

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

STRATEGIE ROZHODOVÁNÍ PŘI NÁKUPU IT

Bakalářská práce

Matěj – Jan Nytra

Vedoucí práce: Ing. Jana Šturmová, MBA

V tištěné verzi závěrečné práce tento list vyjměte a nahradte zadáním závěrečné práce. V elektronické verzi práce zde vložte oskenované zadání se všemi podpisy.

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

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

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

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji Ing. Janě Šturmové, MBA za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Děkuji kolegům z oddělení Všeobecného nákupu společnosti ŠKODA AUTO a.s. za poskytnutí rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	7
1 Nákup a nákupní proces – teoretická východiska	8
1.1 Definice a charakteristika pojmu nákup.....	8
1.2 Nákupní proces	9
1.3 Vztah s dodavateli.....	11
1.4 Strategie nákupu	12
1.5 Vyjednávání	15
2 Charakteristika oblasti nákupu IT služeb včetně jeho specifik	19
2.1 Charakteristika IT	19
2.2 Typologie nákupu IT.....	20
2.3 Dělení oddělení nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.	21
2.4 Rozdělení nákupu IT ve ŠKODA AUTO a.s.	26
3 Analýza a návrh doporučení pro strategii rozhodování na praktických příkladech.....	28
3.1 Výběrové řízení číslo SK2019 XXX.....	28
3.2 Výběrové řízení – BTM požadavky	33
Závěr	35
Seznam literatury	36
Seznam obrázků a tabulek.....	37
Seznam příloh	38

Seznam použitých zkratk a symbolů

ATM	A-Teile management
AMS	Application maintenance service (zeptat se!)
BTM	B-Teile management
CTM	C-Teile management
CSC	Corporate Sourcing Committee
ČSN	Česká technická norma
IT	Informační technologie
JP	Jednací protokol
MD	Man-day
ON	Objednací návrh
OÚ	Odborný útvar
OVS	Online jednání
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
VŘ	Výběrové řízení
VW	Volkswagen

Úvod

S nákupem se setkává každý z nás téměř denně a je nedílnou součástí našich životů. Jedná se o jednu z nejpodstatnějších a elementárních funkcí v podniku. V dnešní době prudce roste jeho význam. Před lety neměl nákup tak velký strategický potenciál jako v dnešním globalizovaném světě. Díky rozšíření mezinárodního trhu došlo ke vzniku významného konkurenčního prostředí.

Cílem práce je charakterizovat nákupní proces s ohledem na strategii cenových jednání v oblasti nákupu IT a stanovit návrh nejvhodnější strategie na praktických příkladech nákupu IT služeb, hardware a software.

Toto téma si autor vybral, protože už je dva roky ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. zaměstnán jako praktikant na oddělení Všeobecného nákupu. Podobné případy, jako uvádí, ve své praktické části bakalářské práce pravidelně řeší. ŠKODA AUTO a.s. je nadnárodní korporace, která podléhá koncernu Volkswagen. Ve svých útvarech zaměstnává velké množství zaměstnanců na různých pozicích a všichni tito zaměstnanci se musí při své práci držet závazných směrnic a pravidel. Ve své práci se autor proto těchto směrnic a pravidel drží také.

Práce se dělí do tří kapitol. První kapitola se věnuje teoretickým východiskům nákupu a nákupního procesu. Definiuje a popisuje pojem nákup, nákupní proces, vztah s dodavateli, strategii nákupu a strategii nákupu ve vztahu s dodavateli, vyjednávání a vyjednávací taktiky, pravidla vyjednávání a výsledky jednání.

Druhá kapitola se zabývá charakteristikou oblasti nákupu IT služeb včetně jeho specifik, charakteristikou samotného IT, typologií nákupu IT, dělením oddělení Nákupu ve ŠKODA AUTO a.s. a rozdělením oddělení Nákupu IT ve ŠKODA AUTO a.s.

Třetí kapitola se věnuje analýze a návrhu doporučení pro strategii rozhodování na praktických příkladech nákupu IT, řešení dvou výběrových řízení a návrhu na zlepšení.

V rámci tvorby teoretické části se čerpaly informace především z knižních zdrojů, ale také z webových stránek a interních materiálů ŠKODA AUTO a.s.

1 Nákup a nákupní proces – teoretická východiska

Tato kapitola se bude zabývat teoretickými východisky nákupu a nákupního procesu. V úvodu se definuje pojem nákup, jeho úkoly a vazby útvaru Nákupu s ostatními podnikovými útvary. Dále bude popsán nákupní proces, vztah s dodavateli, strategie nákupu a problematika vyjednávání.

1.1 Definice a charakteristika pojmu nákup

Definice, které definují pojem nákup, je velké množství. Mě oslovila následující definice: „Nákup představuje proces, který na jedné straně zahrnuje úkoly realizované na nákupním trhu, jejichž úkolem je zajistit výrobní materiál, zařízení a služby pro interní zákazníky ve výrobě, výzkumu/vývoji, pomocných a obslužných procesech i ve správě. Na druhé straně z toho vyplývají úkoly, které musí nákup plnit uvnitř firmy, to je plánování množství a termínů spotřeby, řízení zásob, určování a optimalizace dodacích množství a termínů, to je provádění materiálové dispozice. V neposlední řadě je to účast na příjmu materiálu na straně vstupu do firmy a na jeho skladování“ (Tomek, Vávrová, 2007, str.273).

Na podnikový úspěch má významný podíl nákup. Představuje všechny kroky, které vedou k zajištění potřebných zdrojů a jejich využití v rámci podniku. Termín nákup se může chápat jako:

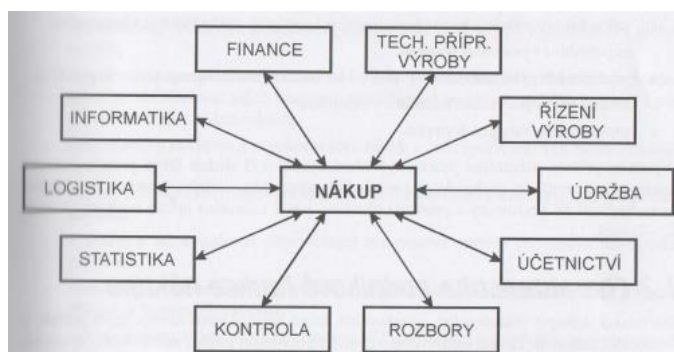
- Organizační jednotka – útvar, oddělení, které vykonává nákupní činnost.
- Proces – činnost zajišťující dodávku zboží.
- Funkce – úkol v rámci systému jednotlivých podnikových aktivit (Tomek, Vávrová, 2007).

Bez ohledu na to, zda se jedná o podnik výrobní, obchodní nebo podnikajícího ve službách je nákup jednou z hlavních podnikových funkcí. Z logistického hlediska rozdělujeme podnik na výrobní a obchodní.

- Výrobní podnik se skládá ze subsystémů: nákupu → výroby → prodeje.
- Obchodní podnik se skládá ze subsystémů: nákupu → prodeje.

Nákup zabezpečuje bezporuchový chod jednotlivých procesů podniku. V podniku neexistuje útvar, který by mohl fungovat bez oddělení nákupu. Oddělení nákupu musí aktivně kooperovat se všemi podnikovými útvary. Těmito útvary jsou logistika,

informatika, finance, technická příprava výroby, řízení výroby, údržba, účetnictví, rozbor, kontrola, statistika. (Lukoszova, 2004).



Zdroj: (Lukoszova, 2004)

Obrázek 1: Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary.

Základními úkoly nákupu jsou:

- Definice požadavku – odpovídá na otázku CO a PROČ?
- Stanovení množství – KOLIK?
- Stanovení termínů potřeby - KDY?
- Hledání dodavatelů – KDO?
- Výběr dodavatele – KDO a za KOLIK?
- Tvorba objednávky.

Od nákupu firma očekává účinné řešení, kterého bylo dosaženo při optimálních transakčních, dopravních a jiných nákladů, v nejrychlejší možné době a při vynikající kvalitě, společně se stálým vyhledáváním další možné kooperace a vzájemné koordinace.

1.2 Nákupní proces

Termín proces vychází z latinského *processus*, což znamená postupovat, vyvíjet se. Jedná se o postupný děj nebo změnu, posloupnost stavů nějakého systému. Systém je celek složený z částí, které na sebe vzájemně působí.

Dle Grosové (2002), proces nákupu můžeme rozdělit následovně:

- Identifikace potřeby.

- Vymezení potřeby a produktu.
- Zajištění (zjištění) informací.
- Vyhodnocení nabídek a výběr.
- Vystavení objednávky.
- Kontrola kvality a zpětná vazba.

Identifikace potřeby – Na začátku nákupního procesu vždy stojí potřeba, která musí být naplněna. Potřeba může vzniknout z interního prostředí, například snahou snížit podnikové náklady i prostředí externího, vznikem nového výrobku nebo služby či technologickou inovací.

Vymezení potřeby a produktu – Po prvním kroku následuje přesné vymezení vzniklé potřeby. Jedná se o přesné stanovení vlastností požadovaného produktu. Spočívá v kooperaci mezi dotčenými útvary.

Zajištění informací – V tomto kroku dochází ke konkrétnější specifikaci informací, jak o produktu, požadovaných vlastnostech, předpokládaném objemu, místu, čase a termínu dodání a předpokládané ceně. Zároveň se zjišťují informace o dodavatelích stávajících i nových.

Vyhodnocení nabídek a výběr – V průběhu tohoto kroku se ověřuje kvalitativní správnost poskytnuté nabídky a schopnost zajištění poptávky. Probíhá následné upřesňování technických parametrů, a stanovení doplňujících požadavků, například certifikace. Následně probíhá jednání o konečných cenách a podmínkách dodání.

Vystavení objednávky – Poté co, byl vybrán dodavatel, se vystavuje objednávka, zpracovává dokumentace. Následně se objednávka odesílá, čímž proces nekončí. Dochází k dodání, instalaci, montáži a předání do provozu.

Kontrola kvality a zpětná vazba – V posledním kroku se průběžně hodnotí dodaný produkt a celkový výkon dodavatele.

1.3 Vztah s dodavateli

Vztah s dodavateli je nedílnou součástí procesu nákupu a samotného oddělení nákupu. Dodavatelem je osoba fyzická nebo právnická, která dodává zboží nebo poskytuje služby, nejčastěji za peníze. Příjemcem dodaného zboží nebo služby je odběratel. „Za partnerství s dodavateli považujeme takový pracovní vztah, mezi odběratelem a dodavatelem, který je budován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu oběma partnerům“ (Nenadál, 2006, str.29).

Pro řízení partnerství s dodavateli můžeme najít návody i v předpisech a normách jako jsou české technické normy EN ISO 9004 - Aplikace zásad managementu jakosti, ČNS EN ISO 9001 – Systém managementu kvality. Jednou ze součástí vztahů s dodavateli je spolupráce napříč útvary, správně fungující kooperace útvary vede k budování příznivých a pevných vazeb mezi odběratelem a dodavatelem.

Jedním z nejdůležitějších cílů mezi odběratelem a dodavatelem je vytvoření a neustálé zlepšování vztahů vzájemné důvěry a zároveň dosažení stabilního uspokojení potřeb a naplnění očekávání obou stran s minimálními náklady. Následující cíle jsou:

- Trvalé zlepšování jednotlivých procesů.
- Snižování celkových nákladů.
- Podpora inovací a technického vývoje dodavatele i odběratele.
- Redukce vzájemných ztrát.
- Stálé zlepšování úrovně vzájemné komunikace.
- Navyšování schopnosti a rychlosti dodavatele plnit požadavky odběratele.

Nenadál Jaroslav (2006) dále uvádí, že v případě, že se identifikujeme s myšlenkou zapojení vztahu partnerství s dodavateli do celkové struktury managementu odběratele a pochopíme, že struktura managementu odběratele je systémem po sobě jdoucích procesů, pak vztah partnerství s dodavateli musíme vnímat jako množinu spolu spojených procesů a činností, které například zahrnují:

- Správa procesů partnerství s dodavateli.
- Komunikace s dodavateli.
- Vzájemné plánování s dodavateli.

- Volba a ohodnocení dodavatelů.
- Motivování dodavatelů.
- Neustálé zdokonalování u dodavatelů.
- Vytváření strategie a politiky dodavatelsko odběratelských vztahů.
- Stanovení parametrů dodávky.
- Ověřování souladu dodávek s objednávkami.
- Neustálý růst a zdokonalování systému partnerství s dodavateli.
- Pravidelné vyhodnocování výkonnosti dodavatelů.
- Průběžné posuzování kvality systému managementu u dodavatele.

1.4 Strategie nákupu

Strategie nákupu určuje nákupní cíle a stanovuje způsob jejich dosažení. Musí být v souladu s firemními cíli, a odpovídá na otázky proč, co, kdy a jak. „Firemní cíle jsou žádoucí budoucí stavy firmy nebo její části, kterých má být dosaženo. Ve strategii by strategické cíle měly být vyjádřeny způsobem SMART, kde jednotlivá písmena akronymu vyjadřují požadované vlastnosti cílů“ (Hanzelková, 2013, str.5):

- S (specific) – specifické. Musí být konkrétní a srozumitelné.
- M (measurable) – měřitelné. Dosažení i neodsazení cíle by se mělo dát změřit.
- A (acceptable) – přijatelné. Cíle by měly být akceptovatelné pro všechny důležité stakeholdery, především pro vlastníky, zaměstnance, odbory, zákazníky.
- R (realistic) – reálné. Musí být reálné.
- T (timed) – termínované. Měly by být stanoveny v určitém čase.

K dosažení cílů můžeme použít různé strategie. Každý manažer nákupu, musí vybrat tu, která nejlépe odpovídá adekvátním podmínkám dané společnosti. Nelze totiž říct, že to, co se osvědčilo v jedné firmě, bude stejně fungovat i v jiné firmě. Čtyři základní strategie nákupu jsou: Realizace výběrových řízení, standardizace nákupu a zavedení eProcurementu, vytváření partnerství a zabezpečení dodávek. Dále strategie můžeme rozdělit:

- Single sourcing – orientace na jednoho dodavatele.
- Double sourcing – zajištění dodávek stejné kategorie od dvou dodavatelů.
- Multiple sourcing – nákup stejné kategorie je rozdělen mezi více dodavatelů.
- Modular sourcing – dodávání komplexnějších výrobních sestav.
- Global sourcing – zajištění nákupu zboží a služeb na globálním trhu napříč hranicemi.
- Total cost of ownership – výběr dodavatele je uskutečněn na základě porovnání přímých i nepřímých nákladů, nákladů na provoz, údržbu a likvidaci (Peter Kraljič).

Strategie nákupu a vztahu s dodavateli

Peter Kraljič, je autorem modelu nákupního portfolia, jehož účelem je pomocí kupujícím maximalizovat zabezpečení dodávek a snížit náklady tím, že co nejlépe využijí svou kupní sílu. Tím se zadávání veřejných zakázek mění z transakční činnosti na strategickou činnost, protože jak uvádí Kraljič nákup se musí stát řízením dodávek. Rozděluje nakupované materiály či služby podle dvou proměnných faktorů:

- Profit Impact – vliv nakupovaných položek na ziskovost se posuzuje z pohledu celkového nakoupeného objemu nebo vlivu na kvalitu výrobku.
- Supply risk – riziko dodání je posuzováno s ohledem na dostupnost, počet dodavatelů, intenzitu konkurenčního prostředí, možnost uskladnění či možnost volby substitučního výrobku.

Oba tyto faktory mají malý nebo významný vliv, respektive riziko dostupnosti je nízké nebo vysoké. Výsledkem je matice 2 x 2, rozdělující nakupované portfolio do čtyř oblastí.

Figure 1 – Product Purchasing Classification Matrix



Zdroj: online vědecká publikace: *Purchasing Must Become Supply Management*

Obrázek 2: Product purchasing classification (Klasifikace nákupu produktu).

- Leverage Items (Vlivné/ klíčové položky) – významná je znalost trhu a alternativních možností, rozhoduje vedení nákupu.
- Strategic Items (Strategické položky) – přesná předpověď potřeb, omezitelný výběr dodavatele, rozhoduje vrcholový management.
- Non-Critical Items (Nekritické položky) – standardizace produktů, optimalizace dodávek a zásob, rozhoduje nákupčí.
- Bottleneck Items (Úzkoprofilové položky) – zajišťování dostatečného množství, nutné dlouhodobé předpovědi, rozhoduje vedení nákupu.

Položky a dodavatele je nutné dělit do různých segmentů, různé nákupní strategie a strategie vyjednávání s dodavateli stanovuje nákupní oddělení. Daná strategie by měla vycházet z vyjednávací síly nákupu.

Při nákupu klíčových položek se využívá maximální vyjednávací síly pro vyjednání lepších podmínek, k větší efektivitě se použije elektronizace systému, například použitím elektronických poptávek a aukcí.

U bezproblémových položek je cílem zefektivnit proces nákupu a objednávání, zde se maximálně využije vyjednávací síla společnosti, dodavatelů těchto položek je velké množství. Společnost má možnost vybrat ze širokého portfolia dodavatelů. Ke strategickým dodavatelům se přistupuje odlišně. Zaměřuje se na budování dlouhodobých partnerských vztahů. Je na zvolené strategii zda se bude orientovat na jednoho dodavatele nebo se bude snažit diverzifikovat riziko orientací na větší počet. Každá z těchto strategií má své výhody i nevýhody.

K nákupu úzkoprofilových položek je potřeba přistupovat velmi citlivě, jedná se totiž o skupinu dodavatelů, kteří nemají nouzi o odběratele. Dodavatelé mají významnou vyjednávací pozici, nemají zájem soutěžit (Peter Kraljič).

1.5 Vyjednávání

Vyjednávání je podle Hany Vykopalové (2005) součástí profese jako procesu, za jehož pomocí se dvě či více odlišných stran s různými potřebami a rozdílným vnímáním a pohnutkami, snaží dojít ke společnému zájmu. V nejideálnějším případě je cílem najít vzájemně přijatelnou dohodu. S vyjednáváním se setkává každý z nás, ať už v profesním životě, skrze obchodní vyjednávání či v životě soukromém například vyjednání výše platu. Je nedílnou součástí komunikace.

Vyjednávací taktiky

Základním předpokladem pro tvorbu vyjednávací taktiky je vědět, co chceme. V případě, že se vede obtížné obchodní jednání, je nesmírně důležité stanovit si priority a cíle. Zde uvádím několik praktických rad.

Obklíčit terén

Jedná se o přesné stanovení jednotlivých parametrů dohody. Nejčastěji se v dohodě určují:

- Logistické hledisko – časový harmonogram, termíny, doprava, organizace.

- Technické hledisko – přesné vymezení výrobku a služeb.
- Právní hledisko – druh vzájemných vztahů, vymezení postupu řešení v případě pozdějšího sporu.
- Finanční hledisko – cenu, platební podmínky a způsob platby.
- Obchodní hledisko – výběr dodavatele.

Na začátku je podstatné vytvořit si vizi dohody, které chceme docílit. Díky této vize se může kvalitně rozpoznat, co je cílem a předvídat, které situace by mohly s největší pravděpodobností při jednání se zákazníkem nastat.

Určit si priority

Aby se docílilo úspěšného a efektivního vyjednávání je třeba poznat a pochopit reálné cíle a hlavní priority druhé strany. Rovněž se musí zjišťovat zájmy naší firmy, vědět čeho chce dosáhnout. Jestliže se jedná o větší rozsah obchodu, o obchod, který zpřístupní nové možnosti nebo pomůže upevnit prodejci pozici na trhu, pak se pro něj důležitost vyjednávání zvyšuje. Pozice nákupčího je v rámci rozhodovacího procesu poněkud obtížnější, protože může být v jeho portfoliu mnoho dodavatelů, v jejichž možnostech je naplnit očekávání nákupčího, ale mohou s nimi být spojena obtížně odhadnutelná rizika plynoucí z nákupu. Dobrý vyjednávač by se dal charakterizovat jako osoba, která ustoupí z méně závažných požadavků, ale je zcela nekompromisní v hlavních bodech. Z uvedeného vyplývá, že dobrý vyjednávač musí mít naprosto jasno, co je jeho prioritou. Jestliže je pro něho prioritou vše, tak si žádné priority nestanovil.

Nespokojovat se s cenovým rozsahem, ale stanovit si přesné cíle

Jako první dává „karty na stůl“ prodejce, který představuje svou cenovou nabídku. Je nezbytně nutné, aby si nákupčí definoval přesné cíle. Tyto cíle, se mohou postupem jednání vyvíjet, a to díky novým informacím, jako například obdržení nižší cenové nabídky, než se kterou se počítalo. Před vyjednáváním by měl mít nákupčí ve vztahu k protistraně přesně promyšleno, zda jsou jeho cíle realistické, přijatelné a zda tvoří logický rámec.

Nezaměňovat cíle s limitními body

V tomto kroku je důležité mít přesně ujasněné limitní body - hranice, za které nesmí být nákupčí ochoten přejít. Může se stát, že během vyjednávání bude sílit tlak protistrany, která se bude snažit prosadit podmínky, jež jsou horší než stanovené cíle nákupčího. V případě, že by nebyly nastaveny limitní body, mohlo by stát, že v zápalu vyjednávání udělá nákupčí ústupky, kterých by mohl později litovat (Korda, 2011).

Zlatá pravidla vyjednávání

Philippe Korda tvrdí, že můžeme definovat pět základních pravidel, která označuje za zlatá.

- Dovolíš si začít vysokým požadavkem.
- Když budeš požádán o ústupek, odpovíš argumentem.
- Svolíš k ústupku pouze výměnou za protihodnotu.
- Pokud musíš couvat, učiň tak malými krůčky.
- Budeš řídit závěr jednání.

Tato pravidla zná každý dobrý nákupčí, jelikož se s nimi denně setkává a adekvátně musí reagovat na strategii vyjednávání prodávajícího.

Výsledky vyjednávání

Setkáváme se čtyřmi možnými výsledky vyjednávání.

- Win - Win – Nejideálnější výsledek jednání, obě strany z tohoto jednání vychází jako vítězové a byly naplěny jejich požadavky. Obě strany spolu budou chtít dále spolupracovat.
- Lose - Lose – Ani jedna ze stran není uspokojená. Dalo by se říci, že obě zúčastněné strany vyjednávání prohrály. Existuje vysoká pravděpodobnost, že už ani jedna ze stran nebude chtít žádný obchod uzavřít.
- Win - Lose – Dodavatel vychází z jednání jako vítěz, uspokojil všechny své požadavky na úkor nákupčího, který z vyjednávání odchází jako poražený. Obchodní vztah bude v budoucnu obtížný.
- Lose - Win - Tento výsledek vyjednávání je totožný jako Win – Lose, ovšem z pohledu nákupčího, pro kterého je tento výsledek pozitivní. Podařilo

se mu naplnit své požadavky v uspokojivé míře. Dodavatel se cítí zahrán do kouta.



Zdroj: Andreson, 2014

Obrázek 3: Výsledky jednání.

2 Charakteristika oblasti nákupu IT služeb včetně jeho specifik

Nezávisle na oboru podnikání, všechny společnosti využívají informační technologie. Ať už se jedná o nákup počítačů, notebooku či tiskáren až ke složitějšímu nákupu softwarů, licencí či celé soukromé firemní sítě. Obor IT se stal jedním z oborů, který má významný progresivní růst a který přináší neustále mnoho vývojových změn a inovací. To, co bylo včera novinkou, zítra bude zastaralé.

2.1 Charakteristika IT

Informační technologie je na jedné straně odvětví techniky, které se zaměřuje na tvorbu, zavedení a zdokonalení procesů, studuje funkčnost jednotlivých hardwarových a softwarových komponent. Na druhé straně se jedná o kterýkoliv elektrický přístroj, který je schopen určitým způsobem vyhodnocovat a zpracovávat informace.

„Úlohu IT ve zlepšování řízení vidíme zejména v tom, že v rámci podnikových procesů se IT chápou obdobně, jako ostatní obchodní, výrobní a jiné procesy. IT tedy podléhají i obecným zásadám řízení“ (Vymětal, 2009, str. 16).

V souladu s celkovou strategií podniku, musí být dlouhodobé a strategické plánování IT. Příslušná rozhodnutí jsou spojena v řadě případů u složitých organizací s obtížnými organizačními změnami, popřípadě i nadnárodními rozhodnutími koncernových centrál. Na vnitropodnikovou politiku navazuje nasazení, přizpůsobování a změny použití IT. Nasazení IT ovlivňuje i organizaci podniku a využívání lidských zdrojů. Vždy je komplexní a proto musí být dlouhodobě plánováno jak organizačně, tak investičně, s přihlédnutím k požadavku konkrétních podnikových zdrojů. (Vymětal, 2009)

Základní rozdělení:

- Hardware – pochází z významu nářadí či železářské zboží, představuje každou pevnou, fyzicky existující částici počítače. Hmotné prostředky umožňující, aby počítač fungoval. Jedná se o vnitřní i vnější částice. Jedná se například o osobní počítač, tablet, mobilní telefon, úložiště. Aby počítač mohl fungovat, potřebuje software.

- Software – neboli česky programové vybavení, soubor všech aplikací a programů, které zajišťují činnost na daném hardwaru. Dělí se na aplikační a systémový software.
- Licence – jedná se o ochranu vlastnických práv, spočívá ve výhradním právu autora ke tvorbě kopií vlastních produktů, zvláštní smlouva opravňující k využití patentu. (Oakolin, 2017)

2.2 Typologie nákupu IT

Při nakupování IT rozlišujeme dva základní typy:

- Jednotkové ceny – označení ceny za jednu měrnou jednotku, kterou může být například cena za člověkodenní, cena za kus.
 - Člověkodenní - Služby se v nejčastějších případech nakupují v jednotkách člověkodenní neboli MD. Zpravidla odpovídá osmi člověkohodinám. Dá se říct, že pracovní osmihodinová směna jednoho zaměstnance odpovídá jednomu člověkodenní. Což znamená, že je stanovena daná MD sazba, pro určitou pozici. V IT se nakupují například tyto pozice:
 - Projektový manažer – zodpovídá za plánování, organizování, řízení, analýzu, testování, vývoj a kontrolu projektu. Jeho cílem je dosažení požadovaných cílů ve stanoveném čase a za stanovený rozpočet.
 - Tester – jak už napovídá samotný název, tester se zabývá testováním aplikací, či softwarů. Hledá chyby, zjišťuje, zda program funguje ve všech částech správně a zda splňuje zadání.
 - Analytik – sbírá a analyzuje požadavky procesů a potřeb, na základě toho navrhuje části informačních systémů.
 - Vývojář – jinak developer, pozice, která participuje v kterékoli, nebo i ve všech etapách vývoje produktu.
 - Administrátor – osoba, která vykonává správu a administraci vyvinutých produktů (Czechitas, 2018).
 - Kus – v kusech se nejčastěji nakupuje hardware, který je jednoduše kusově nacenitelný.

- Celková cena projektu – tento typ se volí v případě potřeby vypracování konkrétního projektu bez stanovení konkrétního postupu. Postupů k vypracování projektu může být více. Pro zadavatele projektu však není důležité, jakým způsobem a jaké množství vstupů bude při řešení použito, nejdůležitějším faktorem je samotný výstup.

V rámci nakupování nejen IT se dá setkat s projednáním tak zvané opce. Opce dává možnost, právo odběrateli na objednání dříve projednaných objemů, avšak z pohledu dodavatele je to závazná smlouva a v případě požadavku jej musí vykonat.

2.3 Dělení oddělení nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.

Ve společnosti ŠA rozdělujeme oddělení Nákupu na Výrobní a Všeobecný nákup. Výrobní nákup se stará o nákup přímého materiálu a dílů pro sériovou výrobu a příslušenství. Všeobecný nákup se zaměřuje na nákup investičních celků, náhradních dílů pro stroje a zařízení, provozních prostředků, služeb a ostatních aktivit nevýrobního charakteru.

Ve ŠA se rozděluje Všeobecný nákup do následujících oblastí:

- BA – Všeobecný nákup.
 - BA/1 – Nákup investic výroby vozu.
 - BA/2 – Nákup výroby agregátů a infrastruktury.
 - BAD – Nákup služeb a logistických potřeb.
 - Nákup IT, logistiky a odpadového hospodářství.
 - Nákup marketingu a služeb.
 - Nákup průmyslových služeb.

(Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2019)

Nákupní proces ve všeobecném nákupu ŠA

Nákupní proces ve ŠA se dá rozdělit dle hodnotových hranic zakázek do tří skupin.

1. **CTM** – od 0 do 5.000 EUR – slouží k hromadnému vyřízení menších požadavků.
2. **BTM** – Od 5.001 do 49.999 EUR

- a. 5.001 do 10.000 EUR – Součástí objednávacího návrhu je minimálně jedna technicky vyhovující nabídka.
 - b. 10.001 do 49.999 EUR – Součástí ON jsou minimálně tři technicky vyhovující nabídky.
3. **ATM** – nad 50.000 EUR – Na základě technického zadání se zpracovává výběrové řízení, BA má kompetenci zajištění okruhu poptávaných firem.

Nákupní proces ATM ve všeobecném nákupu ŠA

Ke správnému popisu a pochopení textu, by měly být vysvětleny a popsány určité pojmy.

- **Objednávací návrh** – interní dokument, na kterém jsou uvedeny základní informace o požadavku na nákup, identifikace a schválení peněz. Bývá zde například uvedeno, zda se jedná o režijní či investiční nákup, číslo ON, jméno i útvar žadatele a příjemce, stručný popis, množství, cena, termín dodání projektu či služby, nákladové středisko a v neposlední řadě proces schvalování objemu peněz.
- **Technické zadání** – externí dokument, který uvádí přesnou specifikaci požadavku, například technické parametry, použitý materiál, požadované certifikace, množství, termín dodání. Součástí technického zadání může být i příloha, která rozvádí konkrétní požadavky na komponenty.
- **Technické vyhodnocení** – TV provádí odborný útvar v kooperaci s dodavateli. Vyhodnocení vychází ze specifikací v technickém zadání, OÚ následně útvaru BA předloží vyhodnocené nabídky s návrhem zadání v češtině, v angličtině/němčině. V rámci technického vyhodnocení předloží i tak zvané cenové zrcadlo, neboli, srovnání obdržených nabídek. V neposlední řadě vytváří cenové srovnání s minulými lety, které následně poslouží jako podklad ke schvalovacímu grémiu.
- **Návrh zadání** – Vergabevorschlag – interní dokument s informacemi o technickém jednání. Naleznou se zde informace ohledně čísla výběrového řízení, čísla ON, stručný předmět a účel dodávky, technicky vyhovující i nevyhovující dodavatelé s vyjádřením, z jakého důvodu jsou konkrétní nabídky technicky nevyhovující.

- **GLOBE** – Je systém plánování, řízení a kontroly nákupních procesů, jehož cílem je snížení ceny a zlepšení kvality poptávaných služeb a výrobků.
 - **Jednací protokol** – Dokument, ve kterém je zaprotokolován výsledek jednání. Oddělení nákupu využívá tento dokument každodenně. JP se zasílá každé firmě zvlášť, z důvodu utajení informací. Jsou v něm uvedeny údaje viz příloha 1.
 - **Nákupčí** – Zaměstnanec všeobecného nákupu, do jehož kompetence spadá obchodní zpracování daného případu.
 - **Žadatel** – Odborný útvar, který vystavil ON na daný obchodní případ.
 - **eCI@ss** – Klasifikace produktu či služby.
 - **Schvalovací grémia:** - Proces, v rámci kterého dochází ke schválení obchodních případů.
 - BTM – od 5.000 do 49.999 EUR – schválení prostřednictvím dvou koordinátorů.
 - Direkt Vorgänge – od 50.000 do 100.000 EUR – schválení prostřednictvím nákupčího a koordinátora.
 - Lokální Meeting – od 100.000 do 5.000.000 EUR* – schválení za účasti dvou vedoucích nákupu popřípadě koordinátora a vedoucího.
 - Pre-Meeting – od 1.000.000 do 3.000.000 EUR* – schválení na koncernové úrovni.
 - CSC – nad 3.000.000 EUR* – schválení na koncernové úrovni.
- * V závislosti na příslušném eCI@ssu (Interní materiály ŠA, 2019).

5.000 - 50.000 EUR	50.000 - 100.000 EUR	100.000-5.000.000 EUR*	1.000.000- 3.000.000 EUR*	>3.000.000 EUR*
<p>BTM</p> <p>Schválení prostřednictvím dvou koordinátorů</p>	<p>Direkt</p> <p>Schválení prostřednictvím nákupčího a koordinátora</p>	<p>Lokální Meeting</p> <p>Schválení za účasti dvou vedoucích nákupu, popř. 1 koordinátora a 1 vedoucího</p>	<p>Pre-Meeting</p> <p>Schválení na koncernové úrovni</p>	<p>CSC</p> <p>Schválení na koncernové úrovni</p>

Zdroj: Interní materiály ŠA, 2019

Obrázek 4: Proces schvalování zakázky dle objemu.

Jak už bylo zmíněno výše, na počátku nákupního procesu je vždy potřeba. Ani ve firmě ŠA tomu není jinak. V případě vzniku potřeby odborný útvar postupuje dvojím způsobem.

A. Vystavení ON

- i. Odborný útvar si sežene indikativní nabídku od potenciálního dodavatele a následně žádá o schválení financí na daný nákup.
- ii. OÚ žádá o schválení objemu financí na daný projekt. Cena projektu není předem známa.

Následně OÚ specifikuje své požadavky, což se promítne do vytvoření technického zadání, které následně předává nákupčímu i s případným požadovným okruhem dodavatelů. Nákupčí tento požadavek zpracuje a založí v systému GLOBE obchodní případ, kterému je přiřazeno číslo, rozšíří okruh potenciálních dodavatelů, který následně posílá vedení k odsouhlasení a schválení. Okruh dodavatelů, může být rozšířen i koncernovými nákupčími.

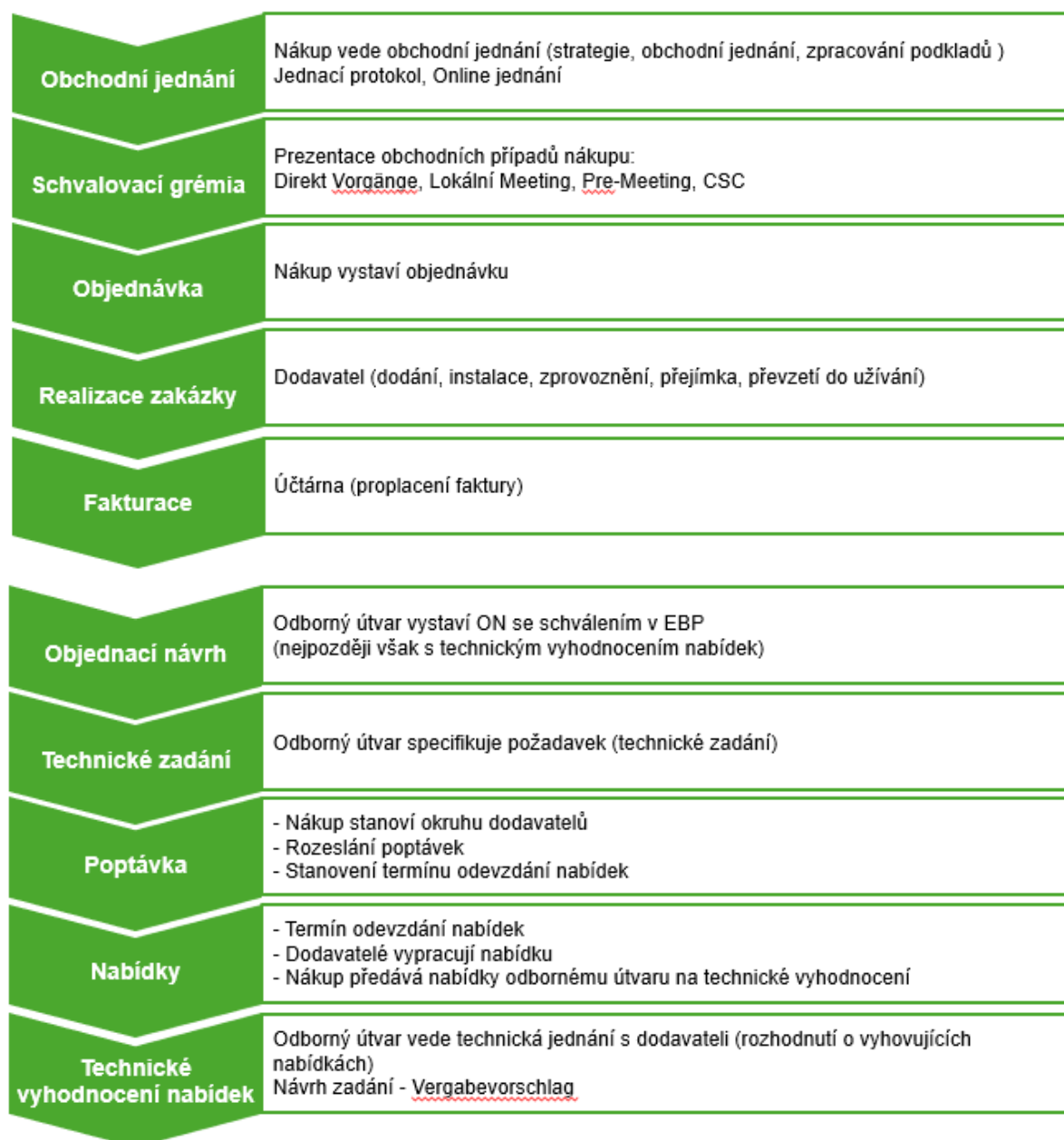
Po schválení okruhu dodavatelů, nákupčí rozesílá poptávku. Dodavatel má určitý čas na vypracování nabídky a vložení do systému. Po obdržení nabídek, je nákupčí zasílá na OÚ, který má za úkol prověřit všechny nabídky, zda splňují zadané požadavky a stanoví, zda je nabídka technicky vyhovující či ne. Výsledek vyhodnocení nákupčí obdrží ve formě návrhu zadání neboli vergabevorschlagu.

V tuto chvíli nákupčí přistupuje k cenovému jednání, volí vhodnou strategii a nástroj pro jednání ať už je to pomocí online jednání, osobního jednání či e-mailem. Většinou se uskuteční více než jedno kolo cenového jednání, po kterém má nákupčí za úkol vytvořit prezentaci obchodního případu, která slouží jako podklad ke schvalovacímu grémiu.

Po schválení výběrového řízení nákupčí vystaví objednávku, jež se podepsaná vedením oddělení BA či koordinátorem, podle stanovené hodnoty podpisového práva, odesílá dodavateli. Dodavatel začíná realizovat vyhranou zakázku, provádí dodání, instalaci, zprovoznění a předává do užívání. V posledním kroku dodavatel zasílá fakturu. Faktury vyřizuje a proplácí účtárna.

B. Nejdříve vytvoření technického zadání

Při tomto způsobu postupu vypadá nákupní proces téměř totožně jako v předešlém případě, rozdílem je, že OÚ na počátku nevystavuje ON, ale pouze vytvoří technické zadání, které se předává nákupčímu a ten rozešle poptávku. Teprve po obdržení a vyhodnocení nabídek vystavuje OÚ ON na nejnižší technicky vyhovující nabídku.



Zdroj: (Interní materiály oddělení všeobecného nákupu ŠA, 2019)

Obrázek 5: Nákupní proces ve ŠKODA AUTO a.s.

Způsoby a druhy obchodního jednání ve Všeobecném nákupu

- Telefonicky.
- E-mailem – prostřednictvím zaslání JP.
- Osobní jednání.
- Online jednání – OVS (Online Verhandlungssystem) – při použití OVS.

volíme druh jednání:

- Předjednání.
- Konečná jednání.
- Targetové jednání.
- Semafor.

System OVS seřadí dodavatele podle ceny a přiřadí k nim danou barvu. Zelenou barvou je označena nejlepší nabídka, žlutou blízko hranice nejlepší nabídky, stále konkurence schopná a červenou je označena vzdálená od nejlepší nabídky, nekonkurence schopná. Dále se může jednat pouze se zelenou a žlutou firmou.

- Paketové jednání – pouze v případě zadání více zakázek v rámci BA na stejnou firmu, požadavek na dodatečné slevy na základě synergického celku.

2.4 Rozdělení nákupu IT ve ŠKODA AUTO a.s.

Ve firmě ŠA se o nákup IT stará oddělení BAD/1. V čele tohoto týmu je koordinátor, který má tento sedmi členný tým na starost. Řídí členy jak ve skupině nákupu logistiky a odpadového hospodářství, tak v IT. IT skupina je složena ze 4 členého týmu nákupčích, který má k dispozici jednoho praktikanta. Každý z těchto nákupčích zodpovídá za přidělený typ nákupu:

- Mobilní telefony, tablety, licence, dále zpracovává požadavky z oddělení Informační technologie.
- Digitalizace, Digilab, Digiteq, dále zpracovává požadavky z oddělení Prodeje a Marketingu, Technického vývoje, Řízení lidských zdrojů, Výroby a logistiky.

- AMS, Digilab, Digiteq, dále zpracovává požadavky z oddělení Systémové integrace.
- HW, HW maintenance, HW services.

3 Analýza a návrh doporučení pro strategii rozhodování na praktických příkladech

V této části bakalářské práce se budu věnovat analýze konkrétních výběrových řízení, popíšu proces a navrhnu doporučení na zlepšení tohoto procesu. Jelikož pracuji jako praktikant na oddělení BAD/1, zvolil jsem si výběrové řízení z oblasti IT. Protože jsou informace ohledně výběrových řízení tajné, nesmí se zveřejňovat mimo zaměstnance společnosti ŠA. Na základě toho jsem se rozhodl neuvádět konkrétní názvy společností dodavatelů ani přesná čísla, která nahradím ilustračními jednotkami. V ŠA je každé ATM výběrové řízení označeno zkratkou SK, dále rokem kdy probíhá a pořadovým číslem.

3.1 Výběrové řízení číslo SK2019 XXX

Odbornému útvaru vznikla potřeba na nákup Digitalizace a obnovu kamerových systémů (CCTV) v objektu U33, který byl určen k nepřetržitému monitorování určených lokalit s cílem on-line i off-line vyhodnocování dat CCTV v souladu s platnou legislativou. OÚ vystaví příslušný ON, který zasílá na oddělení nákupu, kde si jej převezme příslušný, za danou kategorii zodpovědný, nákupčí. V tomto popisovaném případě se jedná o nákup hardwaru, za což je zodpovědná má vedoucí praxe. Na základě její důvěry mi bylo toto výběrové řízení přiděleno k projednání. Bylo postupováno dle nákupní směrnice ŠA.

Od OÚ byly vyžádány potřebné informace k nastartování VŘ. Jednalo se o tyto informace:

- Zaslání technického zadání v češtině, případně v dalším jazyce.
- Zaslání krátkého shrnutí předmětu objednávky – o co se jedná, co nakupujeme, vizualizace – foto.
- Coversheet – jednostránkovou prezentaci v AJ o co se jedná, co se nakupuje, aby kolegové z VW mohli rozšířit okruh dodavatelů.
- Zda se jedná o otevřené VŘ nebo single sourcing (v případě, že se jedná o single sourcing se požaduje interní sdělení, podepsané dvoupísmenkovým vedoucím, ve kterém se uvádí důvod, proč není možné vybrat jiného dodavatele).
- Budou v tomto případě opce? V případě použití opcí musí být tato informace uvedena v technickém zadání.

- Jedná se o koncernem vybrané zařízení?
- Číslo ON, objednávky, SK minulého výběru, na co se navazuje. Popřípadě i něčeho podobného, pro porovnání do funkčního srovnání v prezentaci.
- Návrh potencionálních poptaných dodavatelů.
- Kolik času dát dodavatelům na vypracování nabídky?
- Plánované datum dodání.

Po obdržení informací od OÚ bylo založeno VŘ v systémové aplikaci GLOBE. Byli poptáni navržení dodavatelé a rozšíření o okruh potencionálních dodavatelů nákupčím. Technické zadání bylo nákupčím vloženo do systému, byl stanoven čas na vypracování nabídek a datum předpokládaného dodání. Okruh dodavatelů byl následně odeslán na schválení zodpovědnému koordinátorovi za dané oddělení. Po schválení okruhu dodavatelů byla rozeslána poptávka.

Z celkově poptaných šestnácti dodavatelů byla podána nabídka pouze od šesti dodavatelů. Nabídky byly odeslány OÚ, který měl čas na vyhodnocení. Nákupčím bylo obdrženo vyhodnocení ve formě návrhu zadání, ve kterém se vyhodnotilo pět nabídek technicky vyhovujících a jedna jako technicky nevyhovující, a to na základě nesplnění legislativních požadavků. Z pohledu typologie nákupu se projednávala celková cena za projekt, nebyly známy žádné jednotkové ceny, projednával se celý objem. V následující tabulce byli dodavatelé označeni A-F a k nim přiřazeny nabídkové ilustrační „ceny“ a ve třetím sloupci bylo uvedeno, zda splňují technické požadavky.

Tab. 1 Nabídky po technickém vyhodnocení

Dodavatel	Cena	Technicky
A	105.000	O.K.
B	110.000	O.K.
C	115.000	O.K.
D	125.000	O.K.
E	130.000	O.K.
F	125.000	K.O.

Jelikož ve ŠA není dána směrnice, jaké nástroje by měly být u daného VŘ použity, je výběr na příslušném nákupčím. V tomto případě, kdy jsme měli pět technicky vyhovujících dodavatelů, bylo nejlepší v prvním kole použít nástroj OVS, abychom

vyloučili z dalšího jednání nekonkurence schopné firmy. Byl zvolen druh OVS proti targetu. Target po konzultaci s koordinátorem byl stanoven na 85% ceny z nejlepší nabídky před jednáním, tudíž byl vypočten z nabídkové ceny firmy A, to znamená, že byla vynásobena cena $105.000 \times 0,85 = 89.250$ jednotek. Dále byl stanoven základní čas na aukci na 15 minut s prodloužením o 1 minutu v případě poskytnuté slevy jakýmkoliv dodavatelem. Dodavatelům nebylo umožněno vidět nabízené ceny konkurence, pouze jsou informováni o své pozici pomocí stanovených barev.

Všichni technicky vyhovující dodavatelé byli kontaktováni s informací ohledně data a času konání online jednání, u kterého musel být v celém průběhu přítomen i nákupčí, který sleduje a spravuje vývoj aukce. V proběhlém OVS si nejlépe vedl dodavatel B, který poskytl slevu z původní nabídky 10,91%, dostal se na částku 98.000 a přeskočil dodavatele A, který slevil z původní nabídky pouze 4,76%. Dodavatel C snížil cenu 6,96% a stále se držel na třetím místě. Žádný z dodavatelů se nepřiblížil ke stanovenému targetu, tudíž bylo přistoupeno k dalšímu kolu cenového jednání. Jelikož firmy D a E byly vzdáleny od nejlepší nabídky 15 %, byla jim systémem přiřazena červená barva, byly vyřazeny a nemohly do dalšího kola jednání postoupit.

Tab. 2 Výsledky po prvním kole cenového jednání

Dodavatel	Cena
B	98.000
A	100.000
C	107.000
E	118.000
D	120.000

Ve druhém kole jednání bylo jednáno přes e-mail pomocí JP, který byl zaslán zodpovědné osobě na straně dodavatele. Byly vytvořeny protokoly pro firmy B, A, C se stanoveným termínem vrácení doplněného a potvrzeného JP. Ve stanoveném termínu byly obdrženy JP se všemi náležitostmi.

Tab. 3 Výsledky po druhém kole cenového jednání

Dodavatel	Cena
A	95.000
B	96.000
C	103.000

Po druhém kole se do čela opět vrátila firma A, která poskytla slevu ve výši 5 % a tím se dostala o 1,04 % před dodavatele B, který snížil cenu o pouhých 2,04 %. Firma C zůstala na třetí pozici s nabídnutou slevou 3,74 %. Jelikož byl rozdíl cen firem A a B pouze o 1,04 %, místo požadovaných minimálně 2 %, přistoupilo se k dalšímu dodatečnému výběrovému kolu jednání.

Do třetího kola už byli připuštěni pouze dodavatelé A a B. Znovu byl zvolen postup jednání pomocí JP. Stále byla zachována strategie jednání proti targetu, ovšem target byl snížen z původních 85% na 80% z původní nabídky, to je $105.000 \times 0,8 = 84.000$. Snížen byl z důvodu snahy vytvořit tlak na dodavatele, aby neztratili motivaci soutěžit a poskytnout dodatečnou slevu.

Tab. 4 Výsledky po třetím kole cenového jednání

Dodavatel	Cena
A	93.000
B	96.000

Po třetím kole jednání byla firma A stále nejlevnější, byla poskytnuta sleva ve výši 2,11 %. Firmě B už pravděpodobně nezbyl manévrovací prostor pro snížení ceny a v tomto kole slevu nesposkytla žádnou.

V tuto chvíli byl procesní postup čistý a mohlo se přistoupit k vytvoření prezentace, jako podklad pro schvalovací grémium. Prezentace byla vytvořena dle standardních postupů v excelu, byla představena všechna tři kola cenového jednání. Jelikož byl tento případ pod hodnotovou hranicí 100.000 EUR, probíhalo schválení VŘ formou Direkt Vorgänge. Součástí schválení VŘ bylo představení prezentace koordinátorovi, který potvrdil schválení případu podpisem takzvaného prezentačního listu, na kterém byl i podpis nákupčího a následně tento dokument vložen do systému GLOBE, pro pozdější inventarizaci.

V následujícím kroku byla nákupčím vytvořena objednávka, která obsahovala:

- Identifikační údaje odběratele i dodavatele.
- Zodpovědný nákupčí a jeho kontaktní údaje.
- Číslo objednávky a SK výběru.
- Datum vystavení a vytištění objednávky.
- Žadatel projektu.
- Projednaná cena.
- Termín a podmínky dodání.
- Vlastní text objednávky s odkazy na právní a interní předpisy.

Aby byla objednávka platná, musel ji podepsat koordinátor a nákupčí, který ji vystavil. Následovalo odeslání objednávky na dodavatele A s pokyny zahájení realizace vyhrané zakázky. Po provedení realizace zakázky byla dodavatelem vystavena faktura, následně zaslána na účtárnu, která ji zaúčtovala a proplatila.

Návrh na zlepšení procesu

Jak už bylo uvedeno výše, celý nákupní proces uvedeného výběrového řízení byl v pořádku a za dodržení platných zásad společnosti. Na druhou stranu bychom zde mohli najít i malý prostor pro zlepšení. Z průběhu celého procesu jednání bylo zřejmé, že prvotní nabídka firmy A byla nadhodnocená, jelikož měla prostor poskytovat slevy v každém kole jednání a z toho lze usoudit, že měla stále prostor pro poskytnutí dodatečné slevy.

Doporučení pro zlepšení by spočívalo v dodatečném kole cenového jednání, které by proběhlo po posledním třetím kole. Proběhlo by pozváním dodavatele A na osobní jednání, jehož cílem by bylo přesvědčit dodavatele k poskytnutí dodatečné slevy a to způsobem, že by firmě byly nabídnuty dvě možnosti. První možností by bylo poskytnutí slevy, druhou možností by bylo pověření dodavatele úkolem o přepracování technického zadání, ve kterém by vyseletoval případné nadbytečné úkony a vícepráce, na základě zkušeností se stejným projektem. Tato možnost osobního pozvání a dodatečné poskytnutí slevy by se následně umožnila i dodavateli B.

V případě zvolení první varianty by bylo docíleno dodatečné slevy a zlepšení výběrového řízení. V případě zvolení druhé varianty, by ovšem nastala situace, ve které by se rozesílala aktualizovaná poptávka na okruh dodavatelů a muselo by se projít celým nákupním procesem téměř od začátku. I v tomto případě by ovšem finální cena měla být snížena o nadbytečné úkony v rámci projektu.

3.2 Výběrové řízení – BTM požadavky

V druhém případě se budu zabývat dvěma BTM požadavky, což znamená VŘ v hodnotové hranici 5.000 – 49.999 EUR. OÚ vznikla potřeba nákupu projektu ve dvou fázích. Jelikož OÚ tyto požadavky zpracoval zvlášť, s určitým časovým rozestupem, dostala se hodnotová hranice každé fáze pod 49.999 EUR. Na základě takto zpracovaných požadavků spadly příslušné ON do referátu nákupčího BTM. Ten ve své zásobě práce vidí všechny požadavky, které má zpracovat.

Nákupčí těchto BTM požadavků nerozesílal žádnou poptávku, o tuto část se postaral OÚ, který v našem případě musel obstarat minimálně tři technicky vyhovující nabídky, jelikož se pohybujeme v hodnotové hranici mezi 10.001 a 49.999 EUR, a přiložil je k příslušnému ON. Společně s ON obdržel nákupčí i návrh zadání, ve kterém viděl nabízené ceny před jednáním viz následující tabulka. Opět používám ilustrační jednotky.

Tab. 5 Nabídky před jednáním – BTM

Fáze 1.	
Dodavatel	Cena
A	38.000
B	40.500
C	45.000

Nákupčí si i v tomto případě stanovil target, tentokrát pouze na 90 % z nejlepší nabízené ceny, $38.000 \times 0,9 = 34.200$. Vytvořil JP, které poslal na všechny tři dodavatele, obdržel je doplněné a potvrzené o aktuální ceny.

Tab. 6 Výsledky po cenovém jednání - BTM

Fáze 1.	
Dodavatel	Cena
A	38.000
B	39.800
C	44.000

Dodavatel C poskytl slevu 2,22 %, dodavatel B 1,73 %. Poskytnuté slevy nestačily na původní nabídkovou cenu dodavatele A, který během cenového jednání neposkytl žádnou slevu. Co se týče nákupních procesů BTM, bylo vše dle stanoveného postupu. V dalším kroku nákupčí vystavil objednávku na dodavatele A a nechal ji podepsat dvěma zodpovědnými koordinátory. Objednávka byla odeslána na dodavatele, jenž přistoupil k zahájení pracovních činností. Po dokončení prací a vyhotovení projektu byla zaslána faktura na finanční oddělení k proplacení.

Druhá fáze projednávání tohoto projektu proběhla téměř totožně, z toho důvodu ji zde nebudu dále detailně popisovat. Ve VŘ znovu zvítězil dodavatel A, který v této fázi poskytl symbolickou slevu 0,5 %.

Návrh na zlepšení procesu

Na základě skutečnosti, že byl projekt rozdělen do dvou samostatných částí a každá z nich byla projednána samostatně přes BTM proces, se nedocílilo téměř žádné úspory. Doporučením pro zlepšení by v tomto případě bylo spojení těchto dvou menších částí, do jednoho velkého VŘ a projednat v rámci ATM procesů. Vedlo by to zejména k tomu, že by bylo poptáno větší portfolio dodavatelů, projednával by se větší objem a nákupčí ATM by měl větší množství nástrojů podporujících cenové jednání. Dalo by se předpokládat, že v případě spojení těchto dvou fází se docílí levnější finální ceny.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo charakterizovat nákupní proces s ohledem na strategii cenových jednání v oblasti nákupu IT a stanovit návrh nejvhodnější strategie na praktických příkladech nákupu IT služeb, hardware, software.

Práce byla rozdělena do tří kapitol. První kapitola se věnovala teoretickým východiskům nákupu a nákupního procesu, byl definován a popsán pojem nákup, nákupní proces, vztah s dodavateli, strategie nákupu a strategie nákupu ve vztahu s dodavateli, vyjednávání a vyjednávací taktiky, pravidla vyjednávání a výsledky vyjednávání. Zjištěné teoretické poznatky ukazují na fakt, že Nákup je jedním z hlavních útvarů v každé organizaci, protože jsou na něj navázány ostatní podnikové útvary.

Druhá kapitola se zabývala charakteristikou oblasti nákupu IT služeb, včetně jeho specifik, charakteristikou samotného IT, typologií nákupu IT, dělením oddělení Nákupu ve ŠKODA AUTO a.s. a rozdělením oddělení Nákupu IT ve ŠKODA AUTO a.s. Obor IT se stal jedním z oborů, který má významný progresivní růst a který přináší neustále mnoho vývojových změn a inovací. To, co bylo včera novinkou, zítra bude zastaralé.

Třetí kapitola se věnovala analýze a návrhu doporučení pro strategii rozhodování na praktických příkladech nákupu IT. V první části této kapitoly autor popsal a zanalyzoval výběrové řízení ze společnosti ŠKODA AUTO a.s., představil průběh celého jednání a v závěru navrhnul, jak tento proces zdokonalit a zefektivnit. Jednalo se o vytvoření dodatečného kola osobního cenového jednání. V druhé části se věnuje stručnému popisu dvou BTM výběrových řízení, které by dle získaných dat, bylo výhodnější spojit a projednat společně.

V této bakalářské práci byl teoreticky popsán nákup, nákupní procesy, charakteristika IT a typologie nákupu IT. V praktické části byl detailně popsán celý nákupní proces ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. I přes skutečnost, že proces nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je důkladně promyšlen a správně nastaven prostřednictvím pravidel a směrnic, našel autor prostor pro zlepšení. Cíl bakalářské práce byl naplněn.

Seznam literatury

- ANDERSON, Ralph, Alan DUBINSKY a Rajiv MEHTA. *Personal Selling: Building Customer Relationships and Partnerships*. Dubuque: Kendall Hunt, 2014. ISBN 978-1-4652-3872-6.
- GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2002. ISBN 80-7080-505-6.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤOVSKÝ a Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. *Business strategie – krok za krokem*. Praha: C.H.Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
- KORDA, Philippe. *Zlatá pravidla obchodního vyjednávání*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3752-2.
- LUKOSZOVA, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer press, 2004 ISBN 80-251-0174-6.
- NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- TOMEK, Gustav, Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
- VYKOPALOVÁ, Hana. *Komunikace jako součást profese*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005. ISBN 80-7318-344-7.
- VYMĚTAL, Dominik. *Informační systémy v podnicích*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-6280-7.
- Czechitas [online]. Praha: Monika Ptáčnicková, 2018 [2020-06-30]. Dostupné z: <https://www.czechitas.cz/cs/blog/zaciname-s-it/prehled-zakladnich-it-pozic-s-czechitas>
- Harvard Business Review [online]. Brighton: Joshua Macht, 1983 [2020-06-26]. Dostupné z: <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>
- Mind Tools [online]. James Manktelow a Rechel Thompson, 2016 [2020-06-26]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newstr_49.htm
- Oakolin [online]. Kolin: Okolin ASYS, 2017 [2020-06-30]. Dostupné z: https://www.oakolin.eu/docs/ASYS_skripta_ECDL.pdf
- Interní materiály oddělení Nákupu ŠA, 2019

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary.	9
Obrázek 2: Product purchasing classification (Klasifikace nákupu produktu).....	14
Obrázek 3: Výsledky jednání.....	18
Obrázek 4: Proces schvalování zakázky dle objemu.	23
Obrázek 5: Nákupní proces ve ŠKODA AUTO a.s.....	25

Seznam tabulek

Tab. 1 Nabídky po technickém vyhodnocení.....	29
Tab. 2 Výsledky po prvním kole cenového jednání	30
Tab. 3 Výsledky po druhém kole cenového jednání	31
Tab. 4 Výsledky po třetím kole cenového jednání	31
Tab. 5 Nabídky před jednáním – BTM.....	33
Tab. 6 Výsledky po cenovém jednání - BTM.....	33

Seznam příloh

Příloha 1 – Vzor jednacího protokolu	39
Příloha 2 – Vzor ATM prezentace pro schvalovací grémium.....	40
Příloha 3 – Vzor objednáčího návrhu	41
Příloha 4 – Vzor návrhu zadání (Vergabevorschlagu	42

Příloha 2 – Vzor ATM prezentace pro schvalovací grémium

Einzelpreise im Vergleich zum Wettbewerb / comparison of partial prices

1st Round - OVS

Beschreibung/description	A		B		C		D		E		F	
	v. Verhandlung befor neg.	n. Verhandlung after neg.	v. Verhandlung befor neg.	n. Verhandlung after neg.	v. Verhandlung befor neg.	n. Verhandlung after neg.	v. Verhandlung befor neg.	n. Verhandlung after neg.	v. Verhandlung befor neg.	n. Verhandlung after neg.	v. Verhandlung befor neg.	n. Verhandlung after neg.
Summe vor Verhandlung/ total before negotiation	105 000 Kč	100 000 Kč	110 000 Kč	98 000 Kč	115 000 Kč	107 000 Kč	125 000 Kč	118 000 Kč	130 000 Kč	120 000 Kč	125 000 Kč	- Kč
NL in % / savings in %	4,78%		10,91%		6,98%		5,60%		7,69%			
Endpreis / final price in CZK	100 000 Kč		98 000 Kč		107 000 Kč		118 000 Kč		120 000 Kč			
Endpreis / final price in EUR	3 899 €		3 817 €		4 187 €		4 598 €		4 673 €			
OVS												

Technically not O.K.

2nd Round - Negotiation protocol

Beschreibung/description	A		B		C	
	v. Verhandlung befor neg.	n. Verhandlung after neg.	v. Verhandlung befor neg.	n. Verhandlung after neg.	v. Verhandlung befor neg.	n. Verhandlung after neg.
CCTV system for new parkhouse in Česana	100 000 Kč	95 000 Kč	98 000 Kč	96 000 Kč	107 000 Kč	103 000 Kč
Summe vor Verhandlung/ total before negotiation	100 000 Kč		98 000 Kč		107 000 Kč	
NL in % / savings in %	5,00%		2,04%		3,74%	
Endpreis / final price in CZK	95 000 Kč		96 000 Kč		103 000 Kč	
Endpreis / final price in EUR	3 700 €		3 739 Kč		4 011 €	

3rd Round - Negotiation protocol

Beschreibung/description	A		B	
	v. Verhandlung befor neg.	n. Verhandlung after neg.	v. Verhandlung befor neg.	n. Verhandlung after neg.
CCTV system for new parkhouse in Česana	95 000 Kč	94 000 Kč	96 000 Kč	96 000 Kč
Summe vor Verhandlung/ total before negotiation	95 000 Kč		96 000 Kč	
NL in % / savings in %	1,05%		0,00%	
Endpreis / final price in CZK	94 000 Kč		96 000 Kč	
Endpreis / final price in EUR	3 861 €		3 739 Kč	

Příloha 3 – Vzor objednáčích návrhu

ŠKODA



Objednáčích návrh BWA číslo
Bestellvorschlag Nr.

Název nákup košíku
Einkaufswagenname

Termín vystavení /Bestellvorschlagdatum:

Žadatel/Antragsteller
Příjemce/Endempfänger

Útvar/OE
Útvar/OE

Bezpečnost a ochrana značky
Bezpečnost a ochrana značky

BWA

Název BWA/BWA Name

pozice BWA/Position Nr

Název poz. BWA/Technische beschreibung

M-Projekt

SPP prvek

Název/Bezeichnung des M-Projektes

Třída DM

Text pro schvalování/Text für Genehmigung

Digitalizace a obnova systému CCTV v objektu U33

ON vystaven po dohodě na nejnižší nabídku v rámci výbě. řízení.

Probíhá výběrové řízení, ostatní nabídky má k dispozici

Přehled položek / Positionsüberblick

	Předmět dodávky Lieferungszustand	Množství Menge	MJ ME	Cena za MJ Preis für ME	Termín dodání Anladedtermin
1	Digital. a obnova syst.CCTV- U33				
	Digitalizace a obnova systému CCTV v objektu U33. kontaktní osoba : probíhá výběrové řízení, ostatní nabídky má k dispozici pí ON vystaven po dohodě na nejnižší nabídku v rámci výbě. řízení.				
	Nákl, střed. konstruktivní příjemce Kostanstelle	Zakázka Auftrag	Účet Konto	Proc. Percent	

CZK

EUR

Schvalování/Bestätigung
Status/Stand: Povoleno

Upozornění: přehled schvalovatelů může být během schvalování změněn vlivem provedených změn na koši

Koordinátor investic 1. stupeň 10:11:01 Rozhodnutí uživatele: Schváleno

Vedoucí organizační jednotky 21:52:39 Rozhodnutí uživatele: Schváleno

Oblastní schvalovatel investic 1. stupeň 14:27:25 Rozhodnutí uživatele: Schváleno

Controlling investic 1. stupeň 11:03:40 Rozhodnutí uživatele: Schváleno

Příloha 4 – Vzor návrhu zadání (Vergabevorschlagu)

ŠKODA



Vergabevorschlag / Assignment Proposal – Evaluation of Offers

zur Betriebsmittel-Anforderung Nr. / to order proposal no.:				
Projekt-Nr. / Project no.:		Anfrage Nr. / Inquiry: SK 2019		
Art der Arbeit oder Lieferung / Deliverables: Digitization of CCTV in the hall U33 in the Mladá Boleslav plant				
Zweck der Arbeit oder Anschaffung / Delivery purpose: Digitization of CCTV in the hall U33 (replacement of analog cameras with IP cameras) in the Mladá Boleslav plant, protecting rights and legitimate interests of Škoda Auto				
Lastenheft / technical assignment: list of tasks in the project – Avalon Prague				
Aufgeforderte Firmen / Enquired companies:	Angebotsversion, Datum / scope, version, date:	Gesamtpreis / Total amount:	Technically/ technisch:	
			i.O./ok.	n.i.O./k.o.
A		CZK	X	
B		CZK	X	
F		CZK		X
C		CZK	X	
D		CZK	X	
E		CZK	X	
Vergabevorschlag an Firma / Assignment proposal – evaluating the company's quotations: The quotations meet technical requirements, do not meet legislative requirements of the order				
Preis / Price: CZK				
Vergabegrundlage-Angebot bzw. Leistungsbeschrieb vom / quotation no. dated:				
Begründung für Vergabe bzw. für nicht eingeholte Wettbewerbsangebote/ Quotation reasons have been accepted/ refused: Supply and assembly of CCTV systems are subject to respective legislative restrictions				
in accordance with Labour Code, "On Licensed Trading" means that the subject of the business is bound to a specific professional qualification. Trade Act lists the activity in supplement 3,				

Org. Einheit / OU:	
Ort / Venue: Mladá Boleslav	
Date/ Datum:	Unterschrift/ Signature:

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Matěj – Jan Nytra		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Strategie rozhodování při nákupu IT		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Šturmová, MBA		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	44		
POČET OBRÁZKŮ	5		
POČET TABULEK	6		
POČET PŘÍLOH	4		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato práce je zaměřena na nákup, nákupní proces, vztah s dodavateli, strategii nákupu, charakteristiku IT, typologii nákupu IT, rozdělení nákupu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Na závěr se autor věnuje popisu a analýze dvou obchodních případů u kterých uvádí doporučení pro zlepšení. Cílem je charakterizovat nákupní proces s ohledem na strategii cenových jednání v oblasti IT a stanovit návrh nejvhodnější strategie na praktických příkladech. Hlavním zjištěním bylo, že i přes dobře nastavené procesy ve firmě ŠKODA AUTO a.s. je zde stále možné najít prostor pro zlepšení a zefektivnění těchto procesů. Jelikož se v práci vyskytují tajné informace, byly nahrazeny ilustračními jednotkami.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Nákup, nákupní proces, nákup IT, ŠKODA AUTO a.s., výběrové řízení.		

ANNOTATION

AUTHOR	Matěj – Jan Nytra		
FIELD	6208R087 Business Administration and Sales		
THESIS TITLE	IT Purchasing strategies		
SUPERVISOR	Ing. Jana Šturmová, MBA		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	44		
NUMBER OF PICTURES	5		
NUMBER OF TABLES	6		
NUMBER OF APPENDICES	4		
SUMMARY	<p>This thesis is concentrated on purchase, purchasing process, purchase strategy, relationship with suppliers, IT characteristics, IT topology and diversion of purchase in SKODA AUTO a.s. At the end the author describes two different real life situations and describes steps for improving the process. The goal is to analyze the purchase process and come up with the best suitable strategy based on real life situations. Main finding was that even though SKODA AUTO a.s. has really good process set up, there is still room to improve these processes. Due to some information, which were used in the thesis, being confidential, they were replaced by general marking.</p>		
KEY WORDS	Purchase, purchasing process, purchase of IT, ŠKODA AUTO a.s., tender.		