrhu minimálně na nejnižší technicky vyhovující nabídku nebo schválený objem projektu z IA (investiční výbor). Přílohou objednávacího návrhu musí být detailní cenové srovnání všech tří (nebo méně) nabídek od firem. Pokud je po zaslání na oddělení nákupu něco v nepořádku, nákupčí může návrh vrátit zpět na odborný útvar a požádat o přepracování.

Pokud je vše v pořádku, proces se přesune k obchodnímu jednání, které spadá na oddělení nákupu. Předpoklady pro započetí jednání jsou stejné jako u ATM procesu. Prvním předpokladem je odborným útvarem vypracovaný a podepsaný návrh zadání (Vergabevorschlag) a cenové zrcadlo. V cenovém zrcadle jsou porovnány ceny od jednotlivých firem na daný obchodní případ. Druhým požadavkem je zajištěné finanční krytí. To znamená, že musí být schválený objednávací návrh minimálně v hodnotě nejnižší technicky vyhovující nabídky (BestBid). Po splnění podmínek začne nákupčí, stejně jako ATM, vyjednávat s jednotlivými firmami o ceně. Většinou po zpracování cenového zrcadla nastaví nákupčí target neboli cenu, za kterou by chtěl, aby dané firmy služby či produkty poskytly (musí být nižší než nabízená cena, aby se dosáhlo případných úspor). Po ukončení jednání o ceně se vybere nejvhodnější firma a proces může pokračovat k objednávkě.

Zbytek procesu u BTM funguje stejně jako u vyšší ATM kategorie. Po obchodním jednání vystaví nákupčí nabídku firmě, která ji následně zpracuje. Pokud jsou v objednávce chyby, tak ji dodavatel může vrátit k přepracování. Dále při změně zásadních právních změnách se musí kontaktovat právní oddělení a při změně údajů v objednávce se musí kontaktovat dodavatel a odborný útvar. Vytvoření smluv a jejich evidence spadá pod odpovědnost odborného útvaru. Po vystavení objednávky může začít realizace samotného případu, tedy dodání, instalace, zprovoznění, vydání přejímky a převzetí do užívání., což zajišťuje dodavatel. Posledním krokem je proplacení faktur zaslanych dodavatelem, které probíhá v účtárně ŠKODA AUTO.

2.1.4 Proces nákupu CTM

CTM slouží dle ŠKODA AUTO (2023) k hromadnému zpracování menších požadavků na objednávku v celkové hodnotové hranici do 10 000 EUR. CTM je nejnižší cenovou hranici v rámci nákupu, proto má také ze všech tří kategorií nejkratší proces. Cenové hranice BTM a CTM tvoří drtivou většinu všech nákupů ve ŠKODA AUTO, proto mají také procesy výrazně jednodušší než nevyšší hranice ATM. Na obr. č. 4 jsou jednotlivé cenové hranice ve ŠKODA AUTO a jejich procento objednávek v nákupu za rok 2022.



Obrázek 3 Počet nákupů ve ŠKODA AUTO v různých procesech za rok 2022

Proces CTM začíná nabídkou. Odborný útvar zajistí od dodavatele technicky vyhovující nabídku. Změna od BTM je v tom, že zde již nemusí být tři technicky vyhovující dodavatelé, ale pouze jeden. Jako další krok vystaví odborný útvar objednávací návrh, který se schvaluje opět v systému EBP. Jako příloha k návrhu se přikládá připravená nabídka od dodavatele. K objednávacímu návrhu zde není potřeba návrh zadání – Vergabevorschlag, protože v CTM už se nevyskytuje.

Po schválení návrhu probíhá objednávka, která se posílá na oddělení nákupu. Nákup vystaví objednávku pomocí automatu a objednávka odchází na dodavatele automaticky přes koncernový OrderHub (B2B platforma na které vystavuje objednávky automat). Dodavatel musí mít pro přijetí automatické objednávky správně nastavené role ve svém VWGroupSupply.com portále. Tento portál bude zmíněn později. Kontrola, zda dodavateli byla doručena objednávka již není v kompetenci nákupu.

Jako poslední jsou kroky realizace zakázky, kde se výrobek či služba fyzicky doručí a krok fakturace ve ŠKODA AUTO účtárně. Tyto kroky jsou stejné jako u BTM a ATM nákupních procesů. CTM proces je velmi krátký a také nejvíce používaný, s touto kategorií je

zde však řada problémů. Jelikož pro objednávání CTM není žádná platforma, která by zjednodušila a sjednotila proces, není stav objednávání úplně optimální. Vzhledem k tomu, že odborný útvar musí předkládat jen jednu nabídku, může si v zásadě vybrat co, a od jaké firmy si chce objednat. Pokud by se však CTM (a i BTM) sjednotilo pod asistovanou platformu, mohla by se ušetřit velká částka peněz na tom, že by se určité produkty neobjednávali od mnoha nezávislých společností, ale od jedné, která by měla sjednanou lepší cenu. Tento krok by samozřejmě nešel udělat ve všech případech, ale ve ŠKODA AUTO je velký objem dat, který ukazuje, co a kde je objednáváno a v jakém množství. Taková platforma by následně mohla i snížit dopravní zátěž ve ŠKODA AUTO vzhledem k sjednocení určitých objednávek.

2.1.5 Katalog a rámcové smlouvy

Poslední kategorií nákupu je katalog a rámcové smlouvy. Na obr. č. 3 tato skupina reprezentuje v počtu nákupů 38 %, jedná se tedy o podstatnou část z celkového počtu. Jde o speciální skupinu objednávek, která má dopředu sjednané podmínky nákupního procesu. Dalo by se však říct, že jde o pomyslnou podkategorii BTM a CTM, pouze z daleko jednodušším procesem. Cílem oddělení nákupu je tento způsob nákupu využívat, co nejvíce, protože jak odborným útvarům, tak oddělení nákupu ulehčuje dost administrativy, a proto je také důležité si tuto skupinu zmínit.

Nejprve jsou tu katalogy, které jsou podle ŠKODA AUTO (2023) užitečným nástrojem pro nákup, pokud žadatel přesně ví, co chce objednat. Tento katalog se přesně označuje CATBUY katalog. Když zakládá žadatel svůj košík v systému EBP, tak si zde může tento katalog otevřít. V katalogu mají jednotlivé firmy vystavené své produkty i s cenami. Tyto ceny jsou ještě před zveřejněním katalogu schváleny nákupčími oddělení nákupu, což znamená, že pokud si žadatel něco z katalogu objedná, tak již nepotřebuje schválení nákupu. Využitím katalogu se tedy může přeskočit několik kroků v nákupním procesu. Po vybrání požadovaných služeb či výrobků se dá košík převést zpět do systému EBP, kde se pak pokračuje standartním postupem. Katalog však není nějak zvlášť rozsáhlý, a své výrobky či služby a ceny zde má jen několik desítek firem.

Dále jsou tu rámcové smlouvy. Rámcová smlouva je smlouva dlouhodobějšího obchodního vztahu, ve které se stanoví základní pravidla, kterým budou podléhat všechny budoucí konkrétní smlouvy na jejím základě uzavřené, až na výjimky. To znamená, že ŠKODA AUTO si s jiným dodavatelem uzavře na určitou dobu smlouvu, kde se na určený čas stanoví určené ceny, na které se pak odkazuje v dalších obchodních případech. Stejně jako u katalogu jsou tedy ceny z rámcové smlouvy dopředu sjednány oddělením nákupu a ulehčuje to tedy

proces schvalování a smlouvání o ceně. Každopádně pokud již smlouva je uzavřená, je to dobrá příležitost, jak si nákupní proces z pohledu žadatele i nákupčího o něco ulehčit.

2.1.6 Proces registrace nového dodavatele do ŠKODA AUTO

Tento proces je nutné zmínit, protože v procesech BTM a CTM je právě tato část jedním z nejslabších míst (s výjimkou u katalogu a rámcových smluv). Cílem oddělení nákupu je, aby se obchodní případy tomuto procesu, co nejvíce vyhnuly, což bude využito pro navrhované zlepšení. Stejně jako předchozí procesy, i proces registrace dodavatelů má mnoho kroků. Dodavatel si musí zařídit přístup do celé řady systémů, které jsou potřebné pro dodávání do ŠKODA AUTO i jiných koncernových značek.

Proces začíná dle ŠKODA AUTO (2023) registrací do VW (Volkswagen) Group Supply. Prvním krokem je v prohlížeči najít VWGS portál, kde se musí dodavatel přihlásit jako administrátor, protože ještě nemá vlastní registraci. Dále musí přejít na User Management System a spustit aplikaci. V aplikaci je potřeba si nastavit profil jako external employee a vyplnit veškeré informace o firmě, jako jsou IČO, jméno, sídlo atd. Po uložení těchto dat bude je vygenerováno VWID a zároveň je zaslán email na uživatelem zadanou emailovou adresu. Dále je potřeba nastavit, že dodavatel chce obchodovat se ŠKODA AUTO. Toto nastavení vygeneruje dva dokumenty, které je nutné si stáhnout. Po vyplnění všech dalších dat je žádost zaslána do ŠKODA AUTO, kde musí odpovědná osoba potvrdit dodavatelovu registraci, jinak není možné žádat o DZC číslo (dodavatelské). Proces by neměl zabrat více než 15 minut, z důvodu ukládání dat. Po tomto kroku je možné si vyplnit formulář, a zažádat o DZC číslo ve ŠKODA AUTO. Administrátor musí dodavatele potvrdit každých šest měsíců znovu, jinak jeho profil vyprší.

Druhým krokem je vyplnění formuláře pro žádost o DZC číslo. Ten dodavatel nalezne ve ŠKODA E-Forms. Následně musí zvolit, že chce standart external account a formulář na schválení. Schválení trvá běžně jeden až dva pracovní dny, pokud by proces trvat déle, je potřeba kontaktovat ŠKODA Service Desk. Status schválení si může dodavatel zkontrolovat na stránkách UMS na záložce My Requests. Poté musí dodavatel přijít fyzicky do ŠKODA AUTO a vytvořit si vlastní MFA kartu (karta pro vstup do ŠKODA AUTO, kde je napsané jméno, osobní číslo, jestli je vlastník extérní nebo zaměstnanec, z druhé strany je čip na vstupní bránu a firemní počítač). Po vyzvednutí karty je potřeba zajistit heslo, které se dá získat fyzicky ve ŠKODA AUTO nebo elektronicky přes email.

Po splnění všech dosavadních postupů je potřeba si zažádat o přístup do firemní sítě neboli DMZ žádost. Je tedy nutné vyplnit další formulář ze ŠKODA E-forms, kde se žádost

zdůvodní tím, že žadatel chce být dodavatel pro ŠKODA AUTO. Po vyčkání na schválení se musí opět fyzicky ve ŠKODA AUTO vyzvednout heslo, které slouží k dodavatelovu DMZ účtu (pro přístup do sítě ŠKODA AUTO). Jsou dvě možnosti, jak se dostat do sítě ŠKODA AUTO. První je, že uživatel vlastní ŠKODA AUTO firemní počítač (o který si může zažádat). Pokud ho nevlastní, musí zažádat kontaktní osobu ve ŠKODA AUTO, aby mu zajistila potvrzení odborného útvaru. Pokud má toto potvrzení, může dát žádost na IT oddělení o přístup na dálku, který je však schvalován výhradně ověřeným dodavatelům. Pro tuto druhou možnost je potřeba VPN síť (služba, která chrání údaje a soukromí online). Pro VPN připojení se využívá například systém Cisco, který slouží pro bezpečné vzdálené připojení pomocí IP adresy, a zvyšuje tak kybernetickou bezpečnost. Poté se může už dodavatel poprvé přihlásit do sítě ŠKODA AUTO.

Jako další krok je úprava zmíněné MFA karty. Jestli chce dodavatel do areálu ŠKODA AUTO vstupovat pravidelně, musí si zařídit formulář, který slouží k volnému příchodu a odchodu z areálu společnosti. Pokud si tento formulář nezařídí, musí si při každém příchodu ověřovat identitu na vstupní bráně, aby mohl být do areálu připuštěn. Ve formuláři se vyplní, do jaké části ŠKODA AUTO dodavatel potřebuje vstupovat, a pár jiných informací o žadateli.

Po úpravě MFA karty zbývá už jen přístup do informačních systémů ŠKODA AUTO. Prvním systémem, který dodavatel potřebuje je Citrix. Software Citrix Workspace poskytuje podnikovou technologii, která vytváří jednoduchý, bezpečný a lepší způsob práce odkudkoli a na jakémkoli zařízení. Přes tento systém je dále možné otevřít jiné systémy pro B2B, takže by se dalo říct je systém pro vstup do jiných systému, což slouží k lepší ochraně dat. Přístup do Citrixu se opět zařídí vyplněním formuláře ve ŠKODA E-forms, který následně musí být schválen.

Pro spolupráci se ŠKODA AUTO jako dodavatel je potřebný také pracovní email, který se vytvoří po prvním otevření aplikace přes firemní počítač. Zde je také možné jednoduše zařídit dálkový přístup do emailu bez použití firemního PC. Stačí se pouze přihlásit do ŠKODA AUTO přes zmíněnou VPN.

Jedním z posledních kroků je nastavit si B2B portál, a získat tak B2B certifikát. O ten se dá požádat buď formulářem, nebo nastavením na stránkách eportal.skoda.vwg. Po úspěšné úpravě je vytvořena dodavatelská organizace v systému a je nastaven první admin pro dodavatele, který pak může přidělovat firemní role a kontrolovat organizační stránku podniku.

Toto je vše potřebné pro vstup dodavatele do ŠKODA AUTO, ale jsou tu ještě dobrovolné weby, na které se dodavatel může podívat, aby mu ulehčily práci. Jako příklady těchto stránek jsou ŠKODA WIKI a Jira. Tyto weby jsou uzpůsobeny nejen pro dodavatele, ale i pro zaměstnance firmy. Je zde možné nalézt velkou řadu užitečných návodů k různým

systemům, nebo aktuální zprávy z různých oblastí. Pokud má dodavatel s něčím potíže, může kdykoliv zavolat na ŠKODA ServiceDesk, který by mu měl s řadou problémů pomoci. Také je tu stránka TeamWeb, která ulehčuje sdílení dokumentů, a dodavatel si o přístup může dobrovolně zažádat formulářem. Po nastavení všech dobrovolných i povinných potvrzení a přístupů, by měl být dodavatel schopen již plnohodnotně obchodovat se ŠKODA AUTO.

2.2 Rešerše nákupních platforem

V této části kapitoly se práce věnuje reálným firmám, které nabízí své platformy pro použití v rámci B2B. Firmy pro rešerši byly zvoleny na základě vhodnosti pro ŠKODA AUTO, a také na základě interních informací o případné, již proběhnuté, komunikaci s uvedenými firmami.

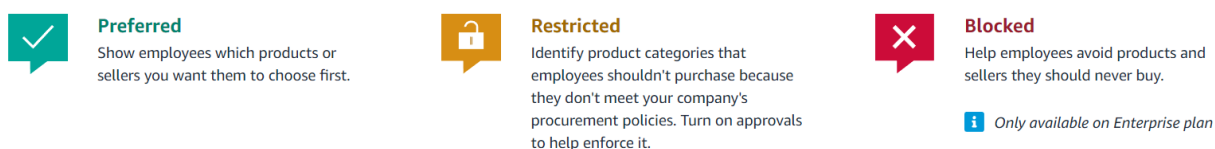
2.2.1 Amazon business platform

První platformou, která bude zmíněna je od společnosti Amazon. Amazon je největší světový internetový prodejce a významný poskytovatel různých služeb. Amazon je nejvíce populární v USA, kde se nachází i momentální sídlo společnosti (Seattle, Washington). Jeho jednou z nejvyužívanějších služeb je Amazon Prime, který nabízí značné výhody pravidelným uživatelům v B2C prostředí jak offline, tak i online.

Pro tuto analýzu je však platformou pro zaměření Amazon business platform, která je nabízena v prostředí B2B. Tato platforma je uzpůsobena pro pravidelné a hromadné nákupy od mnoha dodavatelů najednou. Jelikož samotné objednávky probíhají v prostředí Amazon, všechna odpovědnost týkající se správné kontroly dodavatelů spadá právě na Amazon. Z kapitoly 2.1.9. – proces registrace nového dodavatele do ŠKODA AUTO, můžeme říct, že registrace nových firem do ŠKODA AUTO zdlouhavý proces, a může zabrat až dva měsíce. S využitím Amazon business platform by se však celý tento proces dal přeskočit, protože by dodavatelé byly registrováni právě pod Amazonem. Toto by hlavně v BTM a CTM mohlo přinést zjednodušení pro dodavatele, kteří se ŠKODA AUTO obchodovat.

V případě zavedení ve ŠKODA AUTO by proces poptávky a objednávky probíhal v online prostředí Amazon Business (2023). Platforma nabízí řadu užitečných funkcí. První z nich se nazývá Curate List, který ulehčuje proces opakovaného objednávání. Žadatel si může vytvořit košík, který může po objednání uložit a v budoucnu ho pouze znovu objednat bez opětovného skládání košíku. Zde se dá také nastavit pravidelné objednávání košíku, a to zcela automaticky. Žadatel pouze určí dobu, po které chce, aby se košík opět objednal a po uběhnutí nastaveného období se automaticky košík objedná znovu. Tato funkce může také přinést množstevní slevy. Jelikož je Amazon největším světových online tržištěm, dá se zde objednat

téměř vše od kancelářských potřeb, po IT příslušenství, až po různé služby a údržbu. Druhou funkcí je Spend Visibility, která je velmi podobná systému Celonis, který již ŠKODA AUTO využívá, a proto by tato funkce nebyla tak podstatná. Třetí funkcí je Guided Buying, která byla již dříve nezávazně na Amazonu projednávána jako návrh vhodného řešení pro ŠKODA AUTO nákup. Proto by tato funkce byla velkým přínosem jak pro žadatele, tak i pro nákupčí a správce nákupních systémů. Guided Buying funguje tak, že v online Amazon prostředí by si ŠKODA AUTO mohla k produktům přiřazovat tři možnosti, kterými jsou Preferred, Restricted a Blocked. Možnost preferred znamená, že objednat danou věc či službu je zcela v pořádku a žadatel ji může ihned objednat. Restricted znamená, že věc není úplně standartním nákupem pro ŠKODA AUTO, a proto by bylo dobré objednání zvážit, případně si sehnat souhlas nařízeného, který se dá v systému nastavit. Třetí možností – tedy blocked, jsou produkty, které není přípustné do firmy objednávat. Do této kategorie by se řadil například alkohol a jiné produkty, které nemají s firmou nic společného. Kategorie guided buying jsou zobrazeny na obr. č. 5.



Obrázek 4 Kategorie nákupu v Amazon Guided Buying

Při zavedení guided buying by tedy žadatel hned věděl, zda může košík objednat, nebo jestli v něm je něco, co nesouhlasí s pravidly. Na druhé straně by se ulehčila práce správců, kteří by košíky již nemuseli schvalovat a přidávat nové dodavatele do systému.

Amazon business platform už se v rámci koncernu využívá, a to konkrétně ve společnosti AUDI (Interní zdroje ŠKODA AUTO, 2023). Ve ŠKODA AUTO nákupu se v systému vidí velký potenciál a využití platformy je již ve fázi jednání. V AUDI funguje platforma tak, že uživatel má přístup do Amazonu přes využívané EBP, které na něj odkazuje. Žadatel dále vidí všechny nákupem dohodnuté produkty s Amazonem, proto by nebylo potřeba extra další schvalování objednávek. Ceny sice sjednány nejsou, ale jelikož je Amazon obrovské tržiště, je zde vysoká konkurence, takže jsou ceny automaticky tlačeny dolů. Všechny viditelné produkty jsou označeny kategoriemi ze zmíněného guided buying. Po dokončení úprav nákupního košíku žadatelem se proces přesune zpět do prostředí EBP, kde se schválí nákupem (záleží na celkové částce) a je možné jej objednat. Po tom, co Amazon obdrží objednávku, doveze všechny objednávky v daném časovém úseku na předem určené místo v AUDI. Doprava je zdarma, jelikož Amazon profituje na objednávce přilákáním nových firem do jejich

oběhu. Objednávky jsou po procesu fakturovány zvlášť každému dodavateli, což je pro účtárnu ideální a plně realizovatelné.

Amazon business platform sice nemá velkou podporu v Evropě, ale pro velké společnosti by stále bylo možné ji využít. Jak bylo zmíněno, platforma přináší řadu značných výhod pro obě strany, a proto by bylo její zavedení ve ŠKODA AUTO velkým přínosem. V současné době byla zahájena s Amazonem komunikace, je tedy možné, že se v budoucnu ve ŠKODA AUTO využít bude.

2.2.2 Alza pro firmy

Druhou firmou, která nabízí své B2B služby je Alza. Internetový e-shop Alza.cz je českou jedničkou na trhu v oblasti elektroniky. V posledních letech společnost Alza také expanduje své pole působnosti do jiných oblastí, kterými jsou například domácí potřeby, zdraví, potraviny a jiné. Společnost má České republice silnou základnu, proto její služby v oblasti B2B – Alza pro firmy mezi podniky populární.

Ze stránek Alza.cz (2023) a jejich programu do firmy nabízí společnost následující služby. První službou je dodávání elektroniky ze všech možných oblastí a její příslušenství. Pokud si firma zvolí užívat Alzu pro firmy, bude jí následně přidělen osobní obchodník, který se věnuje komunikaci s danou firmou. V případě velkých společností je možné i přiřazení celého týmu. Dále Alza nabízí možnost zboží k vyzkoušením, ve kterém si odběratel může při předpokládaném hromadném odběru určitého produktu vyzkoušet, který nejvíce vyhovuje jeho požadavkům, a na základě vyzkoušení si správně vybrat. Dále Alza nabízí množstevní slevy při odběru velkého množství zboží. Slevy jsou uzpůsobeny tak, že čím více odběratel u Alzy nakupuje, tím výraznější jsou ve výsledku množstevní slevy. Alza nabízí ještě několik dalších služeb, jako jsou: zajištění instalace, síťová řešení a nákup na leasing. Tyto služby jsou však pro využití v rámci ŠKODA AUTO méně podstatné.

Společnost ŠKODA AUTO byla již v minulosti s Alzou ve fázi jednání o možné spolupráci a využití jejich platformy Alza pro firmy. Tato spolupráce se však neuskutečnila z dvou hlavních důvodů. Prvním důvodem je ještě nezmíněná služba, kterou Alza ve svém programu pro firmy nabízí. Touto službou je, že Alza vystaví pouze jeden účet pro celou organizaci ve formě faktury. V rámci ŠKODA AUTO jsou finance rozděleny mezi jednotlivé odborné útvary, takže pouze jedna faktura by zde nestačila, kvůli korektnímu spravování budgetů. Jedna velká faktura za měsíc by byla také nadbytečná zátěž pro účtárny ve ŠKODA AUTO. Alza odmítla objednávky fakturovat zvlášť, což bylo prvním důvodem k nezahájení spolupráce.

Druhým důvodem k nezahájení spolupráce bylo to, že Alza odmítla do svého webu přidat jiné dodavatele, než je samotná Alza. Pro společnost ŠKODA AUTO by bylo výhodné nakupovat co nejvíce služeb či zboží z jednoho místa, proto požádala Alzu, zda by byl tento krok možný. Alza nabídku odmítla, což vedlo k tomu, že ŠKODA AUTO musí hledat jiné možnosti pro spolupráci v rámci B2B.

2.2.3 Mall Pro

Třetí společností v rámci řešerše je Mall.cz. Mall je jedním z největších online tržišť v Česku a nabízí podobně jako Alza velmi široký sortiment. Na jejich e-shopu se zde koupit vše v rámci elektroniky, domácích a kancelářských potřeb, oblečení drogerie atd.

Mall poskytuje také svou platformu v okruhu B2B, která se jmenuje Mall Pro. V rámci této platformy mohou firmy nakupovat vše, co je dostupné na Mall.cz e-shopu, ale s určitými výhodami. První výhodou Mall Pro je dvouletá záruka na všechny produkty výroby zakoupené přes tuto platformu, což může v řadě případů být značnou výhodou. Další výhodou je doprava zdarma při každé objednávce nad 2000 Kč, což u větších objednávek bývá u těchto platform již standardem. Stejně jako Alza tak i Mall přizpůsobuje ceny svým klientům a upravuje ceny podle objemu částek, za které byly služby nebo zboží zakoupeny. To znamená, že čím větší míra nákupů, tím větší slevy. Zde lze také sjednat výhodnější ceny na konkrétní zboží po domluvě s podporou Mall. Dále platforma nabízí faktury s prodlouženým datem splatnosti, což může být výhodné spíše pro menší podnikatele, stejně jako další výhoda. Tou je vrácení zboží v případě reklamace zákazníkem odběratelské firmy, tedy po přeprodeji. V tomto případě Mall vrácení zboží bez problémů přijme. Poslední a také nejpodstatnější v potenciální spolupráci se ŠKODA AUTO je více profilů pod firemním účtem. Tato výhoda by znamenala, že jednotlivé odborné útvary by mohly nakupovat z vlastních podúčtů a ve výsledku by se objednávky mohli spojit.

ŠKODA AUTO v nedávně době s Mallem komunikovala o možné spolupráci, ale skončilo to na tom, že Mall nenabízí tolik průmyslového zboží vhodných pro automobilový průmysl, ale spíše zboží pro veřejnost. Další věcí bylo, že ŠKODA AUTO ve svých katalozích má výrazně lepší ceny, než co nabízel Mall. Dokonce Mall bych ochoten akceptovat jednotlivé fakturace pro každé objednávky.

Grafické porovnání platform od zmíněných společností je zobrazeno v tab. č. 2. Rozhodnutí o tom, zda je služba vyhovující, je na základě interních informací z oddělení všeobecného nákupu ŠKODA AUTO.

Tabulka 2 Srovnání služeb v jednotlivých platformách dle požadavků ŠKODA AUTO

Služba	Amazon	Alza	Mall
Fakturace	✓	X	✓
Doprava zdarma	✓	✓	✓
Přístup požadovaných dodavatelů do platformy	✓	X	X
Množstevní slevy	✓	✓	✓
Přístup zaměstnanců ŠKODA AUTO do platformy	✓	✓	✓
Označování položek v platformě (guided buying)	✓	X	X
Opakovatelné košíky	✓	X	X

3 NÁVRH KE ZLEPŠENÍ B2B STRATEGIE VE ŠKODA AUTO A.S.

Na základě popsaných oblastí ke zlepšení v analytické části práce je vhodným řešením následujícího postupu návrh aplikace pro všeobecný nákup, která by celý proces zjednodušila a sjednotila. Jelikož BTM a CTM kategorie nákupu činí každoročně průměrně okolo 59 % (viz. obr. č. 3) všech objednávek, tak je zjednodušení procesu pro uživatele i nákupčí přínosné.

3.1 Aplikace pro nákup CTM a BTM ve ŠKODA AUTO

Aplikace pro všeobecný nákup by měla být počátečním bodem v BTM a CTM procesu. Myšlenkou je, že prostřednictvím této aplikace již od začátku celého procesu zpřehlední pro odborný útvar orientaci v systémech. Do aplikace žadatel zadá věc, která je předmětem poptávky a aplikace mu pomůže vybrat vhodné kategorie – tedy e-Classy, kategorie EBP a jejich vhodnou kombinaci. Správným přiřazením e-Classu se ulehčí práce nákupu, protože se snadněji určí, který nákupčí spadá k daným kategoriím nákupu.

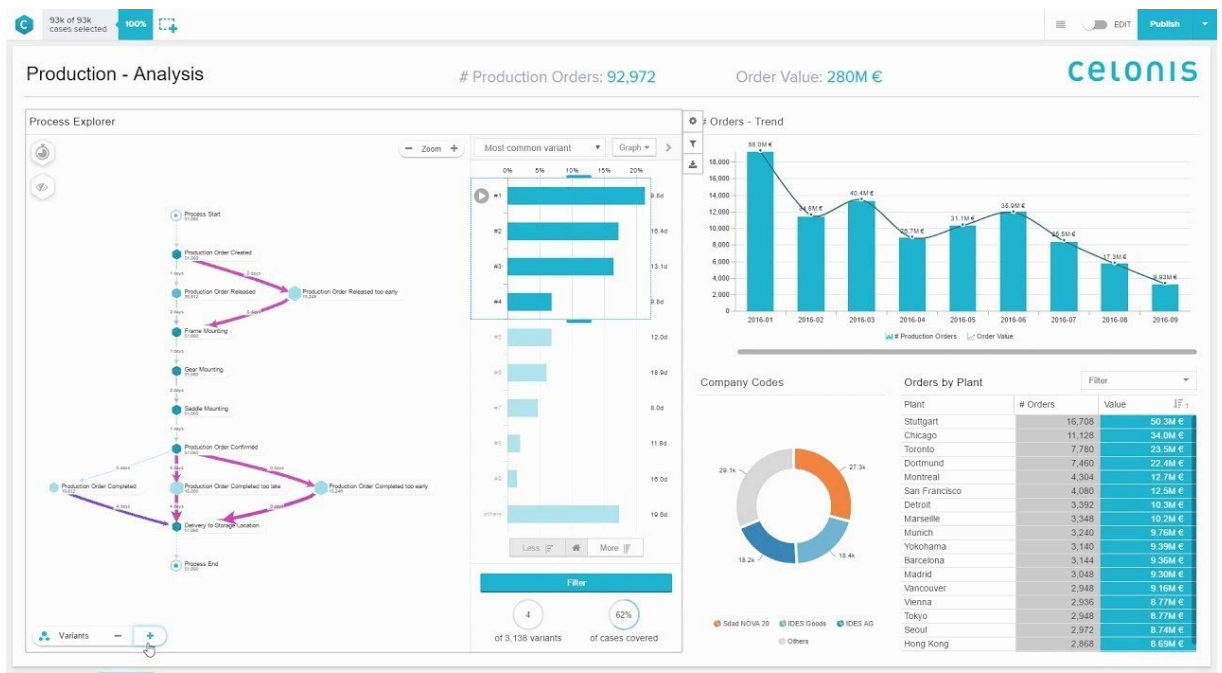
Po vybrání požadované skupiny nákupu aplikace nabídne katalog, ve kterém se nabídne dvacet nejlepších a nejvíce poptávaných dodavatelů v dané oblasti, dle požadované oblasti e-Classu. Tento přehled dodavatelů je každý den aktualizován na základě Rankingu, což je hodnocení dodavatelů. Tyto aktualizace budou prováděny na základě dat ze systému Celonis Z těchto dvaceti nabízených dodavatelů si žadatel vybere firmu, která nejvíce vyhovuje jeho nárokům a proces se může posunout dále.

Pro pochopení výběru dodavatelů je nutné znát, co vlastně je systém Celonis. Společnost Celonis vyvinula software, který provádí vytěžování procesů neboli process mining. Process mining je technologie, která umožňuje analyzovat procesy na základě dat. Procesy, jako jsou dodávky, výroba nebo dokonce objednávky, lze zaznamenávat a vyhodnocovat. Cílem je odhalit neefektivitu a odhalit potenciální oblasti pro zlepšení. Zejména v korporátních společnostech jako je ŠKODA AUTO s procesy napříč odděleními je téměř nemožné znát celý proces v určitém okamžiku.

Navrhovaná aplikace by měla sloužit jako pomyslná vstupní brána do procesu nákupu. Právě tato první instance v procesu je téměř ta nejdůležitější, protože správným výběrem se později ulehčí následující proces. Součástí aplikace by bylo také propojení s informacemi o nákupních katalozích, školením nákupního procesu, nebo obsahy rámcových smluv.

3.1.1 Systém Celonis

Software společnosti Celonis se nazývá "Execution Management System" (viz. kapitola 1.5). Konkrétně to znamená, že digitální procesy jsou automaticky zaznamenávány a mapovány. Tím se vytvoří zcela objektivní a daty podložený obraz interních procesů společnosti. Data k tomu jsou obvykle již k dispozici v softwaru, jako je SAP. Vizualizace procesů by následně měla pomoci identifikovat neefektivitu, například manuální procesy, které by bylo možné automatizovat, a automaticky je eliminovat. Prostředí systému Celonis je zobrazeno na obr. č. 5, kde je vidět analýza produkce.



Obrázek 5 Ukázka analýzy v systému Celonis

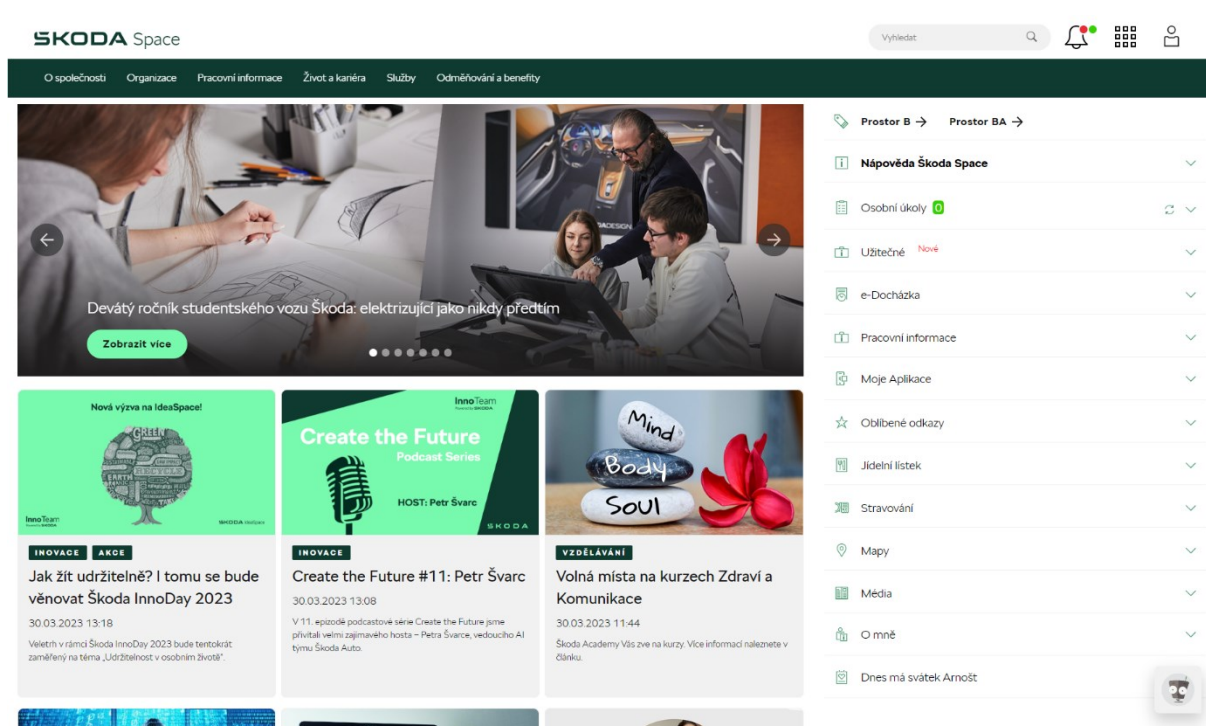
Ve ŠKODA AUTO pomáhá Celonis hlavně oddělení nákupu, kde má velmi důležité uplatnění. Podobně jako na internetových e-shopech, i v Celonisu si může uživatel filtrovat data podle toho, co zrovna potřebuje vyhledat. Je zde mnoho možností filtrování, které se dají použít. Tyto filtry se mohou kombinovat a docílit tak požadovaného výsledku vyhledávání. Dále je v systému několik listů, mezi kterými se dá proklikávat. Každý list obsahuje jiná data a grafy, které zobrazují průběh ve filtrované oblasti, objemy objednávek, ceny případů atd. Zde je několik příkladů, podle kterých se dá v systému filtrovat:

- rok;
- e-Class;
- nákupčí;
- nákupní oddělení;

- dodavatel;
- typ dokumentu;
- místo procesu;
- typ procesu;
- typ objednávky.

3.1.2 Funkce a požadavky na aplikaci

Aplikace bude napojena na firemní portál ŠKODA SPACE, ke kterému má přístup každý zaměstnanec. Na portálu ŠKODA SPACE je v současné době možné nalézt odkaz směřující na podstránky všeobecného nákupu, stále zde však chybí mnoho odkazů na informace, které jsou pro poptávajícího uživatele důležité. Proto bude aplikace jednoduše přístupná každému, kdo potřebuje něco poptat na svůj odborný útvar, a zároveň by ho měla provést procesem poptávky tak, aby uživatel plně procesu rozuměl. Případně ho aplikace odkáže na správné stránky, kde se o jednotlivých tématech může dozvědět více. Web ŠKODA SPACE je vyobrazen na obr. č. 6 níže.



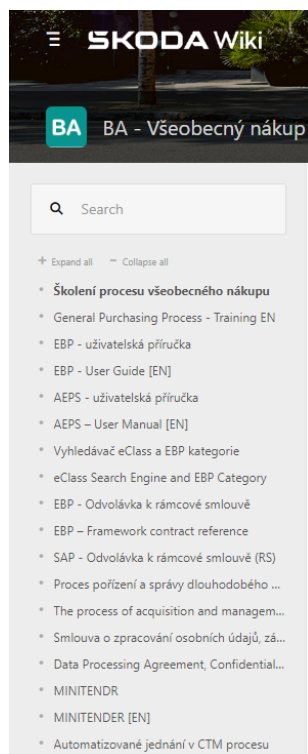
Obrázek 6 Hlavní stránka interního webu ŠKODA SPACE

Druhým vstupním požadavkem se již zmíněné spojení se systémem Celonis. Aplikace by měla čerpat vstupní data z Celonisu, který je sbírá ze všech oblastí nákupu. Na základě dat z Celonisu, zde bude generován katalog doporučených dodavatelů, aby zbytečně nedocházelo

k nákupu od více dodavatelů. Každý den bude Celonis také data o dodavatelích aktualizovat a vytvářet listy nejlepších dodavatelů podle e-Classu a jiných požadovaných kritérií.

Postupně by časem do aplikace měly být přidány také informace o nákupu přes katalog, který by měla aplikace doporučovat, pokud bude danou položku z poptávky možné tímto způsobem objednat. O katalozích se zmiňuje kapitola 2.1.7., kde je proces nákupu přes katalog popsán podrobně. CATBUY katalog je dostupný přes košík v systému EBP, a firmy zde nabízejí své produkty a služby za předem určené ceny dodavatelem. Objem katalogu v celkovém počtu objednávek je poměrně malý, tedy okolo jednoho procenta. I přesto by však katalog občas mohl být pro nakupujícího dobrým řešením z hlediska schvalování a dostupnosti (ceny jsou již sjednány s nákupem), a proto bude výhodné ho do aplikace postupně přidat.

Velmi důležitým bodem je také, aby aplikace obsahovala informace o školení nákupu, protože může nakupujícímu značně ulehčit práci. Na ŠKODA WIKI je hned několik školení přístupných pro nakupující. Nejprve zde najdeme obecné školení nákupu, které popisuje náležitosti nákupu podle cenových hranic, do čí odbornosti spadá, jaká část procesu nákupu a další potřebné informace. Dále jsou dostupná školení do jednotlivých systémů ŠKODA AUTO, které byly zmíněny v analytické části. K takovým školením patří například AEPS a EBP. K některým školením je kromě textového a obrázkového vysvětlení přístupné i video školení, kde je vše názorně vysvětleno přednášející osobou. Důležitou informací je také, že ve školeních je možné najít kontakt na odpovědné osoby za danou oblast nákupu. Pokud má žadatel dotaz, který není zmíněn na WIKI může kontaktovat příslušnou osobu emailem nebo telefonicky. Nakupčí jsou vždy otevřeni dotazům z odborných útvarů, a pokud možno, tak jim pomůžou jejich problém vyřešit. Na obr. č. 7 je vyobrazen výběr školení nákupu vytvořených oddělením BA – Všeobecný nákup.



Obrázek 7 Kategorie na WIKI Všeobecného nákupu

Aplikace bude mít také podporu pro mobilní telefony, takže přístup na dálku telefonem by neměl být problém. Většinou sice nákup probíhá z firemních počítačů, ale mohou nastat případy, kde by toto řešení mohlo být přínosné. ŠKODA AUTO již má aplikaci na mobilní telefony pro zaměstnance, na které si mohou například plánovat směny, nebo zde mají přístup ke svým formulářům atd. Navíc většina zaměstnanců, kteří se pohybují okolo procesu nákupu vlastní firemní telefon, který mohou používat pro pracovní záležitosti.

Stejně jako CATBUY katalog, i rámcové smlouvy jsou v některých případech výhodným řešením pro nákup. O rámcových smlouvách se podrobněji zmiňuje kapitola 2.1.7. Protože se jedná o již uzavřené smlouvy za domluvených podmínek, je možné v některých případech tyto smlouvy využít a pod touto smlouvou nakoupit. Využití rámcových smluv opět o něco ulehčí proces nákupu, proto by aplikace měla tuto možnost co nejvíce žadateli nabízet, aby zvažil její využití.

Kapitola 2.1.9. popsala proces registrace nového dodavatele do ŠKODA AUTO, který může zabrat až dva měsíce. Proto je pro žadatele i nákup žádoucí, aby se co nejvíce využívaly dodavatelé, kteří jsou již pod ŠKODA AUTO zaregistrovaní a mohou s ní obchodovat. Přidávání nových dodavatelů může objednávku prodloužit. Celá řada registrací dodavatelů by se dala přitom vyřešit objednávkami od jiného dodavatele, který je už registrovaný, a nabízí podobné produkty. Samozřejmě v některých případech je nutné nové dodavatele přidávat,

protože můžou nastat situace, kdy žádný z již registrovaných požadovaný produkt či službu nenabízí. To ale neznamená, že by se tento počet nedal omezit a objednávat od již ověřených dodavatelů, za většinou výhodnější ceny. Také se zde dá ověřit, zda už je požadovaný dodavatel registrován.

Aplikace nebude přímo napojena na systém SAP, který se při objednávání většinou používá. Data z aplikace sice se do SAPu sice budou nahrávat, ale mezi tím budou data transformována. Před samotným vstupem dat do SAPu budou ještě tři mezikroky, které se budou dít v důsledku použití aplikace. Jelikož systém SAP nepatří mezi příklady user friendly systémů, aplikace se snaží s ním nespolutracovat, ale pouze do něj data nahrávat.

3.1.3 Cílový uživatel

Skupina, na kterou aplikace cílí je zřejmá již z předchozích popisů. Cílovým uživatelem jsou dvě hlavní skupiny. Těmito skupinami jsou žadatelé – tedy zaměstnanci ŠKODA AUTO z různých odborných útvarů a nákupčí – zaměstnanci oddělení nákupu (BA). Obě skupiny by z této aplikace měly přínos, ale každá v trochu jiné oblasti. Žadatelům tedy nakupujícím by se usnadnil samotný proces nákupu z jejich strany. Nákup by pro ně aplikace udělala přehlednější a přístupnější. Nákupčím by aplikace zase ušetřila čas, protože správné e-Classy a výběr již ověřených firem zredukuje čas na zpracování případu (lehčí orientace atd.).

3.1.4 Přínosy aplikace

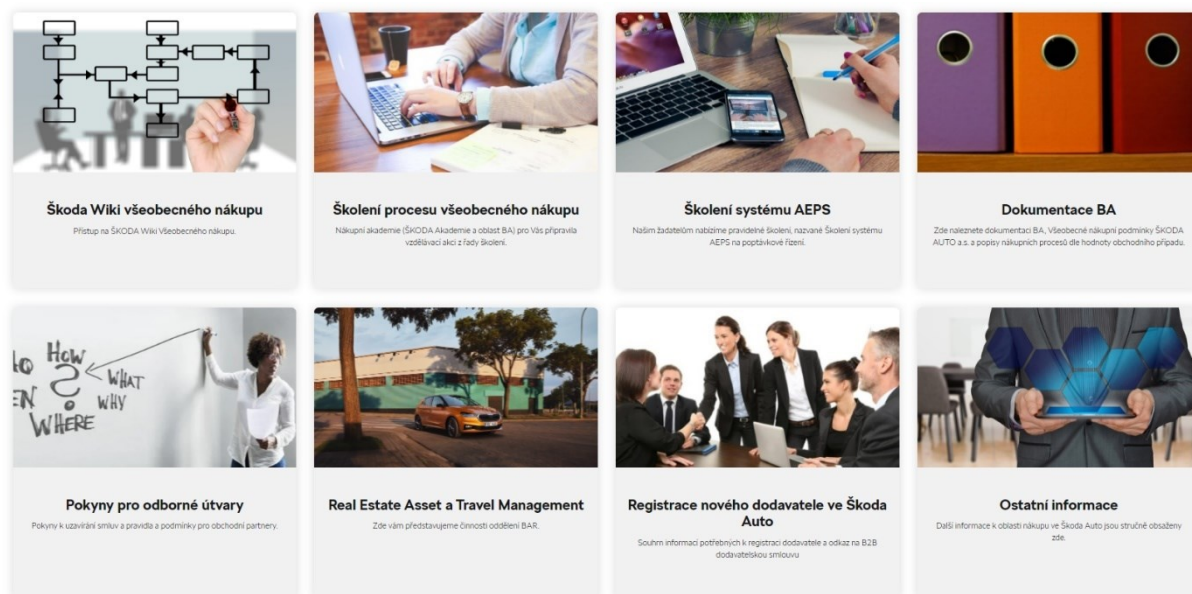
Prvním přínosem aplikace je již zmiňované předcházení růstu nových dodavatelů ve ŠKODA AUTO. Databáze dodavatelů je vzhledem k potřebě ŠKODA AUTO, již dost obsáhlá, díky problémovým registracím způsobených hlavně procesy CTM a BTM. Ve většině případů registrace nového dodavatele má již ŠKODA AUTO firmu, která zajišťuje podobné služby nebo nabízí podobné produkty. Proto je v aplikaci cílech a zároveň přínosem, co možná nevyšší využití již registrovaných dodavatelů, čímž se také zkrátí proces o registraci nového dodavatele.

Druhým přínosem je výběr dodavatelů za pomoci systému Celonis. Díky každý den aktualizovanému listu dodavatelů za použití dat z nákupu v Celonisu je transparentně vidět, jaké firmy aktuálně nejvíce dodávají v dané oblasti. Data jsou podložena všemi různými daty, která se do Celonisu shromáždí a jsou zde vždy dostupná pro kontrolu z oddělení nákupu.

Funkce TOP20 dodavatelů by tedy měla žadateli poskytnout jasný obrázek o již ověřených a používaných firmách. Firmy na TOP20 listu budou pravděpodobně mít ceny mezi nejvýhodnějšími a servis by tomu měl odpovídat, jelikož je jasné vidět, že se ŠKODA AUTO aktivně v současné době obchodují.

Dalším přínosem je usnadnění volby EBP kategorie a e-Class. Pokud tento krok bude v aplikaci prováděn konzistentně správně, ulehčí to oddělení nákupu mnoho případů, kdy si žadatel vybere nesprávné nebo již neaktivní e-Class a EBP kombinace. Pokud se toto stane nákupčí se mezi sebou musí domluvit, pod kterého by nejpravděpodobněji měl tento obchodní případ patřit. Pomocí „našeptávače“ v aplikaci by po výběru výrobku nebo služby měl dostat korektně doporučené e-Classy odpovídající poptávce, což jak již zmíněno ulehčí práci oddělení nákupu. V důsledku si tedy případ přebere odpovědný nákupčí za danou oblast nákupu a proces probíhá bez zbytečných komplikací.

Velmi podstatným přínosem je také viditelnost aplikace. Aby aplikace výrazně přispěla k procesu, musí být na mít kde bude jednoduše dostupná. Pro dostupnost je ideální místo již zmíněný ŠKODA SPACE. Zde má nákup svou záložku, která však zdaleka nemá všechno, co žadatelé potřebují, aby nákupní proces mohli bez problémů provést. Na obr. č. 8 je vidět, co na Spacu momentálně záložka nákupu nabízí. Je zde odkaz na pár důležitých věcí, jako jsou školení, wiki, pokyny atd. Stále však chybí položky jako je například katalog dodavatelů a rámcový smluv, takže žadatel vlastně neví, jak firmu má poptat. V důsledku si najde firmu na internetu a najde si dodavatele, kteří nemusí být registrováni ve ŠKODA AUTO. Dále zde chybí jakákoliv pomoc s e-Classy a EBP kategoriemi. Aplikace by tedy byla umístěna do tohoto všemi přístupnému prostředí, a hlavně by stávající i chybějící funkce provozovala pod střechou jedné aplikace.



Obrázek 8 Záložka nákupu na ŠKODA SPACE

Pro shrnutí všech vyjmenovaných přínosů aplikace jsou nejdůležitějšími vlastnosti tyto:

- dostupnost;

- viditelnost;
- „user friendly“ prostředí;
- regulace zbytečných registrací nových dodavatelů;
- informovanost uživatelů.

3.1.5 Systémové řešení aplikace

Jelikož v intranetové síti společnosti ŠKODA AUTO je povoleno pouze použití ověřených softwarů firmou, je pro aplikaci celkem těžké zvolit řešení, jak samotnou aplikaci uvést do provozu. Po konzultaci s několika dodavateli platform pro tvoření aplikací a vytvoření několika návrhů zaměstnanci ŠKODA AUTO oddělení nákupu, se nakonec samotný projekt bude pravděpodobně realizovat v Microsoft Power Apps.

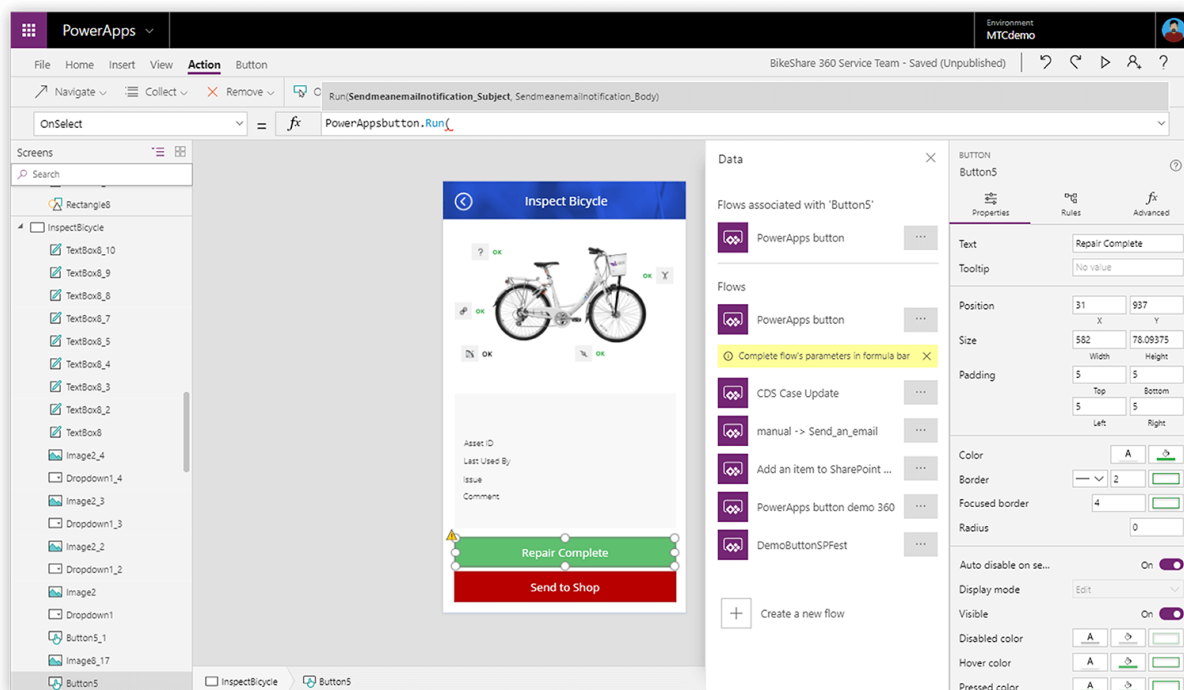
Microsoft Power Apps (dále MPA nebo Power Apps) byl zvolen vhodným řešením hned ze dvou důvodů. Prvním důvodem je, že se jedná o poměrně jednoduché řešení, a jeho praktické sestavení aplikace nebude příliš náročné. Dalším velmi podstatnou výhodou je, že ŠKODA AUTO již má v současné době licenci k používání MPA v jejich interní síti, a dokonce na nich několik aplikací již funguje. Za licenci pro firmu platí ŠKODA AUTO nemalou částku každý den, kdy je platforma využívána, takže by ani nebylo potřeba financovat externí platformu navíc pro aplikaci nákupu.

Dle Microsoft (2023) je Power Apps sada aplikací, služeb, konektorů a datová platforma, která poskytuje rychlé vývojové prostředí pro vytváření vlastních aplikací pro potřeby jakékoliv firmy. Pomocí Power Apps se dají rychle vytvářet vlastní podnikové aplikace, které se připojují k datům uloženým buď v základní datové platformě (Microsoft Dataverse), nebo v různých online a lokálních zdrojích dat (například SharePoint, Microsoft 365 atd.).

Aplikace vytvořené pomocí Power Apps poskytují bohaté možnosti pracovních postupů, které umožňují přeměnit manuální obchodní operace na digitální, automatizované procesy. Aplikace vytvořené pomocí Power Apps mají navíc přizpůsobitelný design a mohou bezproblémově fungovat v prohlížeči i na mobilních zařízeních (telefon nebo tablet). Power Apps "demokratizují" tvorbu podnikových aplikací tím, že umožňují uživatelům vytvářet funkčně bohaté, vlastní podnikové aplikace bez nutnosti aplikace ručně kodovat.

Power Apps také poskytují rozšiřitelnou platformu, která umožňuje profesionálním vývojářům programově pracovat s daty, vytvářet vlastní propojení a integrovat se s externími daty. Náhled do platformy Power Apps je zobrazena na obr. č. 9, kde je aplikace uprostřed vývoje. Platforma má vytvořená prostředí pro všechny typy uživatelů. Každé z těchto prostředí

nabízí něco jiného, podle toho, jakou má člověk roli ve vztahu k aplikaci. Ve čtyři speciální prostředí patří: Uživatel, admin, vývojář a tvůrce aplikace.



Obrázek 9 Tvorba aplikace v Microsoft Power Apps

3.1.6 Využití chatbota

V současnosti se před odevzdáním finální verze návrhu na IT oddělení ŠKODA AUTO zvažuje ještě použití inteligentního chatbota. V dnešní době se chatboti standartně používají na některých internetových e-shopech, kde pomáhají zákazníkům, aby našli to, co hledají. Jeden takový inteligentní chatbot už se v prostředí ŠKODA AUTO používá.

Chatbot ŠKODA SPACE Iva je chatbot s umělou inteligencí, který byl navržen společností ŠKODA AUTO s cílem poskytnout zákazníkům personalizovaný zážitek a zlepšit jejich interakci se značkou. Chatbot je pojmenován po zakladateli značky ŠKODA AUTO Václavu Laurinovi a jeho obchodním partnerovi Václavu Klementovi.

Iva je k dispozici na webových stránkách ŠKODA AUTO a v aplikaci Facebook Messenger a dokáže zákazníkům pomoci s celou řadou úkolů, jako je vyhledání prodejce, rezervace zkušební jízdy nebo odpovědi na otázky týkající se vozů a služeb ŠKODA AUTO (využití v B2C). Chatbot využívá algoritmy zpracování přirozeného jazyka a strojového učení, aby porozuměl dotazům zákazníků a poskytl jim přesné a relevantní odpovědi.

Kromě poskytování služeb zákazníkům má ŠKODA SPACE Chatbot Iva také hravou stránku. Dokáže se zapojit do konverzace a vyprávět vtipy, a dokonce má vlastní osobnost

a příběh. Například Iviným oblíbeným modelem ŠKODA AUTO je Škoda Superb a ráda cestuje a poznává nová místa. Celkově je ŠKODA SPACE Chatbot Iva výkonným nástrojem pro komunikaci se zákazníky a poskytuje jim bezproblémový a personalizovaný zážitek.

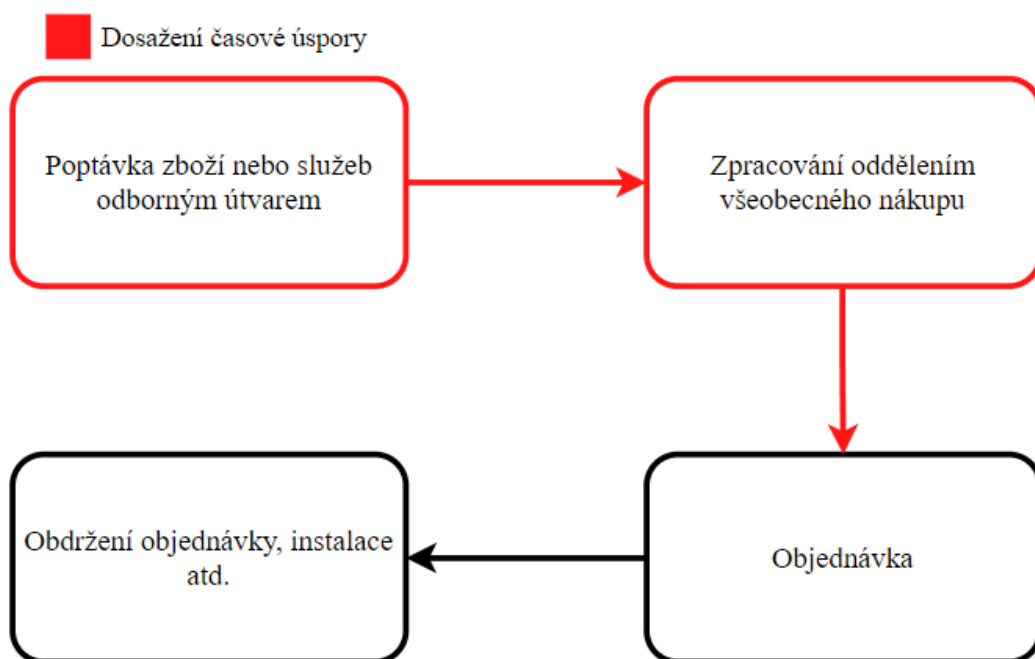
Iva funguje i v prostředí B2E, kde radí na portále ŠKODA SPACE zaměstnancům firmy. Pomáhá odkazovat na pracovní informace, nebo informace na SPACE, které se uživateli nepodaří najít. Iva v B2E funguje i v Microsoft Teams, kde funguje stejně, jako na interním portále. V rámci nákupu může také pomoci novým dodavatelům v registraci do ŠKODA AUTO.

ŠKODA AUTO se také aktivně účastnila workshopu Unicorn University Open (2023), kde společnost prezentovala své nápady týkající se použití umělé inteligence a využití chatbotů v budoucnu. Proběhla zde diskuze odborníků v dané oblasti, kteří probírali plusy a mínusy využití umělé inteligence, ale hlavně kde všude se dá zakomponovat, a také jak se bude v budoucnosti vyvíjet.

Pokud by byl chatbot použit i v nákupní aplikaci, tak by pomáhal žadatelům s jednoduchým průběhem procesu nákupu. K dnešnímu datu není ještě jasné, která ze dvou variant bude použita (Power Apps nebo chatbot). Nedávno proběhly na oddělení nákupu rozhovory s nákupčími z různých oddělení, které se snažily objevit hlavní nedostatky a připomínky k nákupnímu procesu. Většinou se shodli na stejných nedostatcích, které již byly v této kapitole zmíněny. Konalo se to však ještě před zvážením chatbota. Proto by bylo dobré se ještě pár nákupčích zeptat, kterou ze dvou možností preferují.

3.1.7 Odhad reálných úspor

Vzhledem k tomu, že aplikace ještě není v současné době v provozu, je těžké dělat reálné odhady úspor času nebo financí. Hlavní pointou aplikace není ušetřit finance, ale udělat prostředí nákupu pro všechny odborné útvary, co nejvíce „user friendly“. Aplikace může totiž na základě pomoci se správným vyplněním poptávky ušetřit práci nákupčím na oddělení všeobecného nákupu, kteří by bez potíží způsobených špatným přiřazením e-Classů a EBP kategorií mohli ušetřit denně i desítky minut. Navíc aplikace pomáhá žadatelům vyplnit poptávku co nejefektivněji, takže jim její použití pomůže také minimalizovat vynaložený čas. Čas se samozřejmě ušetří také využitím již registrovaných dodavatelů, takže žadatelé nemusí čekat na registraci jimi zvolené firmy, což může ušetřit až dva měsíce na jednotlivém obchodním případě. Na obr. č. 10 je zjednodušeně zobrazen proces nákupu CTM a BTM, kde jsou zobrazeny části procesu, ve kterých dochází vlivem navrhované aplikace k časové úspoře.



Obrázek 10 Nákupní proces BTM a CTM se zobrazením časových úspor

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo na základě analýzy v druhé části navrhnout optimální řešení pro zlepšení nákupní strategie a nákupního procesu firmy ŠKODA AUTO. V analytické části byl identifikován největší prostor pro zlepšení v nákupním procesu pro BTM a CTM objednávky. Tyto dva procesy tvoří největší procento v počtu objednávek a jejich komunikace je odkázána na odborné útvary. V těchto nákupních procesech se stále opakují dva hlavní problémy.

Prvním problémem představuje neustále se zvětšující objem registrací dodavatelů do ŠKODA AUTO a neefektivní využití již registrovaných. V nákupním procesu CTM stačí, aby si žadatel sehnal jednu technicky vyhovující nabídku od dodavatelů, a další proces již probíhá automaticky přes nákupní automat, tedy s malou kontrolou. Výsledkem je, že si žadatelé objednávají produkty či služby jimi zvolenými dodavateli, kteří nemusí být registrováni ve ŠKODA AUTO. Registrace dodavatele může trvat až dva měsíce, proto tento problém vede ke značnému zdržení objednávky. Pro žadatele však neexistuje žádná lehce přístupná možnost, jak si zjistit vhodné dodavatele pro předmět jejich objednávky.

Druhým zjištěným problémem je nesprávné zvolení e-Classů a EBP kategorie při poptávání žadatelem. E-Class spolu s EBP kategorií se používá jako klasifikační systém pro produkty a služby. Na oddělení nákupu slouží k přidělení příslušné komodity ke správnému nákupčímu. Při poptávání ovšem žadatel nemá žádnou nápovědu, jak k dané službě či zboží tyto kategorie přidělit. Proto se často stává, že je e-Class a EBP kategorie zvolena zcela nesprávně, což tvoří problém oddělení nákupu. Každý nákupčí má přidělený vlastní seznam e-Class, které nakupuje, proto když je pod jeho e-Class nesprávně přiřazená služba či výrobek, musí manuálně případ předat jinému nákupčímu.

Pro vyřešení zmíněných problémů a zlepšení současného stavu procesu byla navržena aplikace pro všeobecný nákup ŠKODA AUTO. Tato platforma bude lehce přístupná pro všechny odborné útvary na interním webu firmy pod záložkou všeobecného nákupu. Aplikace bude sloužit jako vstupní brána do nákupního procesu, a cílem aplikace je ulehčení procesu poptávání pro zaměstnance ŠKODA AUTO. První problém řeší list TOP20 dodavatelů, který se objeví po zadání předmětu poptávky, a žadatel tak může jednoduše vidět, kteří dodavatelé jsou v současné době nejvíce poptáváni. List je napojen na systém Celonis, který data bude každý den aktualizovat. Touto metodou se zabrání nadměrnému počtu registrací dodavatelů ve ŠKODA AUTO a zároveň se může efektivněji obchodovat s již zaregistrovanými.

Druhý problém také řeší navrhovaná aplikace. Po zvolení předmětu poptávky a vhodného dodavatele bude aplikace obsahovat pole pro volbu správného e-Classu a EBP kategorie, které by mělo žadateli napovídat nejvhodnější volby za základě předchozích zadaných dat. Vyřešení tohoto problému ušetří čas zaměstnancům oddělení nákupu, kteří již nebudou muset případy manuálně předávat jiným nákupcím, nebo je zbytečně vracet.

V budoucnu by se dala aplikace rozšířit o poznatky získané rešerší v analytické části, které zatím nebyly do samotné aplikace implementovány. Spojením aplikace s externí dodavatelskou platformou by mělo být pro firmu ŠKODA AUTO přínosné, protože by se tím dalo přeskočit několik kroků z nákupního procesu. Jelikož je aplikace zatím pouze ve fázi návrhu, bylo by také možné zaměřit další zkoumání na optimalizaci po jejím zavedení do provozu.

POUŽITÁ LITERATURA

- ALZA, 2023. Alza pro firmy. *Alza* [online]. [cit. 2023-4-8]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/pro-firmy>
- AMAZON BUSINESS, 2023. Enterprise. *Amazon* [online]. [cit. 2023-4-8]. Dostupné z: <https://business.amazon.com/en/work-with-us/enterprise>
- BIZFLUENT, 2019. Linear vs. Nonlinear Business Models. *Bizfluent* [online]. [cit. 2023-3-25]. Dostupné z: <https://bizfluent.com/13721297/linear-vs-nonlinear-business-models>
- BRITANNICA, 2016. Information systém. *Britannica* [online]. [cit. 2023-3-25]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/information-system/Management-support>
- BSSCOMMERCE, 2021. B2E ECommerce: The Important Of B2E Portal To B2B. *Bsscommerce* [online]. [cit. 2023-3-12]. Dostupné z: <https://bsscommerce.com/knowledge-base/b2b-ecommerce/b2e-ecommerce/>
- ENTREPRENEUR, 2015. The 7 Elements of a Strong Business Model. *Entrepreneur* [online]. [cit. 2023-3-12]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/starting-a-business/the-7-elements-of-a-strong-business-model/243753>
- FOSS, Nicolai J. a SAEBI Tina, 2015. *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780198701873.
- GODART, Claude et al., 2009. *Software Services for e-Business and e-Society*. Paříž: Springer. ISBN 978-3642260261.
- GOTTFREDSON Mark, PURYEAR Rudy a PHILLIPS Stephen, 2005. *Harvard Business Review: Strategic Sourcing: From Periphery to the Core*. Roč. 49, č. 2, ISSN 0017-8012.
- GOTTWALD, Dalibor a CHOCHOLÁČ, Jan, 2022, *Moderní oblasti logistiky prvních dvou dekád 21. století*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-399-9.
- GUZUN, Victor a COJOCARU, Adrian, 2022. *Development of an E-Commerce Platform (D2C) for Small and Medium-Sized Farmers and Returned Migrants Agri-Entrepreneurs: Feasibility Study| Roadmap Recommendations*. Chisinau: Food and Agriculture Organization of the United Nations. ISBN 978-9251357170.
- INVESTOPEDIA, 2021. Dotcom: Definition, History, Company Examples. *Investopedia* [online]. [cit. 2023-3-12]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/d/dotcom.asp>
- INVESTOPEDIA, 2022. B2C: How Business-to-Consumer Sales Works, 5 Types and Examples. *Investopedia* [online]. [cit. 2023-3-12]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp>

INVESTOPEDIA, 2022. Business-to-Business (B2B): What It Is and How It's Used. *Investopedia* [online]. [cit. 2023-3-12]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp>

KLEMENT, Milan, 2022. *Teorie systémů – úvod do teorie informačních systémů*. Olomouc: Univerzita Palackého Olomouc. ISBN 9788024461090

MICROSOFT, 2023. What is Power Apps?. *Learn Microsoft* [online]. [cit. 2023-4-16]. Dostupné z: <https://learn.microsoft.com/en-us/power-apps/powerapps-overview>

MALL, 2023. Mall Pro. *Mall* [online]. [cit. 2023-4-9]. Dostupné z: <https://www.mall.cz/pro-firmy>

MEENTS, Selmar, 2009. *The influence of sellers and the intermediary on buyers' trust in C2C electronic marketplaces*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam. ISBN 978 90 361 0123 3.

MONCZKA, Robert et al., 2015. *Purchasing and Supply Chain Management*, Boston, Massachusetts, USA: Cengage Learning, Inc. ISBN 9780357442142.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2019. *Unpacking E-commerce Business Models, Trends and Policies: Business Models, Trends and Policies*. Paříž: OECD Publishing. ISBN 978-9264912977.

PREISSEL, Brigitte, BOUWMAN Harry a STEINFELD Charles, 2013. *E-Life after the Dot Com Bust*. Berlin: Physica. ISBN 978-3790800838.

SHOPIFY, 2022. B2B Ecommerce. *Shopify* [online]. [cit. 2023-3-12]. Dostupné z: <https://www.shopify.com/enterprise/b2b-ecommerce>

SHOPSYS, 2021. Specifické obchodní modely v e-commerce (C2C, C2B, G2C). *Shopsys* [online]. [cit. 2023-3-12]. Dostupné z: <https://www.shopsys.cz/specificke-obchodni-modely-v-e-commerce-c2c-c2b-g2c/>

ŠKODA AUTO, 2023. *Interní materiály společnosti*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s.

TECHTARGET, 2021. What is an intranet. *Techtarget* [online]. [cit. 2023-4-6]. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/intranet>

TECHTARGET, 2023. B2C (business-to-consumer). *Techtarget* [online]. [cit. 2023-3-12]. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/B2C>

TURBAN, Efraim a KING, David, 2003, *Introduction to e-commerce*. New Jersey: Pearson Education. ISBN 0-13-009405-6.

UNICORN UNIVERSITY, 2023. Online konference Artificial Intelligence. *Unicorn University* [online]. [cit. 2023-5-9]. Dostupné z: https://open.unicornuniversity.net/cs/artificial-intelligence?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter-uun-open-3-2023#form

YUTHAYOTIN, Sutatip, 2014. *Access to Justice in Transnational B2C E-Commerce: A Multidimensional Analysis of Consumer Protection Mechanisms*. Berlin: Springer. ISBN 978-3319384597.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Příklady e-Class	28
Tabulka 2	Srovnání služeb v jednotlivých platformách dle požadavků ŠKODA AUTO.....	43

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Vytváření poptávky v systému AEPS.....	29
Obrázek 2	Stav schvalování v systému EBP	32
Obrázek 3	Počet nákupů ve ŠKODA AUTO v různých procesech za rok 2022.....	35
Obrázek 4	Kategorie nákupu v Amazon Guided Buying	40
Obrázek 5	Ukázka analýzy v systému Celonis.....	45
Obrázek 6	Hlavní stránka interního webu ŠKODA SPACE.....	46
Obrázek 7	Kategorie na WIKI Všeobecného nákupu	48
Obrázek 8	Záložka nákupu na ŠKODA SPACE	50
Obrázek 9	Tvorba aplikace v Microsoft Power Apps	52
Obrázek 10	Nákupní proces BTM a CTM se zobrazením časových úspor.....	54

SEZNAM ZKRATEK

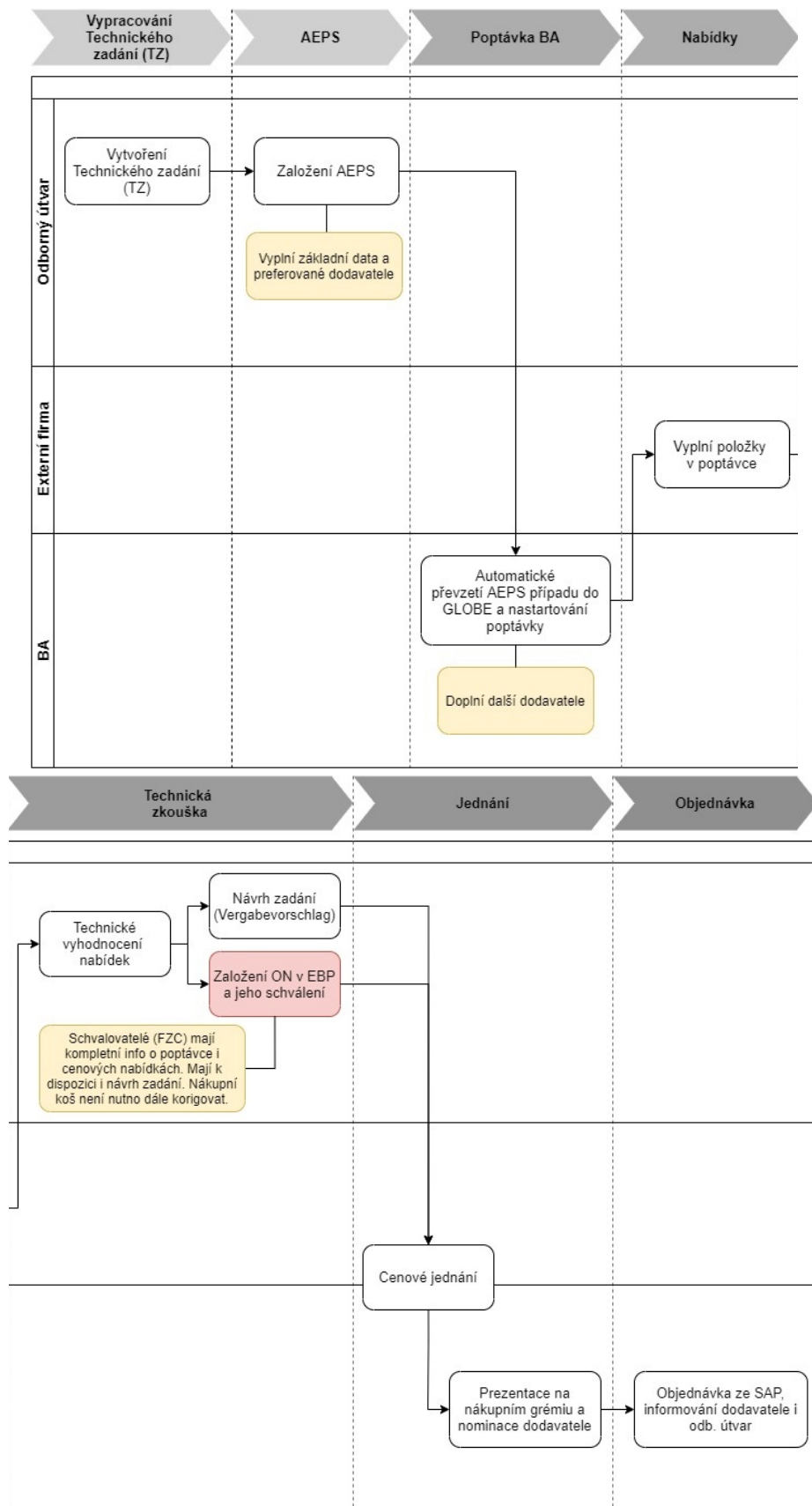
AEPS	Anforderungs-Editor Preis-Spiegel Systém pro nákup používaný ve ŠKODA AUTO
ATM	A-Teile Management Hodnotová hranice nákupu nad 50 001 eur
B2B	Business to business Obchodní vztah mezi dvěma firmami
B2C	Business to consumer Obchodní vztah prodejce a konečného zákazníka
B2E	Business to employee Vztah mezi firmou a jejími zaměstnanci
B2G	Business to government Obchodní vztah podniku a státní správy
BTM	B-Teile Management Hodnotová hranice nákupu nad 10 001 eur
C2B	Consumer to business Obchodní vztah, kde spotřebitel dává podniku konkrétní poptávku
C2C	Consumer to consumer Obchodní vztah mezi spotřebiteli
CTM	C-Teile Management Hodnotová hranice nákupu do 10 000 eur
D2C	Direct to consumer Přímo ke spotřebiteli
EBP	Enterprise Buyer Professional Systém pro nákup používaný ve ŠKODA AUTO
e-Forms	Electronic Forms Elektronické formuláře ve ŠKODA AUTO
LAN	Local Area Network Lokální počítačová síť
IT	Information technology Informační technologie

TCP/IP	Transmission Control Protocol/Internet Protocol Shromažďuje protokoly pro spojování jednotlivých serverů
URL	Uniform resource locator Adresa webové stránky
VPN	Virtual private network Virtuální soukromá síť
VW	Volkswagen Automobilová společnost VOLKSWAGEN AG

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Zjednodušený proces ATM až po objednávku s popisem kompetencí

Příloha A: Zjednodušený proces ATM až po objednávku s popisem kompetencí



Zdroj: ŠKODA AUTO (2023)